

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
PROJETO A VEZ DO MESTRE

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, UMA FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA**

Por Kendra Mandina Gracie

Orientadora  
Prof<sup>a</sup>. Geni Lima

Rio de janeiro

2010

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
PROJETO A VEZ DO MESTRE

## **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA**

Apresentação de Monografia à  
Universidade Candido Mendes como  
condição prévia, para a conclusão do  
Curso de Pós-Graduação “Lato  
Sensu”, em Pedagogia Empresarial.

Por Kendra Mandina Gracie

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas bênçãos, energia e fé.

Aos professores, funcionários e colegas do IAVM, pelos ensinamentos e amizade, contribuindo para os meus aprendizados profissional e pessoal.

Enfim, a todos que possibilitaram, de alguma forma, o desenvolvimento dessa experiência tão proveitosa que despertou em mim a vontade de querer aprender cada vez mais.

## DEDICATÓRIA

Á minha querida Celeste Marques, que sem dúvida é uma pessoa de real importância em minha vida, que em determinada fase difícil da minha família ajudou-nos tanto espiritual quanto materialmente, contribuindo para que eu me levantasse das quedas e comemorasse as vitórias. Á ela, minha eterna gratidão e carinho.

*“Se o desejo de alcançar a meta estiver vigorosamente vivo dentro de nós, não nos faltarão forças para encontrar os meios de alcançá-la e traduzi-la em atos de nossos projetos.”*

*(Albert Einstein, cientista)*

## RESUMO

A presente monografia tratou da Comunicação Empresarial como ferramenta estratégica, retratando a importância dos conceitos, definições, componentes e ruídos da comunicação nas organizações. Analisando a visão histórica da Comunicação Empresarial, detectamos estratégias organizacionais eficientes, considerando a identidade, imagem, reputação e objetivos das empresas e reconhecemos que mudanças radicais ocorreram nos últimos anos, devido ao desenvolvimento dos sistemas de informação dentro das organizações atuais. A centralização, descentralização e ética são elementos de extrema importância, que não podem ser irrelevantes na utilização das estratégias desenvolvidas pelas empresas.

O foco desta pesquisa aponta para a utilização de uma comunicação eficaz, para que as empresas atinjam seus objetivos, alcançando com mais eficiência o sucesso desejado. Para isso, as estratégias desenvolvidas nas empresas devem ser claras para serem eficientes e a comunicação apresentar resultados, que poderão ser medidos pelo faturamento e comprovados através dos levantamentos documentais.

## **METODOLOGIA**

A metodologia aplicada neste trabalho foi de pesquisa bibliográfica. Para isso, foram utilizados livros, artigos, sites e pesquisas que tratarão do assunto. O tema ainda parece novo para muitas pessoas, havendo limitações de debates e disponibilidade de livros em bibliotecas.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</b>	<b>PAGINAS:</b> 9, 10
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>PAGINAS:</b> 11, 12
<b>CAPÍTULO III: VISÃO HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL</b>	<b>PÁGINA:</b> 17
<b>CAPÍTULO IV: A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO</b>	<b>PÁGINA:</b> 24
<b>CAPÍTULO V: AS EMPRESAS E A COMUNICAÇÃO NO SÉCULO XXI</b>	<b>PÁGINA:</b> 52
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>PÁGINAS:</b> 63, 64, 65
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b>	<b>PÁGINAS:</b> 66, 67
<b>BIBLIOGRAFIA CITADA</b>	<b>PÁGINAS:</b> 68, 69



## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

A maior dificuldade que os administradores têm encontrado nas empresas é a falta de comunicação interna entre os diferentes segmentos.

Uma organização só se desenvolverá se houver meios de contatar os diferentes setores, suprimindo a falta ou pequeno grau de relacionamento interno e externo, melhorando a qualificação do funcionário e tendo como consequência uma elevação do conceito e imagem da empresa diante de seu público. Hoje, a Comunicação Empresarial, é vista como uma necessidade nas organizações, assumindo um papel de extrema importância dentro das empresas. Trata-se de uma ferramenta estratégica, sendo responsável por criar a cultura e fortalecer a identidade da empresa, por isso, o administrador moderno deve focar sua atuação na direção das pessoas e dos clientes, incrementando as comunicações entre eles.

A empresa só sobreviverá porque a comunicação interna está presente. O homem produz porque se comunica, porque recebe informações a respeito do seu trabalho e entende exatamente o que deve ser feito.

Desta forma, sem uma comunicação interna eficaz a empresa não consegue atingir os seus objetivos organizacionais.

O objetivo da pesquisa é mostrar como a comunicação empresarial influencia no sucesso da empresa hoje, onde o conhecimento é fator mais decisivo do que o capital. Dessa forma, a comunicação é o meio essencial para uma administração eficaz. Uma filosofia empresarial restrita ao Marketing, certamente não dará condições para que elas possam enfrentar os grandes desafios da atualidade. Para isso, as empresas terão que se valer de serviços integrados nessa área, adotando políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de comunicação com os públicos a ela vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e a transparência de suas ações.

A contribuição do presente trabalho é de estruturar os principais conceitos teóricos sobre aspectos relevantes do processo de comunicação dentro do ambiente organizacional, tendo como resultado empresa diferenciada das demais e, portanto, com mais possibilidades de crescimento e sucesso, valendo-se de instrumentos de comunicação interna tais como: canais diretos, palestras e convenções internas, intranet etc.

A alteração do comportamento da sociedade e das organizações que a integram, ocorre devido às transformações sofridas pelo mercado. A perda dos lugares específicos ocupados pelas organizações decorrem do fato de que é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, em razão de tecnologias de teleprocessamento e de computação tornando-as virtuais. A comunicação *on-line*, através das redes de computadores e de satélites, passa a fazer parte do cotidiano das pessoas e da vida das organizações.

Desta forma, capacitando o relacionamento entre funcionários e a cúpula administrativa, o desempenho da empresa será aprimorado, habilitando-a para uma presença mais marcante no mercado.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO**

Os estudos de comunicação remontam pelo menos a Platão e a Aristóteles.

No sentido mais restrito, os estudos de comunicação têm um começo muito mais recente, embora nem todos os estudiosos estejam de acordo acerca do momento em que se dá tal começo.

A comunicação é um processo natural, uma arte, uma tecnologia, um sistema e uma ciência social. É a força que contesta e transforma as estruturas sociais e de governo e também o veículo de auto-expressão. Através dela, a humanidade luta, sonha, chora e ama.

Comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras, segundo (CHIAVENATO, 2000, p.142),

No processo da comunicação, as pessoas podem comunicar-se em muitos níveis, por muitas razões, com muitos indivíduos, de muitas formas, conforme (SERRA, 2007, p.77).

O processo de comunicação humana é contingencial pelo fato de cada pessoa ser um micro-sistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico psicológico. Cada pessoa tem suas características de personalidade próprias que funcionam como padrão pessoal de referência para tudo aquilo que ocorre no ambiente e dentro de si mesma. Portanto, o processo de comunicação depende, em grande parte do grau de homogeneidade de significados entre a fonte e o destinatário (CHIAVENATO, 1999, p.526).

"A Comunicação é responsável por 90% do meu sucesso, sem dúvida nenhuma". (CORCORAN apud GALLO, 2007, p.09).

