

## UNIDADE 2 – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

### MÓDULO 1 – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

#### 01

#### 1 – AMPLIAÇÃO DO ESCOPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS

Nos dias de hoje, as empresas vêm ampliando seu sentido original, dentro da ótica capitalista (maximização do lucro e do retorno aos seus acionistas), indo muito além da mera comercialização de produtos e da prestação de serviços. Elas vêm ocupando espaço cada vez maior na sociedade, por intermédio de:



Essa mudança de orientação, com ampliação de escopo de atuação, tem por pressuposto a percepção da necessidade de manutenção de seu ambiente de negócios (fornecedores, clientes, usuários, consumidores etc.), mas também da comunidade e, por extensão, da própria sociedade – e, em última instância, a preservação do próprio planeta, com seus recursos naturais e biodiversidade.

Mas não basta “apenas” realizar essas ações (o que já é algo extremamente difícil e complexo, na prática): as empresas precisam **comunicá-las**, de forma a que a sociedade e seus próprios funcionários conheçam (e reconheçam) seus esforços e investimentos. Com isso, as empresas obtêm ganhos de imagem e, consequentemente, reforçam seus negócios, com melhores resultados. Para que esse processo seja efetivo, as empresas precisam atentar a uma série de aspectos relacionados à comunicação em ambientes organizacionais.

Investimento no desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, através de fornecimento ou estímulo à participação em cursos, ações de qualidade de vida no trabalho etc.

Patrocínio à cultura e ao esporte.

Realização de ações sociais, em diferentes esferas (assistencial, educativa etc.)

Auxílio à preservação do meio ambiente, por meio de campanhas de plantio de árvores ou de reflorestamento de determinadas áreas, conservação de biomas etc.

**Bioma**

**Grande comunidade de plantas e animais que estão adaptados a uma certa região com clima, relevo e outras condições ambientais determinadas: o bioma da floresta amazônica. (Fonte: iDicionário Aulete)**

**02**

## **2 – ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

Para compreendermos em sua totalidade a forma como ocorre a comunicação em ambientes organizacionais, é fundamental atentarmos para seis pontos:

- dimensões,
- níveis,
- fluxos,
- redes,
- meios e
- barreiras.

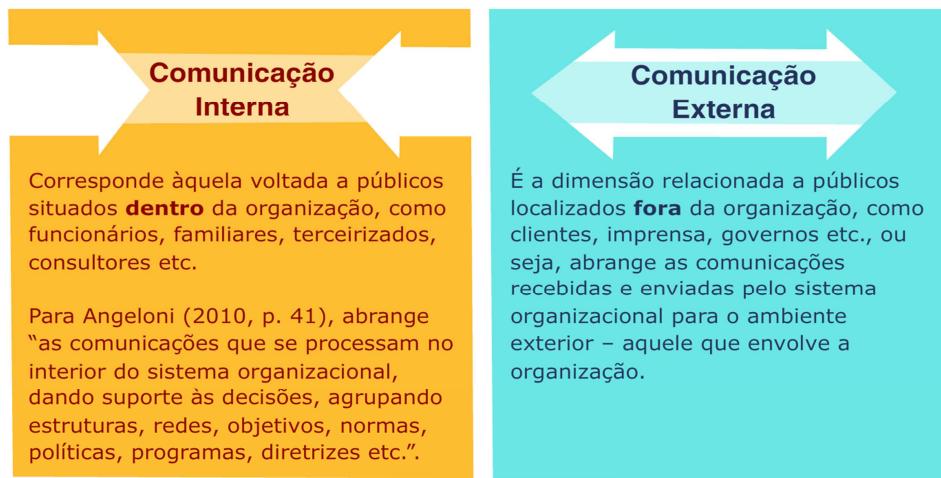
Veremos a seguir cada um desses aspectos.

**03**

### **2.1 – DIMENSÕES**

O primeiro aspecto relacionado à comunicação empresarial que cabe ressaltar é quanto às **dimensões** – ou categorias às quais se direciona. Quando analisamos esse fator, temos dois tipos:

- a comunicação interna e
- a comunicação externa.



Veremos mais detalhes sobre os públicos-alvo das empresas mais à frente.

04

## 2.2 – NÍVEIS

No ambiente organizacional, a comunicação ocorre, de acordo com Gaudêncio Torquato, em quatro níveis: intrapessoal, interpessoal, grupal e coletivo.

O nível **intrapessoal** corresponde a fatores relacionados ao comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes, suas condições pessoais para atuar no processo comunicacional. Problemas relacionados ao nível intrapessoal são relativos à fala, como a gagueira, ou de capacidade de compreensão ou de raciocínio, por exemplo.

O nível **interpessoal** abrange a comunicação direta, entre duas pessoas, realizada de forma privada. Neste caso, se os indivíduos forem de diferentes níveis hierárquicos (como gerente e subordinado, hipoteticamente), pode haver ocorrência de ruído – no sentido de o gerente dar uma determinação, por exemplo, e ser mal interpretado pelo subordinado.

O nível **grupal** contempla situações do cotidiano organizacional em que o processo de comunicação ocorre entre mais de duas pessoas, como reuniões e palestras. Problemas no nível grupal são relacionados à potencial duração excessiva desses eventos, monotonia gerada por tom de voz do emissor etc.

O nível **coletivo** abarca o uso de meios de comunicação (como boletins, jornais e revistas) para realização da comunicação. A fonte de problemas no nível coletivo é justamente essa mediação da mensagem, que pode ser interpretada (nesses casos, por meio da leitura) de maneira diversa da que originalmente intencionada pelo emissor quando da elaboração dela.

## 2.3 – FLUXOS

Existem diversas abordagens sobre fluxos e suas direções na literatura acadêmica. Aqui, abordaremos a expressa por Nassar (2009), que classifica os fluxos de comunicação nas organizações em:

- fluxo descendente, de cima para baixo. Esse fluxo é o mais tradicional nas empresas, que usualmente leva normas e orientações dos níveis hierárquicos superiores para os subordinados, gerando instruções para a operacionalização das atividades. Saiba + 
- fluxo ascendente, de baixo para cima. O fluxo ascendente faz com que informações originadas do segmento operacional fluam para a direção da empresa. Muitas organizações utilizam sistemas formais para estimular esse processo, como as “caixinhas de sugestões” ou os círculos de controle da qualidade. 
- fluxo lateral ou horizontal: é aquele que ocorre entre pessoas de mesmo nível hierárquico ou entre departamentos e áreas situadas na mesma posição da estrutura organizacional da empresa. 
- fluxo transversal, que se dá em todas as direções. O fluxo transversal se dá de forma cruzada, sem distinção hierárquica entre emissor e receptor. É mais frequente sua ocorrência em organizações pouco burocráticas e com programas participativos. 
- fluxo circular: acontece nesse sentido, sendo típico de organizações ou redes informais – onde não há centro irradiador. 

### Círculos de controle da qualidade

É um grupo de 6 a 12 empregados voluntários que se reúnem semanalmente para decidir e resolver problemas que afetam suas atividades comuns de trabalho. A ideia-chave é que as pessoas que fazem o trabalho o conhecem melhor do que ninguém para propor recomendações que melhorem seu desempenho. (Chiavenato, 2003, p. 579)

### Saiba + (fluxo descendente)

À medida que “descem” na estrutura da organização, podem sofrer modificações ou serem retidas, devido a questões relacionadas a aspectos culturais e de poder (exemplo: um gerente não compartilha informação recebida de seu superior por que, assim, acha que está retendo o poder).

## 2.4 – REDES

Angeloni define rede como:

Um conjunto de canais existente dentro de uma organização ou grupo social, por meio dos quais ocorre o processo de comunicação.

Nesse sentido, existem duas redes: formais e informais.

A rede **formal** é aquela por onde fluem as mensagens oficiais da empresa, normalmente de caráter normativo e que orientam a realização das atividades e negócios da empresa.



A rede formal é constituída por meio de memorandos, circulares, relatórios e outros veículos de comunicação interna.

### Circular

**Carta ou comunicação escrita, ger. de caráter formal ou oficial, que é dirigida simultaneamente a várias pessoas e trata de assunto de interesse comum. (Fonte: iDicionário Aulete)**

### Memorando

**Comunicação oficial escrita, ger. entre órgãos, departamentos ou seções de uma mesma instituição ou empresa. (Fonte: iDicionário Aulete)**

A rede informal, para Torquato, é aquela que abriga as manifestações espontâneas dos indivíduos em uma organização – tais como rumores, boatos ou “fofocas”, que são disseminados por meio de “grupinhos”.

O autor explica o surgimento desses rumores e sua difusão interna assim: uma pessoa encontra-se com outra no corredor da empresa e inicia conversa. A partir disso, essas duas pessoas encontram outras

três ou quatro, por exemplo, para as quais divulgam o teor do bate-papo inicial, já com alterações e interpretações pessoais.

Em seguida, estas pessoas encontram outras, para as quais a conversa é reproduzida, com a adição de novos fatos ou omissão de elementos. Esse processo segue atravessando diversos grupos, de forma encadeada, gerando uma cadeia de “grupinhos” – e até que o conteúdo do diálogo inicial seja substancialmente modificado, transformando-se em “fofoca”.

O fato de ser transmitido normalmente por meio de conversas realizadas de maneira informal – no corredor da empresa da empresa, por exemplo – levou estudiosos, no Brasil, a denominarem esse “meio” de transmissão do rumor como *rádio-corredor* (ou *rádio-peão*) – no inglês, *grapevine*.

08

## 2.5 – MEIOS

Numa organização, a comunicação flui por meios diversos. Nassar (2009) classifica-os em:



Cabe agregar a esses meios a existência daqueles baseados primordialmente em áudio (rádio corporativa). É importante ressaltar, ainda, que diversos suportes podem ser classificados em mais de uma categoria.

Veremos mais sobre meios de comunicação utilizados nas empresas mais à frente em nosso estudo.

### Analógico

**Forma de medida ou representação de grandezas na qual um sensor ou indicador acompanha de forma contínua, sem hiatos nem lacunas, a variação da grandeza que está sendo medida ou representada. (Fonte: dicionário Houaiss)**

### Categoria

O DVD, por exemplo, é audiovisual, mas também digital (suas imagens não são transmitidas por meio de sinais analógicos, e sim digitais); muitos jornais e revistas têm formato impresso, mas também digital – disponibilizados na intranet da empresa.

## 2.6 – BARREIRAS

Existe uma série de barreiras à comunicação nas empresas. Vejamos algumas delas:

- ▶ **Níveis organizacionais**
  - sob esta ótica, quanto mais complexa a estrutura organizacional (número de níveis de cargos e departamentos etc.), maior a possibilidade de distorção da mensagem entre sua emissão e recepção, pois cada nível atua “filtrando” o teor dela – e, como vimos anteriormente, agregando ruído à mensagem.
- ▶ **Autoridade da administração**
  - aqui, as graduações de autoridade dentro da organização dificultam a que a mensagem flua de forma livre e aberta, pois quem detém autoridade tenta demonstrar controle da situação, evitando comunicações que possam torná-lo vulnerável, enquanto quem é subordinado busca manter as aparências, evitando desgastes, problemas, situações de discordia etc.
- ▶ **Especialização**
  - este fator está relacionado à fragmentação da empresa em vários grupos que, por sua vez, detêm interesses, atitudes, pontos de vista e até mesmo vocabulário próprios, muitas vezes. Esse rol de elementos dificulta o intercâmbio de ideias.
- ▶ **Sobrecarga de informações**
  - neste aspecto, inclui-se o excesso de informações a que os trabalhadores são expostos nas empresas nos dias de hoje, ou seja, há privilégio da quantidade sobre a qualidade de informações que circulam nelas.