Segundo Citrin (apud GALLO, 2007, p.09): “A comunicação é a habilidade mais importante que uma pessoa em uma posição de liderança possa ter”.

“Sou abençoada com o dom da comunicação e pela paixão em relação a esse assunto”. (ORMAN apud Op. cit. GALLO, 2007, p.09).

A comunicação é uma parte muito importante do meu trabalho, mesmo entre a comunidade de investimento. Eles não investirão no seu estoque a menos que tenham um sentimento positivo em relação a você como pessoa.

Segundo Chiavenato (2000, p.142-143) a comunicação é uma atividade administrativa, constituindo-se em dois propósitos:

- a) Repassar as informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem suas tarefas;
- b) Promover a motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos seus respectivos cargos.

## **2.2 COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO**

Para que haja uma comunicação eficiente, devemos lembrar, segundo Kotler dos nove elementos fundamentais que, quando não respeitados, comprometem os objetivos da empresa gerando resultados negativos.

- Emissor: emite a mensagem para o receptor ou destinatário.
- Codificação: processo de transformar o pensamento em forma simbólica.
- Mensagem: conjunto de símbolos que o emissor transmite.
- Mídia: canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor.

- Decodificação: processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor.
- Receptor: recebe a mensagem através de um dos canais e a decodifica para colocá-la à disposição do destino.
- Resposta: reações do receptor após ter sido exposto à mensagem.
- *Feedback*: retorno da mensagem do receptor ao emissor.
- Ruído: perturbações indesejáveis que atrapalham ou até mesmo modificam a mensagem no processo de comunicação.

O processo de comunicação enfrenta sérios problemas, ficando difíceis de serem diagnosticados, quando um desses elementos não é respeitado, comprometendo os objetivos e resultados da empresa. Uma comunicação eficiente começa com a identificação do receptor ou público-alvo. É preciso traçar o perfil desse público, saber para quem a empresa está falando; com quem está se comunicando; número de pessoas a serem atingidas; relacionamento desse público com a organização; anseios e reivindicações.

Kotler menciona sete tipos de público, que para ele, são grupos de pessoas com interesses na empresa, sendo capazes de causar impacto nos seus objetivos:

1. **Públicos financeiros:** os principais públicos são bancos, empresas de investimentos e acionistas financeiros. Eles influenciam a capacidade da empresa de obter fundos.
2. **Públicos de mídia:** divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais. Incluem jornais, revistas, estações de rádio e canais de televisão.
3. **Públicos governamentais:** Os profissionais de marketing devem consultar os advogados da empresa sobre questões de segurança do produto, características da propaganda enganosa e outros assuntos. A administração deve considerar as ações do governo.

4. **Grupos de interesse:** O departamento de relações públicas pode ajudar a empresa a manter-se em contato com os grupos de cidadãos e de consumidores. As decisões de marketing da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias e outros.
5. **Públicos locais:** Os públicos locais de uma empresa são os vizinhos e organizações comunitárias. As empresas em geral designam um funcionário para desempenhar a função de relações públicas na comunidade, freqüentar as reuniões, responder às perguntas e contribuir para causas úteis.
6. **Público geral:** A imagem que o público tem da empresa afeta as suas compras, portanto a empresa deve preocupar-se com a atitude do público geral relacionada aos seus produtos e atividades.
7. **Públicos internos:** Os públicos internos da empresa incluem seus empregados, gerentes, voluntários e diretores. Quando os empregados se sentem bem na empresa, essa atitude positiva influencia diretamente os públicos externos. As empresas de grande porte utilizam boletins e outros meios para informar e motivar seu público interno.

O meio de comunicação a ser escolhido varia de acordo com público que se pretende atingir. Numa empresa há empregados com níveis de escolaridade diferenciados atuando em diversos setores, da produção à diretoria. O veículo de informação a ser utilizado deve atingir todos os públicos, mas a linguagem para quem trabalha na produção não será a mesma usada para diretores, acionista ou outros públicos.

Um meio de comunicação tem uma importante influência na disseminação do conhecimento através do espaço e do tempo e torna-se necessário estudar as suas características em ordem a avaliar a sua influência no seu contexto cultural. [...] A ênfase relativa no tempo ou no espaço implicará uma

orientação significativa da cultura no qual se encontra embebido. (SERRA, 2007, p.82).

## **2.3 RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO**

Na maioria das vezes o processo de comunicação sofre bloqueios que aparecem entre os emissores e os receptores. Chiavenato (1999, p.528), denomina estes problemas como barreiras de comunicação. Quando estas barreiras se manifestam, a comunicação pode ficar limitada e restrita, coisa comum dentro de qualquer processo de comunicação. Quando isso acontece, a comunicação não chega ilesa ao receptor, causando interpretação distorcida da mensagem.

Qualquer que seja o veículo de comunicação é importante saber se ele está ao alcance de percepção do receptor, ou seja, se ele poderá entendê-la.

A comunicação apela para a motivação e fica mais forte quando se junta às aspirações e valores do receptor.

Drucker (1975) menciona que existem quatro pontos fundamentais da comunicação: a percepção, a expectativa, satisfazer as exigências que a comunicação faz e identificar a comunicação da informação, pois são coisas diversas e na verdade até opostas, embora interdependentes.

## **2.4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

A comunicação hoje é tão importante na nossa sociedade que, individual ou coletivamente, nos encontramos submetidos a uma verdadeira “obrigação de comunicação”.

Para Serra (2007, p.73-75), o conceito de sociedade da comunicação é delimitado a partir dos seus componentes:

- **Tecnológicos:** pode ser caracterizado a partir de três aspectos fundamentais: a automatização, possibilitada pelos meios eletrônicos como o cinema, a rádio, a televisão e o próprio computador; a globalização, possibilitada pelas redes de telecomunicações e que dá sentido concreto à aldeia global; o papel cada vez mais central da imagem na comunicação visando, em última análise, a transparência total e a tele-presença.
- **Ideológicos:** é a partir dos finais da II Guerra Mundial que se começa a falar em sociedade da comunicação, muito por responsabilidade da utopia da comunicação que surge nos EUA, ligada à Cibernética de *Norbert Wiener*. Para este autor só a comunicação que entende como livre circulação de informação permitirá contrariar a desordem e a entropia que ameaçam as sociedades humanas e a sua organização auto-regulada.
- **Políticos:** numa sociedade democrática, a comunicação tem um papel essencial no que se refere à tomada de decisões e sua avaliação, à resolução pacífica de conflitos, à escolha de programas e governos.
- **Econômicos:** a sociedade da comunicação é iminentemente pós-industrial, em que os bens materiais vão perdendo importância em detrimento dos bens relativos à informação e à cultura, isto é, aos bens que podem ser objeto de comunicação (livros, jornais, filmes, CDs, etc.).
- **Culturais:** a cultura da sociedade da comunicação é uma cultura caracterizada pela dialética, união de contrários, entre o global e o local que só é possível através das redes transnacionais de comunicação, que trazem o primeiro até ao segundo e tornam o segundo visível no seio do primeiro.

Percebemos que vivemos em plena sociedade da comunicação quando nos deparamos todos os dias com as tecnologias da informação e comunicação.



Elas assumiram um papel tão fundamental em nossas vidas que não sobrevivemos mais sem elas. (SERRA, 2007, p.10).

Nessa era da informação, provocar mudanças nas empresas torna-se necessário para sua sobrevivência. Além da informação e transformação é importante, sobretudo, a adaptabilidade. Para obter sucesso, as empresas não podem ignorar as mudanças ocorridas no ambiente em que atuam e nem separar a comunicação do processo de mudanças.

Quando as transformações acontecem, a comunicação deve atuar em todo o processo, catalisando esforços, disseminando decisões e principalmente deixando toda a organização informada sobre o novo quadro que se está instalando.

## **CAPÍTULO III: VISÃO HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

### **3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

A Comunicação Empresarial compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades, etc.) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas, etc.) ou junto à opinião pública.

Quanto mais esclarecida for a empresa sobre o seu papel social, mais apta estará a informar.

O profissional da área deve ter conhecimentos, habilidades e uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios. O profissional de comunicação empresarial deve ser um executivo, um gestor, capaz de planejar, estrategicamente, o esforço de comunicação da empresa ou entidade.

Hoje, a Comunicação Empresarial já desempenha papel fundamental, definindo-se como estratégica para as organizações, superada a fase anterior, em que suas ações, produtos e profissionais eram vistos como acessórios descartáveis ao primeiro sinal de crise. (BAHIA, 1995, p.40).

A definição de Comunicação Empresarial para Cahen (2005, p.29):

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: 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.

CAHEN (2005, p.29-30), explica que na Comunicação Empresarial as ações são permanentes e não momentâneas quando apontada como administrativo-sistêmica. Sistêmico quer dizer depender o quanto menos possível da ação individual e o quanto mais possível de sistemas implantados.

A Comunicação Empresarial sendo uma ferramenta do marketing empresarial e global, só pode ser estratégica, e não tática.

A organização deve passar por múltiplas perspectivas conceituais envolvendo métodos, técnicas e profissionais de áreas afins, dentre elas, relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, publicidade, propaganda, editoração, identidade visual, promoções, pesquisa, marketing e, mais recentemente, a contribuição da fonoaudiologia.

É necessário evoluir para atender às demandas dos ambientes de negócios e regulamentadores em constante mudança.

Escândalos financeiros do mundo, acontecidos na virada do milênio, resultaram na elaboração da Lei *Sarbanes-Oxley* de 2002, tornando a divulgação plena, a transparência e a responsabilidade corporativa como requisito indispensável para a atuação das mesmas. Essa transparência elevou a comunicação empresarial a um novo nível estratégico

## 3.2 SURGIMENTO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

### 3.2.1 No Mundo

Os estudos de Rego (1987, p.17) relatam que a primeira atividade de Comunicação Empresarial data de 202 a.C. As origens desta atividade se deram durante o domínio da China pela dinastia *Han*, quando ainda se fabricavam as primeiras folhas de papel. A comunicação, nesta época, era feita por meio das cartas circulares das cortes da dinastia *Han*.

Rego (1987, p.17) reforça ainda que as grandes mudanças sociais ocorridas na Europa em meados do século XVIII até o início do século XX aconteceram durante a Revolução Industrial marcando o aparecimento das atividades de comunicação industrial.

Com o crescimento das indústrias, as relações humanas ficaram enfraquecidas. Para que os funcionários se adaptassem com o novo ambiente e para que as relações com a administração não ficassem tão distantes foram criados jornais e revistas a fim de manterem uma boa comunicação.

O advento da Industrialização proporcionou também maior concorrência, fazendo com que as empresas se preocupassem mais com a comunicação organizacional.

Neste contexto, o jornalista passa a ter um papel fundamental na comunicação interna, por possuir habilidades técnicas para produzir textos publicados nestes veículos.

O aparecimento dos movimentos sindicais nos Estados Unidos e na Europa também foi importante para que as empresas dessem mais atenção à comunicação. Reforçaram o campo das publicações para apresentarem a versão dos acontecimentos. No entanto, a crise econômica da quebra da bolsa de Nova York em 1929 e a II Guerra Mundial fizeram com que a comunicação empresarial perdesse força. Esses acontecimentos levaram a demissão de

operários, redução de salários e corte nas atividades de comunicação a fim de reduzir custos. (REGO, 1987, p. 18-22).

As famosas frases: “o público que se dane” e “a cada minuto nasce um tolo e eu me aproveitarei dele” proferidas pelos empresários *William Vanderbilt* e *Phineas Barnum* marcam o período em que o consumidor passou a ser o centro das atenções.

Nos Estados Unidos, as primeiras ações de comunicação empresarial ocorreram no início do século XX mais precisamente em 1906. Nesta época, em Nova Iorque, o jornalista *Ivy Lee* decidiu deixar o jornalismo de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas (RP) do mundo. (AMARAL, 1999).

O objetivo de *Lee* era recuperar a credibilidade de *John D. Rockefeller*, o mais odiado de todos os empresários dos Estados Unidos, acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias empresas, buscando o lucro a qualquer preço. Não media esforços para manter o monopólio.

O escritório de *Lee* fornecia à imprensa publicação de notícias empresariais divulgadas jornalisticamente, deixando de lado o tradicional espaço publicitário comprado pela maioria das empresas. Eram informações corretas, de interesse e importância para o público.

A preocupação de *Lee*, no entanto, era como convencer a imprensa dessa novidade. A tentativa foi adotar uma carta de princípios, considerada atual até hoje:

Este não é um serviço de assessoria secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um gerenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. [...] Em resumo, nosso plano é divulgar prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza,

à assessoria e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (AMARAL, 1999).

Com o trabalho sério de *Ivy Lee* junto à imprensa e à opinião pública, *Rockefeller* recuperou sua imagem passando de "patrão sanguinário" a "benfeitor da humanidade", não só pela divulgação de matérias, mas diversas estratégias traçadas por *Lee* como a criação de fundações de interesse público, dispensa de guarda-costas para transitar pelas ruas e até mesmo a colaboração com o Congresso Americano na apuração de denúncias contra ele próprio.

*Lee* fez muito sucesso. Quando morreu em 1935, dirigia o Departamento de Relações Públicas da *Chrysler*.

Uma das empresas pioneiras a adotar a Comunicação Corporativa foi a *General Electric* (GE). Na década de 60 do século XX, implantou uma série de debates entre executivos da empresa e os intelectuais da época. Estimulava o pensamento estratégico dos executivos e divulgava o que a cúpula da empresa pensava.

Dos Estados Unidos, as relações públicas foram sucessivamente para o Canadá (1940), França (1946), Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia, Finlândia (1950) e Alemanha (1958).

Segundo a estudiosa *Monique Augras*, nos Estados Unidos, em 1936, seis em cada grupo de 300 empresas tinham serviços de relações públicas; em 1961, a relação era de 250 em 300; em 1970, beirava 100%.

### **3.2.2 No Brasil**

As atividades de Comunicação Empresarial vieram para o Brasil nos anos 50, com as indústrias e as agências de propaganda dos Estados Unidos.

Chegaram atraídas pelas vantagens oferecidas pelo governo do presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira que havia assumido a Presidência da República em meados dos anos 50 com a disposição de fazer "50 anos em 5".

Um dos motivos que certamente atrasou o desenvolvimento de atividades de comunicação organizacional foi a falta de avanços tecnológicos nas artes gráficas e editoriais.