Esta é uma das diversas abordagens sobre este tema, mas existem várias outras. Angeloni, por exemplo, a partir da compilação de diversos estudos, discorre sobre 19 barreiras à comunicação nas empresas, relacionadas a fatores como:

- processo de comunicação (ausência de feedback, ocorrência de ruídos etc.),
  - mensagem (uso de jargão, codificação da mensagem, complexidade e tamanho dela etc.),
  - comportamento/atitude do emissor e do receptor (abertura ou não a críticas, não ouvir, escutar mal ou de forma seletiva, reações emocionais, desconfiança etc.), dentre outros.
- Pela grande quantidade, complexidade e consequências negativas que podem gerar para a comunicação – e para a empresa, como um todo –, percebe-se o quanto é necessário atentar a esses fatores, visando evitar sua ocorrência ou minimizar seu impacto, caso ocorram.

### Jargão

**Linguagem própria de um grupo profissional ou sociocultural, com vocabulário específico, difícil de ser entendida por quem não se iniciou na sua prática. (Fonte: iDicionário Aulete)**

### 3 – A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITOS E OBJETIVOS

Vistos os principais aspectos relacionados à comunicação empresarial, podemos, agora, analisar alguns dos seus objetivos, que podem ser sintetizados nos seguintes:

- Divulgar suas contribuições para o desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que atua e no país (ou países, no caso de multinacional).
- Mostrar ao público a excelência dos serviços prestados e a qualificação das pessoas que nela trabalham.
- Reforçar sua credibilidade junto a clientes, funcionários e fornecedores, pela abertura e manutenção de canais de comunicação.
- Atender às exigências dos consumidores, cada vez mais conscientes e exigentes quanto aos seus direitos.
- Adotar política de transparência com seus acionistas, sejam eles minoritários ou majoritários.
- Criar imagem positiva da empresa.
- Obter bons negócios, gerando relacionamentos comerciais diretos e indiretos, eficazes para os negócios.
- Motivar seus funcionários, por meio de ações capazes de fazer com que eles se orgulhem da empresa na qual trabalham.
- Atrair futuros funcionários – que, movidos pelo bom conceito da empresa junto à sociedade, buscam oportunidades de ingresso nela.
- Favorecer a imagem pessoal da diretoria e da gerência.

#### Imagen positiva

Essa imagem positiva pode ser criada por meio de:

- Veiculação, pelos órgãos da imprensa, de noticiário que lhe seja favorável – e de forma não distorcida;
- Fornecimento de informações a respeito dos mercados em que atua; e
- Divulgação de seus esforços e realizações.

Veremos o assunto com detalhes no módulo 2 da unidade IV.

Tendo em vista esses objetivos, podem-se encontrar, na literatura acadêmica, diversos conceitos de comunicação empresarial (ou comunicação organizacional, termos que consideramos equivalentes, para nosso estudo, e que utilizaremos de forma intercambiável, de agora em diante).

Cahen define comunicação empresarial como:

Uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa, que tem por objetivo: criar (onde ainda não existir ou for neutra), manter (onde já existir), ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Pimenta define comunicação empresarial como:

O somatório de todas as atividades de comunicação da empresa, como atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de diversas áreas da comunicação, tais como relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, propaganda e marketing, dentre outras.

Destaca-se, na abordagem da autora, a alusão ao seu caráter funcional, voltado ao conjunto de atividades postas em prática a partir de métodos e técnicas oriundas de diversas disciplinas – jornalismo, marketing, relações públicas etc.

12

Shermerhorn trata de comunicação organizacional como:

O processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e seu ambiente.

A ênfase, aqui, recai sobre o sentido **processual** da comunicação empresarial, na análise sobre como a informação flui dentro dela e dela em relação ao seu exterior.

Por sua vez, Kunsch afirma que a comunicação organizacional:

Como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto.

A acepção da autora abrange a questão da comunicação sob uma ótica relacionada a **múltiplos fatores** e colocada em prática por um grupo, situado em um **contexto** organizacional e ligado por cultura e objetivos comuns.

13

#### 4 - PÚBLICOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Seja qual for a análise empreendida sobre o conceito de comunicação empresarial, uma característica prevalece: **a existência de diversos públicos** aos quais deve se dirigir.

A importância de conhecê-los é fundamental para o sucesso da comunicação, uma vez que é com base nele (o receptor) que todo o composto comunicacional da empresa é planejado – partindo-se, anteriormente, dos objetivos e dos recursos que a empresa irá utilizar para atingi-los.

Uma classificação tradicional distingue os públicos de uma grande empresa entre principal (aos quais corresponderiam funcionários, clientes, acionistas e comunidades) e secundário (que incluiria mídia, fornecedores, governo – local, regional e nacional – e credores).

### Público-alvo das grandes empresas

PRINCIPAL	SECUNDÁRIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários</li> <li>• Clientes</li> <li>• Acionistas</li> <li>• Comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mídia</li> <li>• Fornecedores</li> <li>• Governo (local, regional e nacional)</li> <li>• Credores</li> </ul>

Fonte: Argenti (2006)

14

É importante considerar, no entanto, que a relevância de cada um desses grupos pode mudar com o tempo. Em determinado momento, por exemplo, o governo pode ser um público principal – em uma situação de participação da empresa em uma licitação de grande porte, hipoteticamente.

Outro fator digno de nota é o caráter **dinâmico** dessa situação: às vezes, a empresa dá ênfase a certo público para se aproximar de outro. Argenti cita o caso dos funcionários (público principal), que, quando convencidos da atenção que a organização dá a eles, podem se tornar verdadeiros “embaiçadores da marca”, divulgando, fora da empresa, as qualidades dela – e ajudando a ampliar a base de clientes (outro público principal).

Cabe ressaltar, por fim, a existência de outros públicos que não constam do quadro anterior e que podem ser relevantes para a empresa em sua estratégia de comunicação, como familiares, aposentados, terceirizados, contratados, consultores, usuários, concorrentes, parceiros, autoridades estrangeiras, comunidade de negócios, associações de classe, instituições de ensino, ONGs, sindicatos, público em geral etc.

Agora que já conhecemos um pouco mais sobre aspectos referentes à comunicação empresarial, seus conceitos, objetivos e públicos, vamos ver, adiante, como ela surgiu, nos Estados Unidos, e como foi sua evolução no Brasil, nas últimas décadas. Também veremos a importância da integração entre as diversas áreas da comunicação organizacional e a necessidade de ser pensada de forma estratégica, com alinhamento entre a comunicação e a estratégica corporativa.

15

## RESUMO

Nos dias de hoje, as empresas vêm ampliando seu sentido original, dentro da ótica capitalista (maximização do lucro e do retorno aos seus acionistas), indo muito além da mera comercialização de produtos e da prestação de serviços.

Essa mudança de orientação, com ampliação de escopo de atuação, tem por pressuposto a percepção da necessidade de manutenção de seu ambiente de negócios (fornecedores, clientes, usuários,

consumidores etc.), mas também da comunidade e, por extensão, da própria sociedade – e, em última instância, a preservação do próprio planeta, com seus recursos naturais e biodiversidade.

Mas não basta “apenas” realizar essas ações (o que já é algo extremamente difícil e complexo, na prática): as empresas precisam **comunicá-las**, de forma a que a sociedade e seus próprios funcionários conheçam (e reconheçam) seus esforços e investimentos. Com isso, as empresas obtêm ganhos de imagem e, consequentemente, reforçam seus negócios, com melhores resultados.

Para compreendermos em sua totalidade a forma como ocorre a comunicação em ambientes organizacionais, é fundamental atentarmos para seis pontos: dimensões, níveis, fluxos, redes, meios e barreiras.

O primeiro aspecto relacionado à comunicação empresarial que cabe ressaltar é quanto às **dimensões** às quais se direciona. Quando analisamos esse fator, temos dois tipos: a comunicação interna e a externa.

No ambiente organizacional, a comunicação ocorre, de acordo com Gaudêncio Torquato (2010), em quatro **níveis**: intrapessoal, interpessoal, grupal e coletivo.

Existem diversas abordagens sobre **fluxos** de comunicação nas organizações. Aqui, vemos a classificação em: descendente, ascendente, lateral, transversal e circular.

**16**

Angeloni define rede como um conjunto de canais existente dentro de uma organização ou grupo social, por meio dos quais ocorre o processo de comunicação. Nesse sentido, existem duas redes: formais e informais.

Numa organização, a comunicação flui por **meios** diversos. Nassar classifica-os em: orais, impressos, audiovisuais e digitais.

Existe uma série de barreiras à comunicação nas empresas, tais como: níveis organizacionais, autoridade da administração, especialização e Sobrecarga de informações.

Diversos são os **objetivos** da comunicação empresarial. Alguns dos principais são:

- Divulgar suas contribuições para o desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que atua e no país (ou países, no caso de multinacional).
- Mostrar ao público a excelência dos serviços prestados e a qualificação das pessoas que nela trabalham.
- Reforçar sua credibilidade junto a clientes, funcionários e fornecedores, pela abertura e manutenção de canais de comunicação.
- Atender às exigências dos consumidores, cada vez mais conscientes e exigentes quanto aos seus direitos.
- Adotar política de transparência com seus acionistas, sejam eles minoritários ou majoritários.
- Criar imagem positiva da empresa.
- Obter bons negócios, gerando relacionamentos comerciais diretos e indiretos, eficazes para os

negócios.

- Motivar seus funcionários, por meio de ações capazes de fazer com que eles se orgulhem da empresa na qual trabalham.
- Atrair futuros funcionários – que, movidos pelo bom conceito da empresa junto à sociedade, buscam oportunidades de ingresso nela.
- Favorecer a imagem pessoal da diretoria e da gerência.

17

Tendo em vista esses objetivos, podem-se encontrar, na literatura acadêmica, diversos conceitos de comunicação empresarial (ou comunicação organizacional).

Pimenta (2002) define comunicação empresarial como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa, como atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de diversas áreas da comunicação, tais como relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, propaganda e marketing, dentre outras.

Shermerhorn trata de comunicação organizacional como o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e seu ambiente.

Por sua vez, Kunsch afirma que a comunicação organizacional, “como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto”.

Seja qual for a análise empreendida sobre o conceito de comunicação empresarial, uma característica prevalece: a existência de diversos públicos aos quais deve se dirigir.

Uma classificação tradicional distingue os públicos de uma grande empresa entre principal (aos quais corresponderiam funcionários, clientes, acionistas e comunidades) e secundário (que incluiria mídia, fornecedores, governo – local, regional e nacional – e credores).

No entanto, é importante considerar que a relevância de cada um desses grupos pode mudar com o tempo. Em determinado momento, por exemplo, o governo pode ser um público principal – em uma situação de participação da empresa em uma licitação de grande porte, hipoteticamente.

Outro fator digno de nota é o caráter dinâmico dessa situação: às vezes, a empresa dá ênfase a certo público para se aproximar de outro. Argenti cita o caso dos funcionários (público principal), que, quando convencidos da atenção que a organização dá a eles, podem se tornar verdadeiros “embaixadores da marca”, divulgando, fora da empresa, as qualidades dela – e ajudando a ampliar a base de clientes (outro público principal).

Cabe ressaltar, por fim, a existência de outros públicos – que não constam do rol acima – e que podem ser relevantes para a empresa em sua estratégia de comunicação, como familiares, aposentados, terceirizados, contratados, consultores, usuários, concorrentes, parceiros, autoridades estrangeiras,

comunidade de negócios, associações de classe, instituições de ensino, ONGs, sindicatos, público em geral etc.

## UNIDADE 2 – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

### MÓDULO 2 – HISTÓRIA E ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

01

#### 1 – O SURGIMENTO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Os estudiosos costumam associar as origens da comunicação empresarial ao surgimento da atividade de relações públicas, considerada a função predecessora da comunicação empresarial.

Em 1906, o norte-americano Ivy Lee deixou de atuar no jornalismo ao ser contratado pelo magnata John Rockefeller para modificar a percepção da opinião pública sobre o empresário – que, então, tinha imagem muito negativa.

Ivy Lee marcou o surgimento das relações públicas, ou da assessoria da imprensa, por meio de uma declaração de princípios, enviado em forma de carta a editores de mídia impressa. Nela, procurava tornar claro o papel da sua atuação.