A primeira publicação com reconhecimento nacional foi a revista "*General Motors*", editada pela *General Motors* do Brasil, em 1926.

O primeiro RP brasileiro foi Rolim Valença que, em 1960 começou a aprender a profissão na *J. W. Thompson*. Três anos depois ele criou a primeira agência de Relações Públicas do país, a AAB.

As relações públicas conquistaram mais espaço no Brasil a partir da segunda metade da década de 1960.

A regulamentação da profissão de Relações Públicas foi decretada em 1968. Foi tão ampla que acabou gerando conflito com a de jornalista, assinada em 1969.

No Brasil os profissionais de Comunicação Empresarial atuam nas diferentes frentes da comunicação social ou de massa para: criar e organizar eventos; gerar fatos; elaborar notícias; criar e veicular campanhas institucionais; escrever discursos e artigos, etc.

Os profissionais de Comunicação Empresarial do Brasil enfrentaram os mais variados tipos de preconceito e discriminação ao longo de muitos anos. Os profissionais de redação não conheciam as peculiaridades e não entendiam as sutilezas do trabalho dos jornalistas e dos profissionais de relações públicas que iam aos veículos levar notícias. Foi preciso muita paciência e dedicação para abrir espaço nas páginas de nossas principais publicações dos anos 60.

Outro problema veio com o crescimento da corrupção. Alguns empresários, políticos e até mesmo assessores de imprensa inescrupulosos,

não resistiram à tentação de oferecer bons presentes aos jornalistas e às vezes até empregos fantasmas. Alguns repórteres, redatores e editores não resistiram à tentação e abriram a eles espaços indevidos.

Por essas e outras, os profissionais sérios e escrupulosos encontravam cada vez mais dificuldades para o cumprimento do dever nosso do dia-a-dia.

As assessorias de imprensa só vieram a ganhar credibilidade a partir de 1978, após a última greve dos jornalistas de São Paulo. (AMARAL, 1999).

## **CAPÍTULO IV: A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO**

### **4.1 COMO DEFINIR UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EFICIENTE**

Segundo Argenti (2006, p.69), o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão.

Para que sejam eficazes, sistemas ou estruturas de comunicação empresarial precisam ter consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamento, ação e direcionamento. Bahia (1995, p.17) afirma que esse processo deve ser benéfico para a empresa, empregados e consumidores.

Planejamento estratégico, na empresa, significa definir para onde ela quer caminhar, de modo a realizar os seus objetivos, e em quais atitudes precisa atuar para ser competitiva e crescer no mercado. Em ambos os casos, os sistemas de informações exercem funções que conduzem ao conhecimento, competência, produtividade, eficácia, qualidade, rentabilidade,



responsabilidade social, etc., estabelecendo padrões de conduta e graus de participação.

Para Argenti (2006, p.29), a estratégia de comunicação empresarial eficiente está relacionada à própria organização. A estratégia organizacional inclui:

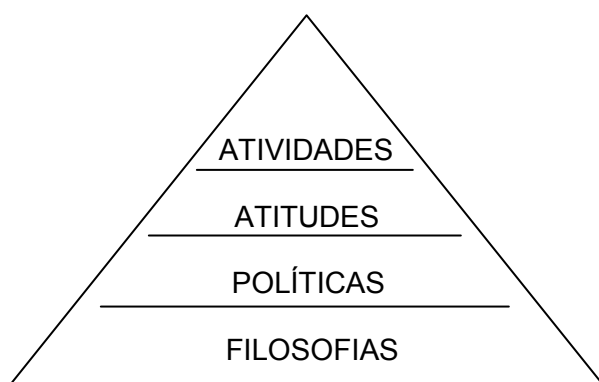
- **Determinar objetivos:** a comunicação gerencial só é bem sucedida se a resposta desejada for obtida do seu público. Para conseguir tal resposta, é preciso pensar estrategicamente sobre a comunicação, incluindo a definição de objetivos claros.
- **Decidir que recursos estão disponíveis:** a maneira de comunicar depende na maioria das vezes dos recursos disponíveis na empresa, tais como:
  - a) Dinheiro: para que os objetivos de comunicação sejam alcançados, as necessidades do público devem estar à frente das próprias necessidades. A maioria das empresas erra quando busca soluções baratas e de curto prazo para os problemas de comunicação.
  - b) Recursos Humanos: fator importante na determinação do sucesso ou fracasso de uma empresa. A empresa deve ter o cuidado em delegar as pessoas certas para lidar com as tarefas relacionadas à comunicação. Funcionários inexperientes ou desqualificados podem levar a empresa ao fracasso.
  - c) Tempo: em vez de buscar uma solução de curto prazo, o melhor é fazer a distribuição de tempo, para determinar o que realmente é necessário alcançar. Os profissionais de comunicação, geralmente são chamados quando já há um vazio na comunicação, uma crise já fortalecida.
- **Diagnosticar a reputação da organização:** a reputação tem base na percepção do público-alvo sobre a organização. A reputação de uma empresa baseia-se em vários fatores, sendo um fator crítico no desenvolvimento de todas as estratégias de comunicação.

As necessidades das empresas de fortalecerem suas identidades se manifestaram na década de 90.

É amplo o horizonte da comunicação empresarial. Ela se tornou uma ferramenta estratégica de gestão a partir de um contexto que ainda hoje vivenciamos: abertura comercial, privatização de empresas, fusões empresariais, etc. Não se limita a noticiário de jornal, revista, televisão ou rádio.

A estratégia de comunicação de uma empresa tende a valorizar suas marcas em mercados dinâmicos; aprimorar a gestão corporativa; conciliar rentabilidade, liquidez e produtividade; somar um marketing forte a uma sinergia nos negócios e também acrescentar à transparência dos produtos os indispensáveis elementos de qualidade que os tornam bem aceitos; idoneidade das marcas; consciência social; responsabilidade ambiental; espírito inovador; tecnologia avançada, etc. (BAHIA, 1995, p.11).

Cahen (2005, p.48-50) compara a comunicação estratégica a uma pirâmide de cristal. A comunicação, sendo uma ferramenta do marketing global da empresa não deixa de tocar nenhum setor, permitindo a cristalização de filosofias, levando à implantação de políticas, à tomada de atitudes e, por fim, implantando atividades que tornam visíveis as três outras camadas da pirâmide.



Fonte: Cahen (2005, p.48).

Pirâmide das estratégias organizacionais

A pirâmide foi construída em quatro blocos, começando pelo de baixo, de tal maneira que eles não podem ser separados.

**Atividades:** É a ponta do *iceberg* que pode ser vista por dentro e por fora da empresa. Se, desconectadas com as outras partes, torna-se uma pirâmide independente, mas sem valor, solta no espaço. Atividades não condizentes com o segundo segmento tornam-se vazias, sem substância e frágeis.

**Atitudes:** Talvez o segmento mais difícil da comunicação empresarial, ou mesmo da empresa. “Espremido” entre atividades e políticas, ele força cada membro da companhia, individualmente, a ter atitudes coerentes com o que a empresa deseja demonstrar e absolutamente éticas para manter a imagem por parte de cada indivíduo e de cada área. Atitudes são o que os públicos percebem de forma quase subliminar.