**Ivy L. Lee (1877-1934)**

Fonte:[http://www.nytimes.com/2005/02/13/business/yourmoney/13flak.html?\\_r=1&pagewanted=3](http://www.nytimes.com/2005/02/13/business/yourmoney/13flak.html?_r=1&pagewanted=3)

A declaração de princípios afirmava:

*“Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nossa assunto é exato. Maiores detalhes sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.”*

Com sua atuação, Ivy Lee modificou a percepção negativa em relação ao empresário Rockeller e a suas empresas – e, a reboque, acabou criando uma nova profissão: a de relações públicas.

O segundo momento marcante teve lugar com a crise de 1929, quando, no cenário organizacional, muitas empresas faliram e aquelas que sobreviveram tiveram de demitir milhares de funcionários – só a Ford, demitiu 60 mil operários.

A imagem das empresas estava muito arranhada e a demanda de informações por parte do público era grande.

Com isso, as organizações se prepararam para atuar como fontes, pois, como coloca o autor, “a sociedade norte-americana, já com um nível avançado de organização democrática, exigia ser informada, não apenas para saber, mas também para *compreender* o que estava acontecendo”.



A década de 30 presenciou o começo da oferta de disciplinas de relações públicas, vinculadas ao curso de Administração, em universidades de renome, como Yale, Harvard e Columbia, possibilitando a formação de especialistas – e consolidando uma escola americana de relações públicas. Nos anos seguintes, a expansão da atividade nos Estados Unidos foi exponencial.

Nos anos 40, a atividade começou a ser exercida no Canadá e na França (nesta, ligada a filiais de empresas multinacionais, como Esso Standard e Shell). Na década posterior, agências e/ ou departamentos de relações públicas surgiram em outros países europeus, como Holanda, Itália, Inglaterra, Noruega, Bélgica, Suécia, Finlândia e Alemanha.

No entanto, Argenti situa, na década de 70, por meio da Mobil Oil (empresa do setor petrolífero), a estruturação do primeiro departamento de comunicação empresarial em si. [Saiba +](#)

#### [Saiba +](#)

À época, para enfrentar reação pública negativa à menor oferta e à alta de preço da gasolina e outros derivados, e protestos de grupos ambientalistas sobre o impacto da atividade de extração de petróleo sobre o meio ambiente, a empresa criou uma série de ações de comunicação para minimizar repercussões negativas para a empresa.

Segundo o autor, a empresa criou uma nova função de comunicação que mudou a natureza de seus esforços comunicacionais de um antigo modelo de relações públicas para o primeiro departamento de comunicação empresarial significativo. E, à medida que mais empresas passavam a adotar essa prática de comunicação, o foco então mudou para a estruturação desses novos departamentos de forma eficiente a fim de encaixar a comunicação na infraestrutura corporativa existente.

## 2 – A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

No Brasil, a chegada da atividade também se dá por meio da atividade de relações públicas, que acompanha a instalação de operações de multinacionais no país. Chaparro descreve assim o período: “depois da Segunda Guerra Mundial, e mais acentuadamente após a eleição de Juscelino Kubitschek, para aqui convergiram, com prioridade estratégica, os investimentos das grandes multinacionais – e com as fábricas vieram as relações públicas profissionalizadas e as práticas de assessoria de imprensa”.

Desse início até o final da década de 60, imperava uma fragmentação completa das atividades de comunicação nas organizações. Não existia nas empresas (com poucas exceções), órgão ou departamento que coordenasse os esforços de relacionamento delas com os seus públicos.

Mesmo assim, a criação da Aberje (então, Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas; hoje, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), em 1967, ainda que abrangesse a área de edição de jornais e revistas produzidas pelas empresas, ilustra bem o crescimento dessa área no país.



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE COMUNICAÇÃO  
EMPRESARIAL

Na década de 70, começa a haver uma maior profissionalização do mercado, especialmente com a entrada de pessoas formadas em Comunicação (recém-egressos da universidade, em função de os primeiros cursos dessa área terem sido criados na década anterior) nas empresas. Como relata o autor, empresas privadas, especialmente de médio e grande porte, começam a criar áreas de comunicação ou a contratar profissionais para exercer atividades específicas.

A década de 80 vê a comunicação empresarial adquirir status nas empresas e atrair mais profissionais da Comunicação (de jornalismo, relações públicas e publicidade), que, até então, atuavam essencialmente na produção de *house organs*, na organização de eventos e de campanhas de comunicação internas, e no relacionamento com a imprensa. Apesar disso, havia um sentido de segmentação muito presente ainda, com a separação entre comunicação institucional e comunicação mercadológica.

A segunda metade dessa década viu surgir experiência emblemática na área: a Rhodia, empresa do setor químico, lançou sua Política de Comunicação Social. O sucesso dessa iniciativa deveu-se ao fato de que, até então, nenhuma empresa no Brasil havia sistematizado e tornado público seu projeto de comunicação.

Segundo Nassar e Figueiredo, pela primeira vez, a comunicação empresarial foi concebida como a somatória de ações – sempre integradas – das várias áreas de comunicação da empresa, definindo as suas tarefas e com a preocupação daquela empresa em ordenar a comunicação empresarial.

A partir dali, não existem mais ações isoladas de comunicação. Tudo segue o posicionamento estratégico e mercadológico da empresa.

## Comunicação empresarial



O case da Rhodia se tornou referência para outras organizações também por estabelecer princípios de transparência e de compromisso aplicados à comunicação empresarial e por tornar a área relevante para o processo de tomada de decisões das organizações.

### House organs

**Publicação de circulação interna de empresa, firma etc., distribuída gratuitamente para informar funcionários e clientes sobre as estratégias, projetos e conquistas da organização. (Fonte: iDicionário Aulete)**

05

Dos anos 90 até os dias de hoje, a comunicação empresarial vem passando por um processo de expansão, no qual ainda consolida movimentos de passagem de uma área fragmentada para assumir um novo perfil, no qual se busca alinhar a comunicação com o conjunto de orientações estratégicas de negócios.

Algumas empresas já conseguiram fazer isso, mas grande parte delas ainda não. Bueno ressalta que a comunicação integrada ainda hoje se constitui mais em um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que em prática efetiva no quotidiano das organizações.

O mesmo autor reforça essa percepção, afirmando que é fácil notar que, ressalvadas honrosas exceções, a comunicação empresarial brasileira não atingiu ainda esse patamar. O planejamento em comunicação (muitas vezes confundido com mera descrição de ações e produtos e correspondentes custos de execução) raramente está respaldado em cenários previamente desenhados; frequentemente vislumbra a organização individualmente, sem considerar a presença dos concorrentes; e apenas recentemente está buscando desenvolver metodologias que permitem avaliar, consistentemente, os resultados de suas atividades (assessoria de imprensa, patrocínios, publicações etc.).

Assim, percebe-se a necessidade de ocorrer um processo de integração interna das diversas áreas que compõem a comunicação empresarial (relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, marketing etc.), com o objetivo de implantar e consolidar uma imagem única junto aos seus diversos públicos, conjugado à busca ao alinhamento entre estratégia de negócios e de comunicação. A esse processo dá-se o nome de **comunicação empresarial integrada**.

06

## 3 – A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTEGRADA

Kunsch propôs modelo de comunicação empresarial integrada no qual ocorra a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia de comunicação integrada e da não fragmentação dessa comunicação.

Essa filosofia, em seu entender, comporia as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas.

O modelo pressupõe a existência de duas áreas responsáveis pela direção da comunicação organizacional: **relações públicas** e **marketing**, conforme mostra a figura a seguir. Adiante, veremos mais sobre as áreas e atividades de comunicação empresarial.



Essas áreas, com o conjunto de atividades que as compõem (como jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, edição multimídia etc.), deveriam ser totalmente integradas, visando buscar a eficácia, a eficiência e a efetividade organizacional, em favor dos públicos e da sociedade como um todo – não só da organização apenas.

07

Para cada uma das áreas de comunicação, os direcionadores seriam constituídos pela natureza dela, ou seja, os **propósitos** e o tipo de segmento de **público a que se destina**.

Assim, enquanto a comunicação institucional teria natureza institucional e visaria criar relações de confiança e construir reputação positiva junto a todos os públicos, a comunicação mercadológica teria natureza mercadológica, com objetivo de persuadir o consumidor a adquirir um bem ou serviço.

Kunsch ainda destaca que:

As ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas, e precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação organizacional integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade.

Outro autor que aborda a comunicação empresarial integrada é Neves. De maneira mais simplificada, o autor propõe a integração da comunicação de marketing e da comunicação institucional, no que constituiria a comunicação **externa**, com a comunicação **interna**.



Central ao processo de integração é a necessidade de alinhamento entre a comunicação e a estratégica da organização.

08

#### 4 – ALINHAMENTO ENTRE COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

No entender de Kunsch, o ponto de partida para o planejamento da comunicação organizacional seria o próprio planejamento estratégico da organização, com o qual o conjunto de ações, originadas a partir dos planos operacional, tático e estratégico, necessita ser alinhado.

Argenti reforça essa necessidade, afirmando que a comunicação empresarial deve ser intimamente ligada a uma **visão** e a uma **estratégia** geral da empresa.



No entanto, aponta uma realidade de grande parte das organizações norte-americanas (e também das brasileiras): poucos gerentes reconhecem a importância da comunicação e, com isso, não contratam profissionais qualificados dessa área. Assim, o resultado é que o pessoal de comunicação acaba ficando de fora desse processo.

09

Para Argenti, empresas de sucesso vinculam a comunicação à estratégia por meio da estrutura organizacional, fazendo com que o gestor da comunicação organizacional se reporte diretamente ao presidente da empresa. Com isso, a área acaba tendo acesso à estratégia diretamente por meio daqueles que estão no mais alto nível hierárquico da organização. E conclui:

As equipes de comunicação empresarial desempenham um papel fundamental na definição de missão da empresa – a pedra angular da estratégia geral do negócio – e da comunicação dessa missão a públicos internos e externos

Outro aspecto relevante a considerar quando falamos em decisões sobre a forma de atuação da comunicação empresarial é: **centralizá-la**, mantendo-a na matriz, ou **descentralizá-la**, permitindo que as unidades tenham autonomia para lidar com as atividades de comunicação?

A resposta a essa questão não é única: de acordo com Argenti, vai depender de fatores como:

- tamanho da empresa (pequena, média ou grande?);
- dispersão geográfica (uma única unidade ou várias, espalhadas pelo território de um ou mais países?);
- diversidade de seus produtos (a linha de produtos é limitada ou ampla?).

10

Outros aspectos devem ser considerados para a tomada dessa decisão, como a **cultura da empresa** (as decisões costumam ser tomadas de forma centralizada ou colegiada? A hierarquia é rígida? O presidente é uma figura distante ou presente no dia a dia? Como ele influencia o cotidiano da empresa?) e a **forma como a comunicação flui** dentro dela (a rádio corredor é muito ativa? As comunicações formais são claras e precisas, cumprindo seus objetivos?), por exemplo.

O autor cita o exemplo de duas empresas grandes, multinacionais, que adotaram a descentralização da comunicação.

- General Electric,



- Johnson & Johnson.

No entanto, o autor disseminar a função de



aponta riscos na descentralização: comunicação entre unidades individuais,

sem uma supervisão central, pode aumentar a quantidade de mensagens inconsistentes.

Assim, uma alternativa factível é encontrar um meio-termo entre os dois caminhos: manter uma área funcional sólida e centralizada, complementada por uma rede de “centros operacionais” descentralizada, que adaptam a função para as necessidades especiais de suas diversas unidades de negócios.

**General Electric**

A General Electric possui ampla gama de áreas de atuação (redes de televisão, operações aeroespaciais etc.). Assim, procura ter um certo nível de descentralização de sua comunicação, de forma a que ela possa espelhar a diversidade de nichos de negócios em que a empresa se faz presente.



#### **Johnson & Johnson**

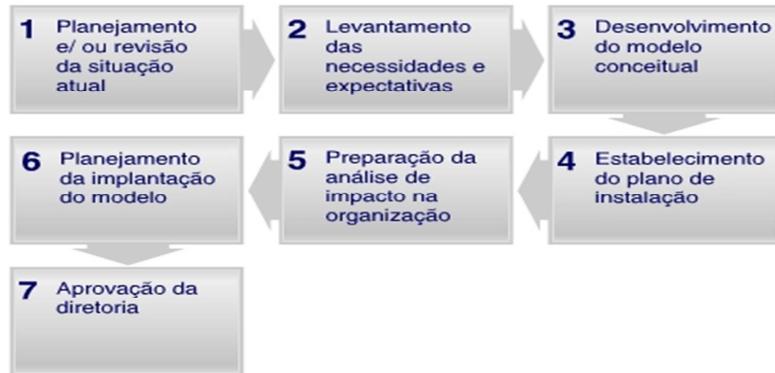
Outro exemplo é a Johnson & Johnson, que possui mais de 200 unidades em operação em 57 países. Sua estratégia é descentralizar por meio de contratação de agências de comunicação externas – atualmente, são mais de 20 realizando essa função.



**11**

## **5 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO**

Segundo Torquato, o planejamento da comunicação organizacional passa por um conjunto de etapas lógicas:



Adiante, tomaremos contato com uma proposta de planejamento estratégico voltado especificamente a assessorias de imprensa.

Anteriormente, tomamos contato com os principais aspectos referentes à comunicação empresarial (barreiras, níveis, fluxos etc.) e conhecemos seus conceitos, objetivos e públicos. Agora, acabamos de saber como ela surgiu, nos Estados Unidos, por meio das relações públicas, e como foi sua chegada e evolução no Brasil.

Também vimos a importância da integração entre as diversas áreas da comunicação organizacional e a necessidade de ser pensada estrategicamente, com alinhamento entre a comunicação e a estratégia corporativa. Adiante, analisaremos a comunicação empresarial em si, seu funcionamento, as atividades que a constituem etc., a partir de suas duas dimensões: a interna e a externa.

#### Para ir além

O portal da Aberje (<http://www.aberje.com.br/>) disponibiliza muita informação sobre comunicação empresarial, como revistas, monografias, dissertações etc. Faça uma visita!

#### Planejamento e/ ou revisão da situação atual

Definir todos os aspectos a serem planejados ou levantamento e revisão de instrumentos, políticas e procedimentos utilizados pela organização no âmbito do clima e da comunicação.

#### Levantamento das necessidades e expectativas

Pesquisar o mercado, os concorrentes, os anseios e as expectativas dos dirigentes a respeito do clima organizacional, da cultura organizacional e da comunicação.

#### Desenvolvimento do modelo conceitual

Descrever o modelo conceitual de comunicação a ser revisado/ adotado, com base nas necessidades organizacionais e levando-se em conta expectativas da comunidade interna e dos públicos externos.

**Planejamento da implantação do modelo**

Estabelecer estratégia de implantação do modelo, definindo prioridades e sequência dos programas, formas e canais de comunicação a serem adotados.

**Preparação da análise de impacto na organização**

Identificar os impactos positivos e negativos que afetarão a organização, bem como os custos decorrentes da implantação do novo modelo de comunicação.

**Estabelecimento do plano de instalação**

Preparar o plano de instalação/ reprogramação do modelo, determinando prazos, esforços, custos e recursos materiais necessários.

**Aprovação da diretoria**

Submeter o conteúdo final do projeto à aprovação da diretoria/ presidência para continuidade de seu desenvolvimento.

**12**

## RESUMO

Os estudiosos costumam associar as origens da comunicação empresarial ao surgimento da atividade de relações públicas – como coloca Argenti, essa foi a função predecessora da comunicação empresarial. Em 1906, o norte-americano Ivy Lee deixou de atuar no jornalismo ao ser contratado pelo magnata John Rockefeller para modificar a percepção da opinião pública sobre o empresário – que, então, tinha imagem muito negativa.

O segundo momento marcante teve lugar com a crise de 1929, quando, no cenário organizacional, muitas empresas faliram e aquelas que sobreviveram, tiveram de demitir milhares de funcionários – só a Ford, demitiu 60 mil operários.

A década de 30 presenciou o começo da oferta de disciplinas de relações públicas, vinculadas ao curso de Administração, em universidades de renome, como Yale, Harvard e Columbia, possibilitando a formação de especialistas – e consolidando uma escola americana de relações públicas. Nos anos seguintes, a expansão da atividade nos Estados Unidos foi exponencial.

Nos anos 40, a atividade começou a ser exercida no Canadá e na França. Na década posterior, agências e/ ou departamentos de relações públicas surgiram em outros países europeus, como Holanda, Itália, Inglaterra, Noruega, Bélgica, Suécia, Finlândia e Alemanha.

No entanto, Argenti situa na década de 70, por meio da Mobil Oil (empresa do setor petrolífero), a estruturação do primeiro de departamento de comunicação empresarial em si. Como assinala o autor, a empresa criou uma nova função de comunicação que mudou a natureza de seus esforços

comunicacionais de um antigo modelo de relações públicas para o primeiro departamento de comunicação empresarial significativo.

No Brasil, a chegada da atividade também se dá por meio da atividade de relações públicas, que acompanha a instalação de operações de multinacionais no país após a Segunda Guerra Mundial, e mais acentuadamente após a eleição de Juscelino Kubitschek.

13

Desse início até o final da década de 60, imperava uma fragmentação completa das atividades de comunicação nas organizações. Como relata Bueno, não existia nas empresas (com poucas exceções), órgão ou departamento que coordenasse os esforços de relacionamento delas com os seus públicos.

Mesmo assim, a criação da Aberje (então, Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas; hoje, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), em 1967, mesmo que abrangesse a área de edição de jornais e revistas produzidas pelas empresas, ilustra bem o crescimento dessa área no país.

Na década de 70, começa a haver uma maior profissionalização do mercado, especialmente com a entrada de pessoas formadas em Comunicação (recém-egressos da universidade, em função de os primeiros cursos dessa área terem sido criados na década anterior) nas empresas. Como relata o autor, empresas privadas, especialmente de médio e grande porte, começam a criar áreas de comunicação ou a contratar profissionais para exercer atividades específicas.

A década de 80 vê a comunicação empresarial adquirir status nas empresas e a atrair mais profissionais da Comunicação. Apesar disso, havia um sentido de segmentação muito presente ainda, com a separação entre comunicação institucional e comunicação mercadológica.

A segunda metade dessa década viu surgir experiência emblemática na área: a Rhodia, empresa do setor químico, lançou sua Política de Comunicação Social. O sucesso dessa iniciativa deveu-se ao fato de que, até então, nenhuma empresa no Brasil havia sistematizado e tornado público seu projeto de comunicação.

Como assinalam Nassar e Figueiredo, “pela primeira vez, a comunicação empresarial foi concebida como a somatória de ações – sempre integradas – das várias áreas de comunicação da empresa, definindo as suas tarefas” e “com a preocupação daquela empresa em ordenar a comunicação empresarial. A partir dali, não existem mais ações isoladas de comunicação. Tudo segue o posicionamento estratégico e mercadológico da empresa”.

14

Dos anos 90 até os dias de hoje, a comunicação empresarial vem passando por um processo de expansão, no qual ainda consolida movimentos de passagem de uma área fragmentada para assumir um novo perfil, no qual se busca alinhar a comunicação com o conjunto de orientações estratégicas de negócios.

Assim, percebe-se a necessidade de ocorrer um processo de integração interna das diversas áreas que compõem a comunicação empresarial (relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, marketing etc.), com o objetivo de implantar e consolidar uma imagem única junto aos seus diversos públicos, conjugado à busca ao alinhamento entre estratégia de negócios e de comunicação. A esse processo dá-se o nome de comunicação empresarial integrada.

Kunsch propôs modelo de comunicação empresarial integrada que pressupõe a existência de duas áreas responsáveis pela direção da comunicação organizacional: relações públicas e *marketing*. A primeira coordenaria a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa, enquanto a segunda seria responsável pela comunicação mercadológica.

Essas áreas, com o conjunto de atividades que as compõem, deveriam ser totalmente integradas, visando buscar a eficácia, a eficiência e a efetividade organizacional, em favor dos públicos e da sociedade como um todo – não só da organização apenas.

Outro autor que aborda a comunicação empresarial integrada é Neves. De maneira mais simplificada, o autor propõe a integração da comunicação de marketing e da comunicação institucional, no que constituiria a comunicação externa, com a comunicação interna.

No entender de Kunsch, o ponto de partida para o planejamento da comunicação organizacional seria o próprio planejamento estratégico da organização, com o qual o conjunto de ações, originadas a partir dos planos operacional, tático e estratégico, necessita ser alinhado.

15

Argenti reforça essa necessidade, afirmando que a comunicação empresarial deve ser intimamente ligada a uma visão e a uma estratégia geral da empresa. Aspecto relevante a considerar quando falamos em decisões sobre a forma de atuação da comunicação empresarial é: **centralizá-la**, mantendo-a na matriz, ou **descentralizá-la**, permitindo que as unidades tenham autonomia para lidar com as atividades de comunicação?

A resposta a essa questão não é única: como aponta Argenti, vai depender de fatores como tamanho da empresa, dispersão geográfica e da diversidade de seus produtos.

Segundo Torquato, o planejamento da comunicação organizacional passa por um conjunto de etapas lógicas:

- planejamento e/ ou revisão da situação atual;
- levantamento das necessidades e expectativas;
- desenvolvimento do modelo conceitual;
- planejamento da implantação do modelo;
- preparação da análise de impacto na organização;
- estabelecimento do plano de instalação;
- aprovação da diretoria.

## UNIDADE 2 – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

### MÓDULO 3 – COMUNICAÇÃO INTERNA

01

#### 1 – DIVERSIDADE DE POSSIBILIDADES DE ANÁLISE

Na literatura acadêmica, existem diversas maneiras de abordagem da comunicação empresarial em termos de suas áreas e atividades típicas. Já encontramos alusão a algumas delas anteriormente, ao estudarmos o conceito de comunicação empresarial proposto por Pimenta, que alude a métodos e técnicas de diversas áreas da comunicação, tais como relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, propaganda e marketing – dentre outras.

Também tomamos contato com a sugestão de Kunsch de que a direção da comunicação organizacional fosse feita por relações públicas e marketing, e os tipos de comunicação que ela utiliza em seu modelo de integração, como comunicação institucional, comunicação interna, comunicação administrativa e comunicação mercadológica.

Ainda, anteriormente, vimos que a comunicação empresarial possui duas dimensões: a **interna** e a **externa**, de acordo com os diferentes públicos aos quais ela se dirige – funcionários, clientes, fornecedores, acionistas etc. – e a ao meio no qual fluem as mensagens (dentro ou fora da organização).

Dentro dessa enorme gama de possibilidades de análise da comunicação empresarial, optamos, aqui, por uma abordagem que leve em conta os **públicos da organização**. Com isso, trataremos da comunicação sob a ótica interna e externa. Mas, antes de tratarmos da comunicação interna, vamos analisar alguns elementos que tocam à área de comunicação nas organizações, de uma maneira geral.

02

#### 2 – A ÁREA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Diversos fatores influenciam tanto na criação de uma área de comunicação nas empresas quanto na sua posição dentro da estrutura organizacional. Dentre esses fatores, podemos citar:

- a diversidade de porte (micro, pequena, média ou grande),
- a busca de lucro ou não (empresa privada, pública, organização não governamental etc.),
- a origem do capital (nacional ou privado),
- o momento financeiro que a empresa atravessa (lucro, prejuízo),
- a cultura organizacional (excesso de formalismo, competitividade interna exacerbada etc.).

Assim, há empresas de porte tão pequeno que nem consideram a possibilidade de ter uma área de comunicação formal e estruturada. Outras, são tão burocráticas e “fechadas” em si próprias que evitam quaisquer formas de comunicação informal em seu dia a dia – e que nem consideram a possibilidade de criação de um departamento que facilite o fluxo dela dentro e fora da organização.

Por outro lado, existem aquelas empresas que vislumbram na comunicação um fator de **vantagem competitiva**, capaz de alavancar seus negócios e atrair os melhores talentos do mercado para fazerem parte dela.