**Políticas:** as que emanam as atitudes que regem a vida de uma empresa e que, são aquilo que os públicos percebem.

**Filosofias:** Esta é a base da pirâmide, onde todo o complexo se apóia.

Boas Filosofias = Boas Políticas = Boas Atitudes = Boas Atividades de Comunicação.

Sem base (neste caso, Filosofias) tudo vira um caos, confusão, péssima imagem ou imagem nenhuma e vários outros problemas.

As três primeiras “fatias” têm caráter estratégico global. Apenas a ponta tem caráter tático.

Manter a última ponta solta seria miopia empresarial, embora aconteça isso freqüentemente: falta de visão estratégica de empresários que relegam a

função a uma mera executora de tarefas. Há outros fatores como: falta de tradição em considerar a comunicação uma função de caráter estratégico; baixo nível de preparo de empresários; excesso de ênfase em publicidade e promoção e subjetividade da função.

## **4.2 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO DE UMA EMPRESA**

### **Identidade**

Manifestação visual de sua realidade, transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, etc. Os públicos formam percepções de acordo com as mensagens transmitidas pela empresa de forma tangível. A identidade será obtida com êxito se essas mensagens forem transmitidas com precisão à realidade organizacional.

O ponto de partida para criar uma identidade é fazer o público conhecer seus produtos, serviços, instalações, símbolos, etc., embora percebidos de modo diferente.

A identidade precisa ser consistente. Um dos elementos mais importantes é ter uma visão que abranja os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa.

A marca é o maior patrimônio da empresa e seu gerenciamento são componentes essenciais em programas de identidade, por isso algumas empresas mudam de nome para sinalizar mudanças de identidade ou para fazer suas identidades refletir melhor sua realidade. No fim de 2000 a *Andersen Consulting*, empresa mundial de tecnologia e consultoria mudou o nome para *Accenture*, um jogo com as palavras “ênfase”(accent) e “futuro”(future), com o objetivo de mostrar uma vigorosa e dinâmica expressão do novo posicionamento da empresa como integradora entre a economia tradicional e a nova economia.

A logomarca que a *Tuck Scholl* de *Dartmouth* adotou há 20 anos foi cuidadosamente elaborada para transmitir a realidade da faculdade imaginada por seus dirigentes: fundada em 1960 é a mais antiga faculdade de Administração dos Estados Unidos, tem prestígio e é de elite. Está entre as cinco primeiras. O símbolo traduz todos esses significados, dependendo do ponto de vista de cada um. Por exemplo, alguns estudantes podem associar “antiga” a uma instituição pesada e conservadora. Outros podem pensar que “ter prestígio” é muito bom e que aquele é o melhor lugar para graduar-se em administração de empresas.

A sociedade valoriza marcas com sinais fáceis de serem identificados de modo rápido e sem esforço. Por conta de sua marca bastante fortalecida, a Coca-Cola tem um valor que excede consideravelmente seus ativos tangíveis totais.

Por sua natureza visual, as logomarcas são outro componente importante da identidade. Sua prevalência é crescente em vários tipos de mídia. Nos Estados Unidos, a logomarca da *Shell* pode trazer à tona alguns anúncios que a empresa veiculou, como parte de suas campanhas por uma energia mais limpa “*Energy for People Now and in the Future*” (“Energia para todos agora e no futuro”) e de gás natural liquefeito (GNL) “*People Like Natural Gás*” (“Todo mundo gosta do gás natural”).

Uma das logomarcas mais reconhecidas no mundo de hoje (atrás apenas da Coca-Cola) é o símbolo da *Nike*, desenhado por US\$35 para o fundador da empresa. Alguns especialistas acreditam que o símbolo é hoje em dia mais conhecido que “os arcos dourados” do *McDonald’s*.

As empresas além de se diferenciar entre si por meio da identidade transmitida por nomes e logomarcas, também podem perder toda sua identidade se as mudanças apresentadas não forem comunicadas apropriadamente. A *Nissan*, no Japão, no início da década de 1980, anunciou o fim da bem sucedida marca *Datsun* no mercado norte-americano em favor do nome da empresa, *Nissan*. Essa troca confundiu os consumidores e levou

cinco anos para ser concretizada, porque as revendedoras recusavam-se a pagar por novos letreiros e resistiam à mudança de modo geral. Outro ponto negativo foi que alguns consumidores pensavam que a *Nissan* era uma subsidiária da *Toyota*, sua archi-rival. Mesmo depois de uma década, o novo nome *Nissan* era menos conhecido nos Estados Unidos do que o antigo nome, *Datsun*.

As empresas especializadas no gerenciamento e na criação de identidades devem se envolver com o processo de criação de logomarca.

A seguir, um método que foi usado com sucesso por muitas organizações para gerenciar o processo de identidade.

**1º passo – Fazer uma auditoria da identidade:** as empresas precisam trabalhar com a realidade atual, saber como o público geral vê a organização, o que representam seus símbolos, se sua identidade está refletindo adequadamente, o que está acontecendo ou se são apenas reminiscências do passado. Para responder objetivamente essas questões, consultores de empresas de identidades elaboram entrevistas detalhadas com gerentes e com os que trabalham nas áreas mais afetadas pelas mudanças. Eles estudam a literatura, anúncios, impressos, produtos, serviços e instalações da empresa para revelar os tipos de relações e as inconsistências, para assim usar a auditoria como base para mudanças potenciais de identidade.

**2º passo – Definir objetivos para a identidade:** os objetivos das organizações devem ser estabelecidos pela gerência e explicar a reação do público a propostas específicas de identidade. É essencial ter objetivos definidos. Por exemplo: “Colocar uma nova logomarca na fachada de uma loja fará com que os consumidores estejam mais atentos às profundas transformações que estão acontecendo lá dentro?” A ênfase deve estar na

resposta dos diferentes públicos e não na ação da empresa. Mudar por mudar, ou mudar para atender algum tipo de padronização mundial, não é o tipo de objetivo que combina com o sucesso.

**3º passo – Desenvolver projetos e nomes:** após a auditoria e a definição de objetivos, o próximo passo é o projeto. Os consultores devem procurar alternativas, mesmo por uma pequena mudança, pois nomes já estão sendo utilizados e as empresas precisam evitar conflitos de marcas registradas e nomes comerciais.

**4º passo – Desenvolver protótipos:** os protótipos mostram como a imagem da marca vai ser usada em anúncios. Após o projeto ter sido aprovado, os consultores devem desenvolver modelos que utilizarão os novos símbolos ou novo nome. Nessa fase, são comuns críticas, principalmente de funcionários não envolvidos no processo. Para evitar fracassos, são importantes o entrosamento e os pontos de vista de todas as pessoas no processo de identidade.

**5º passo – Lançar e comunicar:** apresentar uma identidade pela primeira vez é um processo complexo. Algumas pessoas interpretam a mudança como mero recurso estético, em vez de estratégia de comunicação. É importante manter sigilo sobre as mudanças futuras. É comum vazarem informações antes do lançamento do produto. O ideal é a apresentação formal da nova identidade da empresa, através de entrevistas coletivas para exibir claramente o projeto numa variedade ampla de contextos e as estratégias devem ser explicadas pelos executivos.