Essas costumam ter uma área (bem) estruturada, que se reporta diretamente ao executivo-chefe ou ao presidente da empresa (sem estar subordinada a outras áreas-meio), que participam da elaboração da estratégia corporativa e que procuram alinhar o seu planejamento ao da organização – mensurados os resultados obtidos por meio das ações de comunicação que ela implementa e o quanto elas contribuem para o sucesso dos negócios.

Assim como não há uma “regra geral” sobre isso, pois o cenário organizacional é rico e multifacetado, não existe um padrão de atuar em todas as áreas ou uma nomenclatura estandardizada quanto às atividades exercidas por ela. Os mesmos fatores que citamos anteriormente – e outros mais – vão determinar isso.

03

De forma geral, contudo, pode-se elencar um rol de atividades exercidas por uma área de comunicação empresarial:



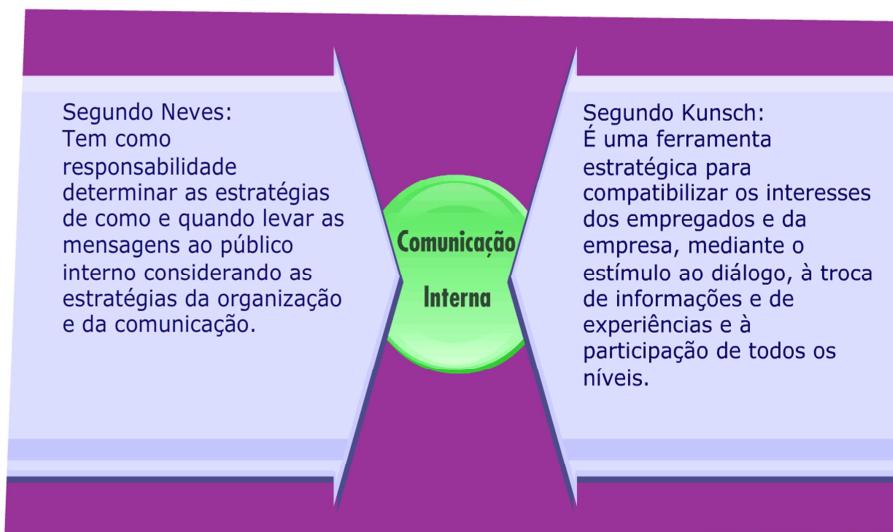
Em maior ou menor medida, são essas áreas que serão abordadas em nosso estudo neste momento em diante, de forma direta ou indireta (por exemplo, falaremos diretamente de relações com os investidores, mas *marketing* cultural e eventos estará inserido na alusão à comunicação de mercado).

Uma última observação antes do próximo assunto: muitas dessas atividades são voltadas para os públicos interno e externo. Assim, têm-se ações de *marketing* voltadas ao mercado, mas têm-se, também, ações de *endomarketing*; o profissional que atua no jornalismo empresarial produz matérias para publicações internas e também externas – e assim por diante.

Pronto para começar? Então, vamos lá!

### 3 – A COMUNICAÇÃO INTERNA

#### 3.1 – CONCEITOS E FUNÇÕES



Kunsch acrescenta que, **para que a comunicação interna seja de qualidade**, faz-se necessário:

- disposição da direção em abrir as informações;
- autenticidade, usando a verdade como princípio;
- rapidez e competência;
- respeito às diferenças individuais;
- implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias;
- utilização das novas tecnologias.

Você percebeu a reiterada alusão ao termo “estratégia” pelos dois autores? Pois é: novamente, percebemos a importância de que a comunicação cumpra, efetivamente, uma função estratégica nas empresas, sempre alinhada à estratégia corporativa. Isso vale, inclusive, para a forma como é gerida a comunicação interna delas, como vimos anteriormente.

#### 3.2 – OBJETIVOS

Para Kunsch, o objetivo principal da comunicação interna é promover a máxima **integração entre a empresa e seus empregados**, devendo ser um setor planejado, com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre as duas partes.

Angeloni afirma que, para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é necessário que ela seja **transparente** e tenha **credibilidade**, e a credibilidade só é atingida se o discurso é condizente com a prática do dia a dia.

Em suma, não basta haver um belo discurso organizacional, mas sim a sua prática (tanto em relação a seus funcionários quanto aos públicos externos) seja aderente à realidade. Caso isso não ocorra, a comunicação pode ser inócuia, ineficaz, “cair no vazio”.

Assim, a autora propõe uma série de objetivos relacionados à comunicação interna, dentre os quais ressaltamos:

- informar e integrar todos os colaboradores da empresa;
- tornar determinante a participação dos colaboradores no andamento dos negócios;
- facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno;
- ajudar na construção de um comportamento profissional necessário aos negócios;
- conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações das pessoas.

Esse conjunto de objetivos nos permite perceber alguns elementos predominantes na comunicação interna, como seu caráter informativo e motivacional/ comportamental.

06

### 3.3 – TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A partir dessas constatações, abordaremos a comunicação interna sob a ótica da comunicação administrativa, do endomarketing e da comunicação social voltada ao público interno.

#### 3.3.1 – A COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

De acordo com Torquato:

Comunicação administrativa é aquela que abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da organização, normalmente de caráter técnico-normativo, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Em outras palavras, contempla, principalmente, normas e orientações para execução do trabalho cotidiano, materializada na forma de documentos (como instruções, normativos, portarias, memorandos etc.), que entopem os canais da organização, prejudicando suas operações, ou seja, ao invés de chegarem ao destinatário, param no meio do processo de transmissão, em função de problemas gerenciais, do acúmulo administrativo e da excessiva quantidade de canais de comunicação.

Além dos documentos mencionados, Torquato registra diversos outros problemas, distorções e falhas relacionadas à comunicação administrativa, como:

- excesso de informações;
- ausência de tempestividade (as informações não chegam no momento adequado, demorando até chegar ao público-alvo);
- defasagem tecnológica da comunicação (uso excessivo do meio impresso);
- inadequação de canais.



07

Para minimizar esses aspectos dificultadores e melhorar a comunicação administrativa, o autor sugere um programa de aperfeiçoamento, com o foco voltado para:

- **informatizar a comunicação**, compatibilizando o programa de comunicação com as novas tecnologias;
- **enxugar as massas informativas**, limpando os excessos, racionalizando os processos, agrupando informações por áreas temáticas e planejando a distribuição de acordo com os interesses do público-alvo;
- **segmentar temáticas**, por grupos, regiões etc., racionalizando os fluxos informativos com a finalidade de aproveitar melhor o tempo dos usuários;
- **preparar os corpos funcionais**, capacitando as pessoas para a modernização da comunicação administrativa;
- **disponibilizar um sistema de fontes e gestores**, preparando especialistas (jornalistas) para dar fluência, expressividade e eficácia às massas informativas;
- **aperfeiçoar o grafismo/ estética das linguagens**, melhorando os padrões morfológicos e estéticos dos canais, com diagramação e editoração eletrônicas de bom nível;
- **conferir maior tempestividade**, oferecendo maior rapidez a certos canais, principalmente àqueles de veiculação de informações para uso cotidiano;
- **redefinir identidade**, reprogramando a parte gráfica e a editorial de alguns canais de comunicação;
- **uniformizar/ massificar conhecimento**, desenvolvendo e consolidando uma cultura homogênea, a partir da massificação das informações de interesse geral; e
- **aprimorar comunicações ascendentes**, estabelecendo interação mais estreita entre o topo e a base, a partir desta (de baixo para cima).

#### Morfológicos

Morfologia é o estudo da forma, estrutura, aparência etc. da matéria. (Fonte: iDicionário Aulete)

08

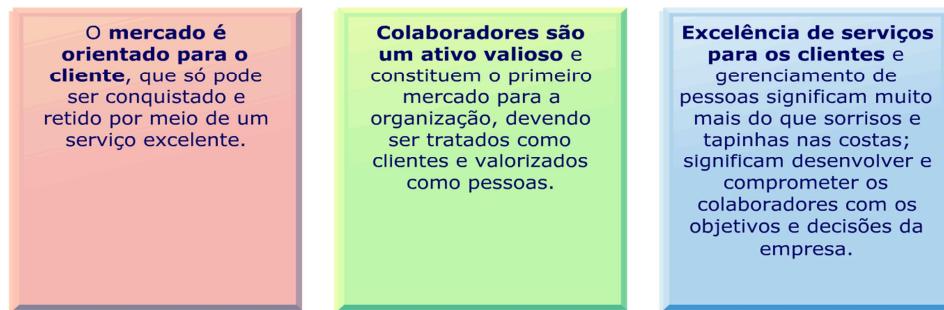
### 3.3.2 – O ENDOMARKETING

O termo *endomarketing* provém da junção do prefixo grego *éndon*, que significa “ação ou movimento para dentro”, com *marketing*. *Endomarketing* significa, portanto, o conjunto de ações de *marketing* voltadas para dentro – ou seja, para o público interno da organização.

De acordo com Bekin:

***Endomarketing*** são as ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente.

Angeloni afirma que o *endomarketing* está sustentado em três premissas:



Esse conjunto de ações de marketing voltadas ao público interno das empresas tem como missão básica, para Torquato, contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização, ao crescimento contínuo de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

**09**

Torquato enumera uma série de objetivos que podem ser atingidos por meio dessa forma de comunicação interna:

- motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais;
- criar climas favoráveis à mudança de realidade;
- direcionar as ações para as metas principais;
- contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos;
- cristalizar os ideais de inovação e mudanças;
- criar elementos de sinergia intersetores;
- aperfeiçoar processos e técnicas operativas;
- reforçar o sistema de decisões;
- apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão;
- abrir as comunicações ascendentes;
- despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos;
- apresentar a linha de produtos de forma que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização;
- permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos;
- oferecer maior transparência aos objetivos e metas da organização; e
- exibir imagem forte – no sentido de capacidade de superação de dificuldades e de problemas.

**10**

Notam-se, nas diferentes abordagens anteriores, alguns pontos comuns:

- a função do *endomarketing* como fator de motivação;
- a necessidade de envolvimento efetivo das pessoas com os objetivos organizacionais;
- a valorização da noção de cliente, seja no âmbito interno, seja no externo – sendo a prestação de serviço a este um dos focos principais da atuação da organização;
- o uso de estratégias de *marketing* para que as ações sejam efetivas.

Por fim, Carvalho aponta que os gestores das organizações começam a compreender melhor a aplicação do *endomarketing* e o quanto ele pode contribuir para os resultados.

Assim, o momento atual aponta três **desafios** relacionados a este tema:

- aumentar sua relevância junto às esferas diretivas da empresa;
- utilizar-se de abordagens inovadoras junto a seu público;
- desenvolver métodos para mensuração dos resultados.

11

### 3.3.3 - COMUNICAÇÃO SOCIAL VOLTADA AO PÚBLICO INTERNO

As ações de comunicação social direcionadas ao público interno são coletivas (no sentido de massivas), veiculadas por mídias como jornais, revistas, rádio, televisão e intranet.

Entre os objetivos da comunicação social em **ambientes organizacionais**, Torquato aponta:

- projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos (no caso, o interno), consistente com suas políticas, crenças e valores;
- criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades;
- desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe;
- projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização;
- acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do país.

Para atingir esses objetivos, são utilizados, no âmbito organizacional interno, meios de comunicação tipicamente de massa, como jornais, revistas, rádio e televisão – como visto anteriormente. Essas mídias atendem a características inerentes ao jornalismo: **atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva**. As duas últimas referem-se à abrangência temática dos conteúdos, à dispersão geográfica e à circulação das mensagens para uma coletividade, como características massivas.