**6º passo – Implementar o programa:** esse é o estágio final. O tempo para a implementação varia muito, pode levar meses ou anos. A maior resistência é o apego dos diversos públicos pela velha identidade. A melhor abordagem é desenvolver padrões: isso trás consistência em todos os usos de um novo programa. Implementar um programa de identidade é um processo de comunicação que envolve perspicácia interpessoal e uma abordagem coordenada para lidar com os vários públicos. (ARGENTI, 2006, p.79-95).

## **Imagem**

É o reflexo da identidade de uma organização, em outras palavras é a organização vista sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. Uma organização pode ter várias imagens dependendo do público envolvido. Uma maneira das empresas saberem como está sua imagem é recorrerem a pesquisas com seus públicos. O público antes de interagirem com as empresas já podem ter uma percepção sobre elas baseadas na indústria, no que já leram a respeito, nas informações obtidas por terceiros e nos símbolos visuais que são reconhecíveis. O padrão de comportamento determinará a imagem da empresa mais dos anúncios, gerando credibilidade. (ARGENTI, 2006, p.95-96).

## **Reputação**

Quando a identidade e a imagem de uma organização estão alinhadas, surge a reputação.

Nas empresas em que a reputação é levada em conta, os gerentes dedicam bastante tempo a construir, sustentar e defender essa reputação, seguindo práticas que formam uma



identidade única e projetam uma série de imagens coerentes e consistentes para o público. (FOMBRUM, apud ARGENTI, 2006, p.97).

A reputação não é simplesmente uma percepção em um determinado momento. Ela é construída ao longo do tempo sendo um produto para todos os públicos, internos e externos.

Uma forte reputação tem implicações estratégicas para uma empresa, porque chama a atenção para as características positivas da empresa e amplia as opções existentes para seus gerentes na implementação de programas inovadores. (ARGENTI, 2006, p.97-99).

A reputação é uma fonte de vantagem competitiva. Empresas com reputações sólidas e positivas atraem consumidores e parceiros e retêm os maiores talentos. (ARGENTI, 2006, p.80-99).

Pior do que uma reputação limitada é não ter credibilidade ou ter sua credibilidade abalada. Às vezes, a reputação de uma empresa pode ser arruinada por circunstâncias além do controle da organização, que não tenham resultado de ações ou incidentes especificamente causados pela empresa. (ARGENTI, 2006, p.33).

A estratégia de gerenciamento de reputação de uma organização é a parte crucial de qualquer função de comunicação empresarial. (ARGENTI, 2006, p.60).

## **4.3 OBJETIVOS PERMANENTES DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

4.3.1 Conscientizar a Opinião Pública, em todos os Segmentos e Níveis:

**a) Do ponto de vista humanístico:** que é excelente “cidadã”, tanto do país quanto das comunidades onde atua, e promover todos os esforços possíveis e que estiverem ao seu alcance no sentido de contribuir para a obtenção do bem-estar psicossocial; do desenvolvimento econômico, social, cultural e educacional; da saúde física e mental; da proteção do meio ambiental do país, das comunidades e dos indivíduos e valorizar seus empregados fornecendo a estes um sistema justo de política de salários e benefícios.

**b) Do ponto de vista tecnológico:** é totalmente voltada para as necessidades reais de seus clientes, adotando tecnologia de ponta e investindo em pesquisa e desenvolvimento e oferecendo produtos e serviços de excelente qualidade.

**c) Do ponto de vista administrativo:**

- Encara cada um de seus clientes, acionistas e empregados como legítimos beneficiários de seu trabalho, pois está consciente de que neste triângulo repousa sua espinha dorsal;
- É administrada por meio dos mais modernos e eficazes métodos e sistemas, em constante aperfeiçoamento;
- Adota as mais rigorosas políticas para atingir a mais perfeita ética comercial e industrial, bem como repudia atitudes individuais que contrariem esta afirmação, punindo casos isolados com rigor;
- Tem entre seus diretores, gerentes e funcionários, profissionais do mais elevado nível técnico/gerencial;
- Adota como filosofia permanente, uma extensa política de desenvolvimento de funcionários, o que a torna excelente empregadora,

pois, permite incentivo a cada um de seus funcionários as mais amplas possibilidades de aprimoramento e crescimento, profissional e pessoal.

**d) Do ponto de vista econômico, financeiro e mercadológico:** é empresa que há várias décadas faz parte integrante da economia do país e das comunidades onde atua por meio da geração de empregos, diretos e indiretos; do fornecimento de produtos e serviços que direta ou indiretamente beneficiam essa economia; do perfeito cumprimento de suas obrigações fiscais; de técnicas mercadológicas que têm criado escola nos mercados onde atua; do cumprimento à risca dos compromissos assumidos, etc.

#### **4.3.2 Fortalecer a Credibilidade**

De modo que as informações que emite, as mensagens preferenciais que permeiam, as atividades de comunicação empresarial que promovem e seus produtos e serviços tenham, junto a seus destinatários, a receptividade desejada.

#### **4.3.3 Obter Noticiário Favorável**

De maneira que, tanto os comunicados emitidos pelos mais diversos meios ou como opiniões pessoais de diretorias, sejam veiculados pelos órgãos de imprensa de forma não distorcida e favorável à imagem positiva da empresa.

#### **4.3.4 Ser Fonte Natural de Noticiário**

De modo que jornalistas procurem automaticamente a empresa, seja para buscar informações ou opiniões a respeito dos mercados em que esta atua, seja para discutir outros assuntos.

#### **4.3.5 Obter Reconhecimento Positivo e Boa Vontade**

De modo que os diversos setores formadores de opinião pública, reconhecendo os esforços e realizações da empresa, corretamente divulgados, tenham em relação a ela uma atitude favorável, capaz de gerar *feedbacks* positivos e não negativos.

#### **4.3.6 Abrir e Manter Canais de Comunicação**

Uma empresa que tenha imagem positiva terá facilitada sua comunicação com os mais variados setores formadores de opinião pública, em qualquer nível. Estes canais são fundamentais para que mensagens emitidas pela empresa sejam recebidas com o mínimo de interferência possível, possibilitando assim os retornos desejados.

#### **4.3.7 Obter Bons Negócios**

Uma imagem positiva é indispensável para os relacionamentos comerciais diretos e indiretos que a empresa mantém, tanto nos negócios considerados “grandes” quanto nos “pequenos”.

#### **4.3.8 Motivar Funcionários**

Um dos mais eficientes portadores das mensagens preferenciais da empresa é seu público interno: funcionários, familiares e círculo imediato de relações.

Através desse público interno, em todos os níveis, é possível manter contatos multidirecionais com os demais setores formadores de opinião pública. Se este público estiver bem informado e, principalmente motivado, aqueles setores receberão as mensagens preferenciais da empresa de forma positiva, com um mínimo de interferência e distorções, criando e mantendo abertos os canais de comunicação.

Funcionários motivados terão atitudes que refletirão na produtividade da empresa e em seu ambiente em geral.

#### **4.3.9 Motivar Futuros Funcionários**

Através da manutenção de uma imagem positiva, cria-se, nas comunidades, o consenso de que “é bom trabalhar na empresa X”.

Assim, para os diversos cargos, obtêm-se, em termos de recursos humanos, os melhores indivíduos, pois estes já ingressariam na empresa tendo um bom conceito sobre ela, ou seja, pré-motivados.

#### **4.3.10 Favorecer a Imagem Pessoal da Diretoria e Gerência**

Diretores e gerentes de uma empresa que gozem de imagem positiva recebem “por osmose” uma dose desta imagem. Tornam-se, assim, a

“personificação viva” da empresa e, quanto melhor a imagem da empresa, melhor serão suas imagens pessoais e vice-versa.

O resultado é que essas pessoas tornam-se “fontes naturais” de notícias e comentários para jornalistas, organizadores de congressos, seminários e cursos, dirigentes de entidades de classe, etc.

A consequência dessa identificação é altamente benéfica para a empresa, que terá, por intermédio de seus diretores e gerentes, maior visibilidade pública, com geração de imagem positiva. (CAHEN, 2005, pág. 113-117).

## **4.4 MODELOS DE COMUNICAÇÃO PARA A EMPRESA**

Para Bahia (1995, p.31-34), uma estratégia de informação para a empresa, inclui os seguintes itens:

### **4.4.1 Comunicação Interna**

É o modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários. É utilizada como uma ferramenta estratégica pelas organizações por atuar em três frentes: humaniza as relações de trabalho, consolida a identidade da empresa junto aos seus públicos e é fundamental para os resultados do negócio.

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da

organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (REGO, 2002, p.54).

A comunicação interna é um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos. Uma das preocupações hoje é deixar os funcionários bem informados sobre as ações de marketing além de unir a força do trabalho em torno de metas e estratégias comuns corporativas.

A preocupação com o público interno é recente. Antes, os gerentes concentravam toda atenção somente no atendimento ao cliente. Hoje, reconhecem que o sucesso da empresa está mais relacionado com os funcionários do que qualquer outro público.

Um estudo realizado pelas organizações de consultoria *Watson Wyatt* verificou que as empresas com os mais altos níveis de comunicação eficaz apresentavam aos acionistas um retorno total de 26% de 1998 a 2002, em comparação com um retorno de 15% para as empresas que se comunicavam de forma menos eficiente. (ARGENTI, 2006, p.169).

Os funcionários hoje esperam que suas opiniões sejam ouvidas e atendidas. Se os gerentes reconhecem os valores dos funcionários, eles terão mais prazer para trabalhar, de acordo com a visão da empresa e levando adiante as metas da organização.

Um desafio para as empresas é fazer com que os funcionários acreditem na sinceridade das comunicações que estão recebendo. Um estudo de 2004 feito pela consultora gerencial *Towers Perrin* revelou que apenas a metade (51%) dos funcionários afirma que sua empresa é aberta e honesta. A situação pode piorar se as empresas não mantiverem seus funcionários informados e envolvidos.

O *U.S. Bureau of Labor Statistics* prevê uma escassez na força de trabalho de 5 a 10 milhões de trabalhadores até 2010.

O sucesso de uma empresa e a manutenção de funcionários ainda está concentrado numa sólida comunicação interna, impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho. (ARGENTI, 2006, p.171-172).

Para Argenti (2006, p.169), “A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos e publicações; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Segundo Rego (1987, p.44), uma pesquisa realizada em 24 publicações de organizações diferentes mostrou que:

- O boletim tem intervalos menos espaçados entre as edições, já que o seu produto básico é a notícia. Em relação à atualidade, o boletim é mais apropriado para informações imediatas, que precisam chegar com urgência junto ao público. Por ter reduzido o seu número de páginas, este canal de informação é o que apresenta menor variedade temática;
- O jornal deve ter sua periodicidade situada entre a periodicidade do boletim e a da revista. A atualidade do seu conteúdo deve ser medida pela periodicidade. Os fatos serão tratados de forma a não perderem a atualidade durante o intervalo entre duas edições. Neste tipo de veículo, há matérias de caráter atemporal, seções de opinião e entretenimento;
- A revista apresenta intervalos mais espaçados entre as edições por ter seu conteúdo essencialmente interpretativo e por seu grande número de páginas. Este tipo de publicação evita, na medida do possível, informações urgentes, imediatas e apresenta, sobretudo, conteúdo de interesse permanente. O número de páginas amplia o universo de conteúdo, sendo o veículo que oferece um maior volume temático.

Segundo Argenti (2006, p.173-186), para distribuir mensagens de forma abrangente e instantânea, as empresas adotam programas de comunicação utilizando a tecnologia.



**Comunique-se em todos os níveis:** para que a comunicação seja eficaz, ela tem que acontecer em todos os níveis. Os gerentes de alto nível não podem se isolar física ou psicologicamente dos outros funcionários. Quando isso acontece as empresas são vistas como organizações sem rosto e insensíveis. A maior crítica que os funcionários fazem às suas empresas é a falta de incentivo à comunicação em todos os níveis. Uma comunicação interna eficaz gera diálogo na empresa, alimentando um senso de participação que pode fazer até as maiores empresas parecerem menores no coração e na mente dos funcionários. “Um líder ruim é o que as pessoas desprezam; o bom líder é o que as pessoas reverenciam, o grande líder é o que as faz dizer: Nós fizemos tudo sozinhos”. (LAO-TSÉ apud ARGENTI, 2006, p.177).

**Crie tempo para reuniões presenciais:** reuniões presenciais regulares são maneiras de garantir o acesso dos funcionários com a gerência sênior. Nessas reuniões devem ser apresentados os resultados e os progressos da empresa e demonstrar intenção de responder às contribuições dos funcionários. Os tópicos desses encontros devem ser limitados, ressaltando apenas os aspectos mais relevantes.

**Comunique-se on-line:** o advento das *intranets* empresariais no final da década de 1990 forneceu um novo canal para se chegar aos funcionários de forma rápida e abrangente, com notícias sobre eventos e iniciativas importantes da gerência. Com ela os funcionários podem também compartilhar suas visões sobre os programas da empresa e outras atividades que podem desenvolver a confiança. Para que seja um recurso útil para os funcionários, as *intranets* das empresas devem ser dinâmicas, envolventes e estarem sempre atualizadas, porém não deve ser usada para substituir a comunicação pessoal e presencial entre gerência e funcionários.

**Crie publicações orientadas aos funcionários:** o meio impresso é outra forma comum de compartilhar informações, particularmente aos funcionários sem acesso a *e-mail*. Isso serve para evitar que os mesmos sintam-se marginalizados. O problema dessas publicações é porque geralmente não são atraentes, não chamam a atenção dos funcionários. A publicação deve envolver o funcionário, que, hoje, está mais sofisticado, mostrando coisas novas, além do seu ambiente de trabalho e não só a foto do funcionário do mês. Enviar revistas para o endereço residencial do funcionário também o faz sentir-se importante, será fonte de orgulho para ele e sua família.

**Comunique-se visualmente:** muitas empresas estão desenvolvendo maneiras de se comunicar com os funcionários através de apresentações multimídia, permitindo a interação dos funcionários. Algumas já têm até estúdio de televisão com recursos de satélite e profissionais qualificados. Esses estúdios aproximam mais os funcionários da matriz, mesmo há quilômetros de distância. A comunicação visual não precisa ser de alta tecnologia e os gerentes não devem considerar essas despesas supérfluas e sim um investimento para a empresa. É fácil de implementar e impossível passar despercebida pelo funcionário.