12

Levando-se em conta essas características, resta a necessidade de definição da mídia a ser empregada. Para isso, são fatores a serem considerados:

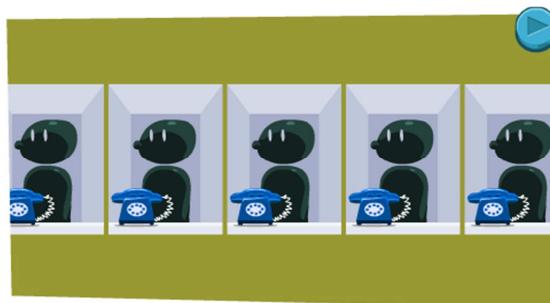
- o porte da organização (que vai influenciar na tiragem),
- a dispersão geográfica de suas unidades (que influencia a distribuição),
- os tipos de público que se quer atingir (que se relaciona com diversos aspectos, como estilo de linguagem, temas, forma de abordagem dos assuntos etc.) e
- a periodicidade das mensagens (que implica custos e questões de cronograma, dentre outros)



Além desses fatores, o autor lembra que o planejamento estratégico levará em consideração a natureza dos canais jornalísticos e sua integração aos canais de comunicações gerenciais e administrativas. Isto é, deve-se levar em conta a realidade de todas as formas de comunicação da organização.

13

Independentemente da mídia a ser definida, cabe atentar à necessidade de que ela seja produzida de forma **profissional**, com uma qualidade a mais próxima possível da encontrada em jornais, revistas ou outros meios de comunicação de massa produzidos no ambiente externo.



Alguns autores assinalam que isso se deve ao fato de que o público interno confronta, o tempo todo, os padrões de criação e produção das mídias internas de massa com os das mídias tradicionais. Assim, seguir os padrões de criação e produção das mídias externas de massa é condição básica para assegurar a eficiência e a credibilidade da comunicação empresarial para o público interno.

14

Quanto ao conteúdo das publicações, pode abranger as mais diversas áreas e tipos de matérias, desde aquelas mais ligadas à organização - como matérias institucionais (normas, projetos, produtos, serviços), de cunho motivacional (concursos, prêmios, promoções), de orientação profissional (saúdes, programas de treinamento), associativas (festas, casamentos, nascimentos) ou operacionais (processos de fabricação, inovações técnicas) – ou de caráter mais abrangente – como educativas (história, geografia, conhecimentos gerais) e de entretenimento (curiosidades, quadrinhos, palavras cruzadas).

Por fim, Torquato inclui a possibilidade de a comunicação social auxiliar na divulgação e efetividade de campanhas internas, que abrangem uma diversidade de fins:

- campanhas para mudança de padrões culturais;
- campanhas de prevenção de acidentes;

- campanhas de integração departamental;
- campanhas de competitividade;
- campanhas de aperfeiçoamento profissional;
- campanhas de estímulo à criatividade.

#### **Campanhas para mudança de padrões culturais**

São aquelas desenvolvidas para auxiliar no processo de mudança de valores, práticas e costumes que até aquele momento vigoram na empresa.

A comunicação atua no sentido de apresentar novos conceitos aos funcionários, com um tempo de desenvolvimento de médio a longo prazos.

#### **Campanhas de prevenção de acidentes**

Para este fim, pode utilizar um mix de mídias, desde impressos (boletins, jornais e revistas) até promocionais e publicitários (panfletos, banners etc.).

#### **Campanhas de integração departamental**

Têm o objetivo de aproximar as pessoas de diferentes equipes ou departamentos, pois, muitas vezes, membros de uma mesma equipe “fecham-se entre si”, apartando-se das demais e transformando-se em verdadeiros “feudos”.

Também é possível acionar diversos meios para efetivar a comunicação com essa finalidade.

#### **Campanhas de competitividade**

Eventualmente, as empresas podem estimular o senso de competitividade entre setores, pessoas ou funções (por exemplo: criar premiação para equipe que faça menos uso da impressão de documentos, gerando economia de custos e atentando para princípios de responsabilidade socioambiental – ajuda na redução do desmatamento florestal para produção de celulose).

A comunicação tem um papel fundamental de estimular essa “disputa”, tendo necessariamente cuidado para que não se acabe gerando reflexos negativos para as pessoas e para a empresa (para ilustrar, acabar reforçando o sentido de “feudo” das equipes, como citado no item anterior).

#### **Campanhas de aperfeiçoamento profissional**

Para estimular o desenvolvimento profissional dos funcionários, por intermédio de ações de capacitação diversas (participação em cursos, treinamentos, palestras, eventos de atualização e reciclagem profissional, orientação profissional, gestão de carreira etc.).

A comunicação pode atuar, nesta linha, através da produção de materiais diversos de divulgação de eventos dessa ordem – ou, até mesmo, os profissionais da área auxiliarem na elaboração e revisão de textos e da parte gráfica do material pedagógico, caso desenvolvido internamente.

#### **Campanhas de estímulo à criatividade**

São aquelas conduzidas quando se percebe um estado de letargia, monotonia ou acomodação das pessoas ao seu dia a dia de trabalho, sem geração de novas ideias. Nesses momentos, um conjunto de ações coordenadas pode ser posto em prática para estimular o despertar da criatividade na organização.

**Letargia****Apatia profunda; desinteresse; inércia. (Fonte: iDicionário Aulete)****15**

Como você percebeu, a comunicação social e suas mídias podem ser utilizadas para dar um caráter criativo à divulgação dessas campanhas.

Vistas essas características dos diversos tipos de comunicação interna, vamos estudar, a seguir, a outra dimensão da comunicação empresarial: a comunicação externa.

**Paulo Clemen**

Paulo Clemen é diretor de Atendimento e Planejamento da Casa do Cliente Comunicação 360º e autor do livro *Como implantar uma área de comunicação interna* (Mauad Editora, 2005).

**16****RESUMO**

A comunicação empresarial possui duas dimensões: a interna e a externa, de acordo com os diferentes públicos aos quais ela se dirige – funcionários, clientes, fornecedores, acionistas etc. – e a ao meio no qual fluem as mensagens (dentro ou fora da organização).

Para Neves, a comunicação interna tem como responsabilidade determinar as estratégias de como e quando levar as mensagens ao público interno considerando as estratégias da organização e da comunicação. A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

O objetivo principal da comunicação interna é promover a máxima integração entre a empresa e seus empregados, devendo ser um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre as duas partes.

Angeloni afirma que, para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade, e a credibilidade só é atingida se o discurso é condizente com a prática do dia a dia. Assim, propõe uma série de objetivos relacionados à comunicação interna, dentre os quais podemos ressaltar: informar e integrar todos os colaboradores da empresa; tornar determinante a participação dos colaboradores no andamento dos negócios; facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno; ajudar na construção de um comportamento profissional necessários aos negócios; e conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações das pessoas.

A comunicação interna será abordada de acordo com a ótica da comunicação administrativa, do *endomarketing* e da comunicação social voltada ao público interno.

A comunicação administrativa, segundo Torquato, refere-se à comunicação administrativa como aquela que abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da organização, normalmente de caráter técnico-normativo, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

17

Para o autor, muitas vezes, esses documentos entopem os canais da organização, prejudicando suas operações, ou seja, ao invés de chegarem ao destinatário, param no meio do processo de transmissão, em função de problemas gerenciais, do acúmulo administrativo e da excessiva quantidade de canais de comunicação.

Para minimizar esses aspectos dificultadores e aprimorar a comunicação, o autor sugere um programa de aperfeiçoamento, com foco em diversas ações.

O termo *endomarketing* provém da junção do prefixo grego *éndon*, que significa ação ou movimento para dentro', com *marketing*. Assim, grosso modo, significa o conjunto de ações de *marketing* voltado para dentro – ou seja, para o público interno da organização.

Bekin conceitua *endomarketing* como ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente.

Angeloni afirma que o *endomarketing* está sustentado em três premissas: 1. o mercado é orientado para o cliente, que só pode ser conquistado e retido por meio de um serviço excelente; 2. colaboradores são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para organização, devendo ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; e 3. excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de pessoas significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas; significam desenvolver e promover os colaboradores com os objetivos e decisões da empresa.

Esse conjunto de ações de *marketing* voltadas ao público interno das empresas tem como missão básica, para Torquato, contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização, ao crescimento contínuo de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

As ações de comunicação social direcionadas ao público interno são coletivas ou de massa, por meio de mídias como jornais, revistas, rádio, televisão e intranet.

18

Entre os objetivos da comunicação social em ambientes organizacionais, Torquato aponta:

- projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos (no caso, o interno), consistente com suas políticas, crenças e valores;
- criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades;

- desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe;
- projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização;
- acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do país.

Para atingir esses objetivos, são utilizados, no âmbito organizacional interno, meios de comunicação tipicamente de massa, como jornais, revistas, rádio e televisão – como visto anteriormente. Essas mídias atendem a características inerentes ao jornalismo: **atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva**. As duas últimas referem-se à abrangência temática dos conteúdos, à dispersão geográfica e à circulação das mensagens para uma coletividade, como características massivas – como assinala Torquato.

Levando-se em conta essas características, resta a necessidade de definição da mídia a ser empregada. Para isso, são fatores a serem considerados: o porte da organização (que vai influenciar na tiragem), a dispersão geográfica de suas unidades (que influencia a distribuição), aos tipos de público que se quer atingir (que se relaciona com diversos aspectos, como estilo de linguagem, temas, forma de abordagem dos assuntos etc.) e a periodicidade das mensagens (que implica custos e questões de cronograma, dentre outros).

Independentemente da mídia a ser definida, cabe atentar à necessidade de que ela seja produzida de forma profissional, com uma qualidade a mais próxima possível da encontrada em jornais, revistas ou outros meios de comunicação de massa produzidos no ambiente externo.

Quanto ao conteúdo das publicações, pode abranger as mais diversas áreas e tipos de matérias, desde aquelas mais ligadas à organização – como matérias institucionais, de cunho motivacional, de orientação profissional, associativas ou operacionais – ou de caráter mais abrangente – como educativas e de entretenimento.

A comunicação social pode auxiliar, ainda, na divulgação e efetividade de campanhas internas, que abrangem uma diversidade de fins: mudança de padrões culturais, prevenção de acidentes, integração departamental, competitividade, aperfeiçoamento profissional e estímulo à criatividade.

## UNIDADE 2 – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

### MÓDULO 4 – COMUNICAÇÃO EXTERNA

01

#### 1 – A COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização junto à sociedade; assim, seu foco é a opinião pública. Entre os públicos externos à organização, podemos destacar, entre outros:

- os clientes,
- a imprensa,
- os concorrentes,
- os parceiros,
- os governos (locais, regionais e nacionais),
- os sindicatos, as associações de classe e as organizações não governamentais (ONGs).



#### Posicionamento

**É a estratégia que tem por objetivo criar uma percepção diferenciada de marca, empresa, produto etc., em relação a possíveis concorrentes; imagem.**

02

Para Torquato, os objetivos da comunicação externa são:

- Divulgar a missão da organização, estabelecendo correto e adequado posicionamento, assegurando uma identidade que possa conferir à organização o respeito e o reconhecimento da sociedade.
- Criar atitudes favoráveis às atividades da organização, melhorando sua posição e ampliando as bases de consentimento sobre a meta de modernização.
- Despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental.
- Propiciar visão clara de aspectos, programas e atividades da organização junto aos poderes constituídos.
- Assessorar as áreas da organização nas tarefas de implantação de mudanças e inovações relevantes.
- Valorizar os recursos e potenciais humanos da organização, enaltecedo seu trabalho e reconhecendo, quando for o caso, sua efetiva contribuição para o aperfeiçoamento e engrandecimento da organização.

Desse conjunto de objetivos, percebe-se foco de divulgação exterior da importância do papel da empresa junto à sociedade; de busca de geração de atitudes positivas em relação a ela; de predisposição à percepção externa de características relativas à inovação, mudança e modernização por parte da organização; e de valorização das pessoas que nela atuam.

Além desses objetivos, Torquato relaciona princípios e valores que podem guiar os programas de comunicação elaborados pela empresa. São eles:

- Verdade;
- Qualidade;
- Adequação;
- Clareza;
- Equilíbrio;
- Rapidez;
- Oportunidade;
- Confiança/credibilidade;
- Prevenção;
- Cordialidade e respeito;
- Impessoalidade;
- Uniformidade e coerência;
- Direcionalidade;
- Responsabilidade social.

A responsabilidade social, quando inclui a necessidade de a empresa pautar sua atuação pelo respeito e estímulo à conservação do meio ambiente, também costuma ser denominado responsabilidade socioambiental ou, na visão do Instituto Ethos, Responsabilidade Social Empresarial (RSE). São exemplos de ações que abrangem a dimensão ambiental, nesse conceito, dentre outras:

- otimização do uso de fontes energéticas no desenvolvimento de seus produtos e disponibilização de seus serviços;
- economia de recursos provenientes de matérias-primas naturais (exemplo: redução do consumo e impressão de papel); e
- contratação de fornecedores que não explorem ilegalmente o meio ambiente, dentre outros.

#### **Verdade**

A verdade seria como fonte básica da credibilidade, gerando confiabilidade às informações e preservando a fidelidade e a grandeza da missão da empresa;

#### **Qualidade**

A qualidade é fator inerente aos produtos e serviços disponibilizados pela organização e orientação de negócios e relacionamento com o cliente.

#### **Adequação**

A adequação diz respeito à característica de produtos e serviços que atendam aos anseios dos consumidores.

**Clareza**

A clareza é elemento-chave para guiar as ações de comunicação empresariais.

**Equilíbrio**

O equilíbrio é uma forma de evitar exposição excessiva da organização junto a seus públicos externos.

**Rapidez**

A rapidez relativa ao pronto atendimento a demandas socialmente significativas.

**Oportunidade**

A oportunidade exprime a necessidade de veiculação das ações de comunicação no momento exato.

**Confiança/ credibilidade**

A empresa deve buscar o posicionamento como fonte de confiança e credibilidade, valores que realçam o conceito.

**Prevenção**

A prevenção é um elemento presente na preocupação quanto aos aspectos comunicacionais, visando evitar situações emergenciais inesperadas e indesejadas pela organização.

**Cordialidade e respeito**

A cordialidade e o respeito devem guiar as relações entre a organização e a sociedade, dentro do entendimento de que a empresa tem a obrigação de prestar contas, e os meios de comunicação, o direito de indagar, questionar, criticar, preservadas as regras do respeito mútuo.

**Impessoalidade**

A impessoalidade é importante à comunicação da empresa privilegiará fatos, informações substantivas, na perspectiva do atendimento às finalidades centrais da instituição, sem favorecimentos a dirigentes ou a funcionários.

**Uniformidade e coerência**

Procurar-se-á obter a uniformidade de posições e pontos de vista, quando se tratar de exposição pública da organização, evitando-se a fragmentação de conceitos e linguagens, o que pode ser prejudicial à unidade que se pretende dar ao conceito global da empresa.

**Responsabilidade social**

Responsabilidade social é o valor-síntese, que consiste na condição de servir aos propósitos e anseios da sociedade, por meio da oferta de empregos, serviços e produtos que alicerçam o desenvolvimento e

a melhoria de qualidade de vida de seus funcionários e colaboradores.

#### **Direcionalidade**

Direcionalidade diz respeito à procura do centro e dos alvos da comunicação, que estará presente na formulação dos programas, tendo em vista a necessidade de se atingir, correta e adequadamente, os segmentos de públicos integrantes de cada programa.

#### **Instituto Ethos**

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. (Fonte: site do Instituto Ethos – [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br))

**04**

## **2 – TIPOS E ÁREAS DE ATUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EXTERNA**

Angeloni e Neves apontam dois tipos de comunicação relacionados à atuação junto ao público externo das empresas: a **comunicação de marketing** e a **comunicação institucional**. Veja a seguir.

#### • Comunicação de marketing



#### • Comunicação institucional



Para efeito didático, dentre os dois tipos acima, abordaremos a comunicação externa analisando as seguintes áreas de atuação das empresas:

- na comunicação de *marketing*, essa própria;
- na comunicação institucional, relações com a mídia/assessoria de imprensa e relações com investidores.

Aspectos específicos relacionados à gestão da imagem da organização, outra importante função desempenhada junto ao público externo, serão tratados de forma separada, adiante.

### Comunicação de marketing

A comunicação de *marketing* inclui as ações de marketing realizadas pela empresa com o intuito de **divulgar e promover seus produtos e serviços e estimular o relacionamento** com clientes e consumidores.

### Comunicação institucional

A comunicação institucional abrange as ações postas em prática pela empresa aos seus públicos externos com o intuito de formar, alterar ou multiplicar opinião sobre a imagem de uma organização, entidade, instituição ou corporação.

05

## 2.1 – COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Segundo Argenti, a área de comunicação de *marketing*:

- coordena e gerencia a publicidade relativa a novos produtos ou a produtos existentes,
- lida com atividades relacionadas aos clientes,
- pode também administrar a propaganda empresarial – da instituição/ empresa/ corporação. Além da compra de espaços comerciais em mídias diversas, uma das principais formas de publicidade dos produtos, inclui patrocínios a eventos diversos, normalmente de cunho esportivo ou cultural.

Assim, dependendo da estratégia de marketing da empresa, pode ser interessante patrocinar um ou outro tipo de evento, destinado a determinado público. [Veja um exemplo.](#)

Hoje em dia, não basta às empresas desenvolverem bons produtos e fornecerem serviços adequados: elas precisam comunicar os atributos desses produtos e posicioná-los como os melhores, imprescindíveis, indispensáveis às pessoas. [Saiba +](#)

Por fim, cabe ressaltar um aspecto importante: não se deve confundir a comunicação de *marketing* com a atividade de *marketing* em si.

Observe:

**Comunicação de marketing**

Ocupa-se das estratégias de marketing para comunicar (com ênfase para realizar a propaganda corporativa, da imagem da empresa).

**Atividade de marketing**

É bem mais ampla, agrupando outros sistemas, além do sistema de comunicação, como as estruturas de pesquisa, a promoção de vendas, o estudo do comportamento do consumidor, os sistemas de distribuição etc. – e que, academicamente, também é estudada em disciplina própria.

**Veja um exemplo**

Pesquisas de mercado indicaram que uma fabricante de roupas tem imagem envelhecida junto ao seu público, com sua marca comunicando valores como conservadorismo, antiguidade e monotonia. Ela é vista como uma empresa antiquada, ultrapassada.

Neste caso, ela poderia, entre outras ações, decidir patrocinar shows de rock de uma grande banda nacional ou internacional, que tenha sua imagem associada a valores como modernidade, inovação e criatividade.

**Atributo**

**Característica, qualidade, condição de algo ou alguém, que lhe confere um bom aspecto, uma apreciação positiva, atratividade, etc. (Fonte: iDicionário Aulete)**

**Sistemas**

Em muitas empresas (especialmente nas de grande porte), esses sistemas são de responsabilidade de uma área dedicada. Em outras, ainda, a própria comunicação de marketing é realizada por esse departamento.

**Saiba +**

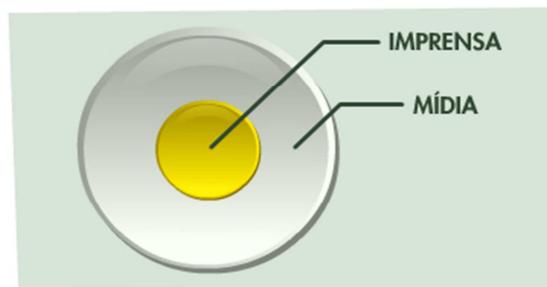
Os efeitos positivos gerados pela marca podem ser associados à empresa, também. Para isso, faz-se necessário realizar ações, como a citada anteriormente, que possam gerar imagem positiva da organização.

06

**2.1 – RELAÇÕES COM A MÍDIA/ ASSESSORIA DE IMPRENSA**

O relacionamento da empresa com a mídia é realizado, atualmente, através de departamento próprio ou de forma terceirizada, contratando-se assessoria de imprensa. Nesse sentido, de acordo com Farias, constitui-se um dos instrumentos mais utilizados para a divulgação de fatos institucionais e como fonte de recursos para agências e profissionais.

Segundo o autor, é fundamental que a estratégia de relacionamento com a mídia seja fruto de uma ação contínua, estruturada e planejada, que vise não somente à mão única de fornecimento de informações à imprensa ou ao atendimento das demandas oriundas desta, mas à percepção de um cenário no qual a imprensa é um dos muitos elementos que contribuem para a formação de opinião dos públicos estratégicos a cada organização. Nesse contexto, a imprensa está contida na mídia, que também é fonte para o planejamento comunicacional das organizações, tanto institucional quanto promocionalmente.



A **assessoria de imprensa** é definida como:

O conjunto de ações que visem obter gratuitamente a divulgação de fatos noticiáveis, de forma positiva, sobre determinado objeto.

Posto de outra maneira, trata-se da atividade de comunicação que busca a veiculação de notícias sobre a empresa, na mídia, de teor positivo e gratuitamente.

**07**

O principal instrumento utilizado pela assessoria de imprensa para fazer chegar aos órgãos de imprensa tais fatos noticiáveis é o press release ou apenas *release*. A sua ideia original é auxiliar na composição da pauta dos órgãos de imprensa – não de ser notícia acabada.

Eventualmente, as empresas podem ter interesse em desenvolver o produto em audiovisual, contratando produtora para esse fim. Nessa situação, é denominado *release* eletrônico ou vídeo *release*.

A grande virtude do *release* é gerar repercussão do nome (e, por consequência, da imagem) da empresa junto à mídia e ao público. Por outro lado, a principal crítica em relação a ele é que gera acomodação dos jornalistas, que, muitas vezes, acabam utilizando-o como notícia pronta e, com isso, não apuram a veracidade da informação veiculada, acabando por cumprir um papel de meros repassadores (intermediários) de informação da empresa para a audiência.

/publicado em 19/4/2011 08:15:27

## Vale abre 400 vagas para Programa de Estágio

 **VALE**

Facebook 0 Twitter 1 Curtir 2 A+ / A-

Estão abertas até 8 de maio as inscrições para o Programa de Estágio da Vale. São 400 vagas para estudantes do ensino técnico e superior dos estados de Rio de Janeiro (66 vagas), Minas Gerais (102), Maranhão (132), Espírito Santo (60), Pará (31), Sergipe (6) e Bahia (4). As inscrições podem ser feitas pelo site [www.vale.com/oportunidades](http://www.vale.com/oportunidades).

O objetivo do programa é preparar estudantes do ensino técnico e superior de diversas áreas para responder aos desafios diários da profissão por meio de experiências práticas na empresa. O estagiário recebe acompanhamento periódico e participa de atividades que estimulam o desenvolvimento de futuros talentos.

Para os universitários serão oferecidas vagas em mais de 30 cursos em diferentes áreas, como Engenharia, Geologia, Geografia, Administração, Arquitetura, Direito, Informática, Comunicação, Psicologia, Ciências Contábeis, Comércio Exterior, Economia, entre outras. A lista completa e a divisão de cursos, por estado, estão disponíveis no site.

Estudantes de nível técnico terão a oportunidade de se inscrever também em mais de 20 cursos, entre eles Mecânica, Eletroeletrônica, Eletromecânica, Elétrica, Química, Metalurgia, Informática, Administração, Logística e Enfermagem.

"A Vale oferece oportunidades para jovens talentos em busca de desafios e comprometidos com o seu crescimento e com o desenvolvimento da empresa", afirma Ana Albertin, Gerente de Educação Profissional da Vale.

Os selecionados iniciarão o estágio em agosto de 2011 e receberão bolsa-auxílio mensal de R\$ 600,00 ou R\$ 900,00 (os valores variam dependendo do curso, técnico ou superior, e da carga horária), assistência médica e seguro de vida. Nas unidades onde a empresa não oferece transporte e restaurante, os estagiários também receberão vale-transporte e vale-refeição. A carga horária do estágio varia entre 4 e 6 horas, dependendo das atividades a serem desenvolvidas.

### Exemplo de release (produzido pela Vale)

Fonte: <http://saladeimprensa.vale.com/pt/release/interna.asp?id=20625>

#### Press release

Também conhecido como release, é um termo originário do inglês e que, em tradução livre, pode ser lido como “aviso à imprensa”. Por deter um teor de notícia, sua estrutura corresponde à adotada em textos jornalísticos, com o fato de destaque ocupando a abertura da matéria e o conteúdo procurando responder às perguntas “que, quem, quando, onde, como e por que”.

#### Pauta

Agenda ou roteiro de temas, assuntos, casos a serem apresentados numa edição de jornal, revista, programa de rádio ou televisão. (Fonte: iDicionário Aulete)

08

Além do *release*, existem outros meios que as assessorias de imprensa utilizam no seu relacionamento com a mídia, tais como:

CLIQUE nas SETAS



Conjunto de material, geralmente reunido em uma pasta ou envelope, entregue como apoio a jornalistas durante uma cobertura, lançamento, entrevista coletiva ou visita, buscando informar a respeito de determinado assunto. Pode conter grande variedade de material, como um ou mais releases, CD, cartaz, vídeo, catálogo, fotos etc.



Quando se trata de ocasião única, eventual, recebe o nome de Press tour ou Press trip; quando realizadas com certa frequência, costumam receber o nome de Dia da Imprensa ou Press Day. O assessor pode estabelecer um cronograma de visitas individuais ou de grupos, estimulando o acesso às fontes e aumentando o conhecimento sobre a organização. Embora não gera a expectativa de veiculação imediata de notícia, estabelece possibilidade de melhoria do relacionamento com a imprensa.

Estabelecidas as ações de comunicação prestadas pela área interna de relações com a mídia ou pela assessoria de imprensa, torna-se necessário mensurar os resultados obtidos por meio delas.

Diversas são as formas de se fazer essa medição. A mais tradicional de todas é o **clipping** ou clipagem, que se trata da coleta sistematizada de recortes (no caso da mídia impressa) ou gravações (meios audiovisuais) de tudo o que foi publicado/ veiculado sobre a empresa em determinado período de tempo. [Saiba +](#)

A partir dessas informações, uma série de análises pode ser feita, indicando, por exemplo, a frequência, o volume (quantidade de vezes) e a qualidade da abordagem (positiva, neutra, negativa) de exposição da empresa à mídia.

**Saiba +**

Essa coleta de recortes gera uma publicação impressa ou digital, contendo informações diversas, como o órgão de imprensa, o espaço (nota, coluna, matéria etc.), a seção (caderno de economia, de política etc.), a data, o número da página em que o recorte ou a gravação foi veiculada.

09

Há diversos outros indicadores de resultados da atividade de assessoria de imprensa, tais como:

- número de reuniões com jornalistas e entrevistas de porta-vozes da empresa,
- número de editoriais,
- número de repórteres que entraram em contato (indicadores de natureza quantitativa),
- mudança no tom das matérias ou natureza da cobertura (de natureza qualitativa).

Atualmente, uma das formas para realizar essa avaliação de resultados é por meio da **auditoria de mídia**.

A auditoria de mídia é o processo de caracterizar com precisão e profundidade, em dado momento, o posicionamento da imprensa com relação à organização e suas fontes ou temas. Essa auditoria permite, ainda, avaliar uma situação para estabelecer um planejamento mais consistente, fazer correções de rumo, aprofundar mensagens e identificar oportunidades.

O principal instrumento utilizado para esse fim é a **avaliação de percepção**, obtida a partir de entrevistas com jornalistas-chave, por intermédio das quais se identificam conhecimento, posicionamento e interesse pelos temas.

Para alguns autores, a auditoria de mídia desempenha uma função estratégica, agregando informação ao trabalho de *clipping* e, com isso, transformando informação em conhecimento. Isso ocorre porque, diferentemente da clipagem, que privilegia a análise quantitativa de dados sobre a presença da empresa em diversas mídias, a auditora de mídia analisa **qualitativamente** essas informações.

Com base nisso, podem-se definir estratégias para posicionar ou reposicionar a imagem de uma organização perante os públicos de interesse e a própria opinião pública, bem como identificar oportunidades de divulgação.

#### Cobertura

Trabalho de reportagem no local em que ocorrem os fatos. (Fonte: iDicionário Aulete)

10

Duarte propõe elementos para a elaboração de um planejamento estratégico específico para assessorias de imprensa. Para isso, é necessário que sua confecção atenda a conceitos de estratégia e que as chamadas ações estratégicas junto à imprensa estejam integradas à visão estratégica geral da organização.

Segundo o autor, as fases de elaboração de um planejamento estratégico para assessoria de imprensa são:



O esquema proposto por Duarte tem a virtude de demonstrar a necessidade de que a área de assessoria de imprensa **pense de forma estratégica** e que o conjunto de ações por ela realizado esteja **integrado**, tanto internamente quanto com o plano de comunicação empresarial e com o plano estratégico da empresa (quando tratar-se de área interna), de forma a que haja sinergia entre elas. Com isso, objetiva-se que a comunicação possa exercer seu papel da melhor forma possível, contribuindo para o atingimento dos resultados da organização.

#### SWOT

**Refere-se às iniciais, em inglês, das quatro dimensões que compõem a matriz: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).**

#### **Pesquisa e diagnóstico**

Na fase de pesquisa e diagnóstico, precisa-se responder a perguntas como: quem é a empresa e como ela quer ser reconhecida? A partir disso, levantar o máximo de informações possível sobre ela, como sua missão e seus valores, setor de atuação e ambiente competitivo, dentre outros. Sobre a comunicação, cabe identificar como ela é feita, como a concorrência a realiza etc.

#### **Análise e interpretação**

Para a análise e interpretação, o autor sugere o uso de uma ferramenta tradicional de análise estratégica denominada matriz **SWOT**, que identifica as forças e fraquezas da organização (ambiente interno) e ameaças e oportunidades que ela enfrenta ou dispõe (ambiente externo).

Com isso, podem-se definir os pontos fortes e fracos da comunicação em sua dimensão interna e ameaças e oportunidades que podem ser encontradas por meio da comunicação externa.

#### **Planejamento**

A partir do diagnóstico realizado na etapa anterior, parte-se para a elaboração de um planejamento macro das ações de comunicação da assessoria de imprensa. Alguns elementos que devem constar desta etapa são: mensagens-chave (definição de mensagens que contribuem para o posicionamento buscado no planejamento e que precisam ser disseminadas), veículos estratégicos (indicação dos veículos com os quais a organização deseja manter e estreitar relacionamento) e preparação de porta-vozes (planejamento da preparação de pessoas que vão interagir com a imprensa em nome da organização).

#### **Execução**

Na fase de execução são incluídas ações derivadas do processo de planejamento que, postas em prática (nas etapas posteriores, correspondem à formulação de planos táticos e operacionais de ação), permitirão o atingimento de resultados. Aqui, é necessária a definição de ações que serão implementadas e sua frequência no relacionamento cotidiano com a imprensa, definição de cronograma de atividades especiais que podem contribuir com a disseminação das mensagens-chave, listar datas comemorativas que possam ser utilizadas no trato com o jornalista e definir como será feita a mensuração dos resultados.

#### **Mensuração de resultados**

A partir dos indicadores pré-definidos, é estabelecido cronograma de mensuração dos resultados, para verificar o quanto de atingimento (ou não) deles está sendo obtido. Feito isso, geram-se relatórios para acompanhamento por parte da coordenação da área e para a alta direção da empresa.

## 2.3 – RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Como explica Argenti, as relações com investidores (RI) são uma subfunção essencial de um programa de comunicação empresarial, que tem como objetivo principal posicionar a empresa para competir de forma eficiente pelo capital dos investidores.

O profissional de RI é aquele que traduz para diferentes públicos o significado de dados contábeis e financeiros apresentados pelas empresas, em especial por aquelas, como as sociedades anônimas, que têm obrigação legal de divulgar periodicamente balanços contábeis e outros demonstrativos de resultados.

A complexidade da atividade exercida por ele é tamanha que requer tanto conhecimento financeiro quanto sólidas habilidades de comunicação – uma vez que desempenham atividades tradicionalmente tratadas por profissionais de relações públicas e de mídia –, além de precisar relacionar a comunicação à estratégia e à visão da empresa.



**Página de Relações com Investidores no portal da Natura**  
 Fonte: <http://natura.infoinvest.com.br/?language=ptb>

Argenti classifica os investidores como **institucionais** (bancos, seguradoras, fundos de pensão etc.) e de **varejo** (acionistas individuais).

Os investidores institucionais têm maiores participações que os individuais e transacionam de forma mais ativa, tendo, assim, maior influência sobre a volatilidade do preço das ações. O contato do profissional de RI com esses investidores pode ser realizado de diversas formas, como por meio de contatos telefônicos e reuniões particulares com analistas e representantes dessas instituições.

Os investidores de varejo (individuais) detêm participações menores que os institucionais e geram menor volume de transações. A divulgação junto a esses investidores inclui mensagens diretas a grupos

de afinidades (acionistas atuais, funcionários, clientes, fornecedores), informações disponibilizadas na internet e ações de mídia e de propaganda, dentre outras.

Quanto à estrutura, a função de RI de uma empresa pode variar de totalmente interna até totalmente terceirizada. Quando se opta pela terceirização, podem-se escolher agências especializadas em trabalho de RI ou agências de relações públicas que ofereçam serviço de RI entre suas atividades. Independentemente da solução escolhida, o autor ressalta a importância de que os profissionais de RI possam ter acesso direto a executivos da alta direção.

Analisadas todas essas dimensões, a maneira como tudo isso deve ser abordado não é diferente de outra atividade de comunicação: as empresas precisam seguir uma estratégia de comunicação que inclua uma **compreensão clara dos objetivos da empresa** e uma **análise profunda de seu público**, de forma que mensagens apropriadas possam ser feitas e transmitidas.

13

## RESUMO

A comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização junto à sociedade; assim, seu foco é a opinião pública. Entre os públicos externos à organização, podemos destacar, entre outros, os clientes, a imprensa, os concorrentes, os parceiros, os governos (locais, regionais e nacionais), os sindicatos, as associações de classe e as organizações não governamentais (ONGs).

Para o autor, os objetivos da comunicação externa são:

- Divulgar a missão da organização;
- Criar atitudes favoráveis às atividades da organização;
- Despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental;
- Propiciar visão clara de aspectos, programas e atividades da organização junto aos poderes constituídos;
- Assessorar as áreas da organização nas tarefas de implantação de mudanças e inovações relevantes; e
- Valorizar os recursos e potenciais humanos da organização.

Além desses objetivos, Torquato relaciona princípios e valores que podem guiar os programas de comunicação elaborados pela empresa. São eles: verdade, qualidade, adequação, clareza, equilíbrio, rapidez, oportunidade, confiança/ credibilidade, prevenção, cordialidade e respeito, impessoalidade, uniformidade e coerência, direcionalidade e responsabilidade social.

14

Angeloni e Neves apontam dois tipos de comunicação relacionados à atuação junto ao público externo das empresas:

- a **comunicação de marketing** - inclui as ações de *marketing* realizadas pela empresa com o intuito de divulgar e promover seus produtos e serviços e estimular o relacionamento com clientes e consumidores.
- a **comunicação institucional** - abrange as ações postas em prática pela empresa aos seus públicos externos com o intuito de formar, alterar ou multiplicar opinião sobre a imagem de uma organização, entidade, **instituição** ou corporação.

Abordamos também, neste módulo, a comunicação externa sob a ótica das seguintes áreas de atuação das empresas:

- **comunicação de marketing**, que coordena e gerencia a publicidade relativa a novos produtos ou a produtos existentes e lida com atividades relacionadas aos clientes e pode também administrar a propaganda empresarial – da instituição/ empresa/ corporação.
- **relações com a mídia/ assessoria de imprensa**, realizado, atualmente, através de departamento próprio ou de forma terceirizada, contratando-se assessoria de imprensa. Nesse sentido, constitui um dos instrumentos mais utilizados para a divulgação de fatos institucionais e como fonte de recursos para agências e profissionais.
- **relações com investidores e com o governo**, que constitui uma subfunção essencial de um programa de comunicação empresarial e que tem como objetivo principal posicionar a empresa para competir de forma eficiente pelo capital dos investidores. O profissional de RI é aquele que traduz para diferentes públicos o significado de dados contábeis e financeiros apresentados pelas empresas, em especial por aquelas, como as sociedades anônimas, que têm obrigação legal de divulgar periodicamente balanços contábeis e outros demonstrativos de resultados.