**Concentre-se no desenvolvimento interno da marca:** o desenvolvimento interno da marca cria um local de trabalho no qual os funcionários estejam envolvidos com suas funções. É crítico quando a empresa passa por mudanças. Quando os funcionários não estão se conectando com a visão da empresa ou as mensagens de marketing internas e externas estão mal-alinhadas é importante lançar campanhas de desenvolvimento da marca. Concentrar atenção nessa área vai gerar funcionários com moral mais alto, trazendo melhores resultados para a empresa como um todo.

**Pense nos canais informais de comunicação:** as conversas particulares nos corredores ou as curiosidades contadas no refeitório devem ser consideradas um veículo de comunicação interna tanto quanto os boletins ou as reuniões com funcionários. Os canais informais repassam as mensagens com mais rapidez, divulgando as mudanças acontecidas na empresa.

Para uma comunicação interna eficaz, os funcionários precisam acreditar de que são ativos importantes para a empresa.

De acordo com Argenti (2006, p.172), para ter sucesso com os funcionários é necessário:

- a) Trocas de informações abertas e sinceras;
- b) Materiais claros e fáceis de entender;
- c) Distribuições oportunas;
- d) Fontes confiáveis;
- e) Sistemas de *feedbacks* de mão dupla;
- f) Claras demonstrações do interesse da liderança sênior por seus funcionários;
- g) Melhorias contínuas na comunicação;
- h) Mensagens consistentes em todas as fontes.

## **4.2 Comunicação Externa**

É o uso que a empresa faz dos meios de comunicação para o fim de tornar conhecidas as suas mensagens. Nesse processo se incluem toda veiculação de informações e todos os comunicados emitidos pela organização empresarial para um público ou uma opinião pública fora dos limites internos. No âmbito das relações humanas e sociais, como acontece na sociedade moderna, a comunicação externa originária da empresa adquire um conteúdo

institucional que abrange o conhecimento entre os empresários, a troca de experiência, a identidade tecnológica e os fatores essenciais de mercado, produção e consumo.

Como qualquer outro elemento que integra a sociedade, a comunicação somente tem sentido e significado em termos das relações sociais que a originam, nas quais ela se integra e sobre as quais influi. Quer dizer que a comunicação que se dá entre as pessoas manifesta a relação social que existe entre essas mesmas pessoas. Neste sentido, os meios de comunicação devem ser considerados, não apenas como meios de informação, mas como intermediários técnicos nas relações sociais. (BORDENAVE, 1993, p.12).

A comunicação externa em uma empresa deve estar disponível para as questões procedentes dos meios de comunicação, pública ou privada. A empresa deve privilegiar, além do público específico, os setores difusos da sociedade, como consumidores e dona de casa em geral, escolas, trabalhadores, sindicatos, universidades, partidos políticos, igrejas, organizações governamentais e não-governamentais, ou seja, setores sociais de influência aos quais se dirigem as ações institucionais. (BAHIA, 1995, p.33-34).

Junto aos públicos externos, a comunicação visa construir a informação pertinente e ajustada aos propósitos da organização, divulgando o seu projeto e promovendo as suas performances, colocando-as para apreciação e julgamento ao alcance dos *stakeholders*, num processo de conquista de visibilidade e legitimidade.

### 4.4.3 Assessorias e Porta-Voz

Tem como tarefa orientar a empresa sobre o que convém e o que não convém informar, tendo por princípio dizer sempre a verdade. Trata-se de uma especialização e um conhecimento adequado dos veículos. Distribui as informações para o público interno e externo, orientando o seu fluxo da fonte para os veículos e deste para a fonte, através do acompanhamento do noticiário ou *clipping*.

Uma das melhores maneiras de identificar as demandas de comunicação estratégica da empresa é focar suas ações. Seu propósito maior não é dizer o que a empresa deve fazer, mas como tornar viável o que está fazendo e porquê. Ao assessor de imprensa cabe insistir sempre em saber o que a mídia pensa da empresa ou do setor em que atua. Perguntar aos jornalistas que temas mais aguçam o seu interesse e conhecer suas críticas e inquietações é muito útil. [...] (VIANA, 2001).

As assessorias são, em geral, de comunicação (mais amplas), abrangendo meios impressos e audiovisuais, relações públicas, mercadologia, publicidade, etc; ou de imprensa (mais restritas) sem vínculos com relações públicas, mercadologia e publicidade. São chamadas também departamentos de comunicação ou de imprensa.

A informação especializada em assessoria é uma atividade jornalística definida em lei. A assessoria deve informar aos empresários as atualidades do mundo. Para isso prepara textos de apoio, notas de esclarecimentos, vídeos, sinopses e súmulas, listagens e dados, arquivos para informação escrita, audiovisual e fotográfica. Uma assessoria absorve tanto as funções regulares da assessoria de imprensa quanto das áreas de relações públicas, publicidade e mercadologia, englobando objetivos de construção de imagem pessoal ou

institucional, de comercialização de produtos e serviços, num cenário bastante amplo de participação social da empresa. A atividade orgânica e estrutural de uma assessoria pode ser a via pela qual a empresa detecta sinais ou indícios de mudança nas camadas da sociedade idealmente usuárias de seus produtos ou serviços. Seu acesso aos mecanismos decisórios ajuda a identificar acertos ou erros, e contribui para soluções. O porta-voz costuma atuar como o mais credenciado intérprete da organização e não simplesmente como um delegado do poder decisório. (BAHIA, 1995, p. 35-37).

#### **4.4.4 Os Meios de Divulgação**

A imprensa data do século VI, com os caracteres gravados em madeira em uso na China. São seus objetivos: recrear, educar e orientar os empregados; estimular a sociabilidade e o espírito de compreensão entre empregados e empregadores; aproximar uns dos outros, inspirados pelo sentimento de integração; divulgar as atividades sociais e os produtos da empresa.

A empresa e o empresário protagonizam uma competição não só de negócios, mas também de informações. Concorrem pelo acesso aos canais formadores de opinião pública, que são os meios de comunicação, além de manter sistemas de informações gerenciais que atuam como suportes decisórios.

Os intermediários mais adequados para a transmissão e o conhecimento das idéias, ações, pensamento e opiniões do empresário são a imprensa, a televisão e o rádio. (BAHIA, 1995, p.35-37).

Segundo Argenti, (2006, p.137-158), o papel da mídia vem ganhando cada vez mais importância nas empresas como disseminadora de informações para os públicos-alvo.

A comunicação baseada na visão em termos de imprensa e fotografia tinha desenvolvido um monopólio que ameaçava destruir a civilização Ocidental primeiro na guerra e depois na paz. Este monopólio enfatizou o individualismo e, por sua vez, a instabilidade, criando ilusões em palavras fortes como democracia, liberdade de imprensa e liberdade de discurso. (SERRA, 2007, p.83).

A maioria dos executivos reconhece, hoje, que a mídia não vai se entusiasmar com as boas ações desenvolvidas pelas empresas. As chances dela se tornar um grande furo e atrair a atenção da mídia e do público são com as piores notícias sobre a empresa.. Um estudo feito em 1997 conduzido pelo *Pew Research Center* revelou que o público gostaria de ver mais reportagens sobre as práticas de corrupção no mundo empresarial, com uma margem de 60% a 28%. Em 2005, cresceu muito a demanda por um jornalismo mais franco tendo o público como parceiro no processo, em vez de participante passivo. Essa tendência deu origem às notícias on-line, na forma de *bloggers*.

No sentido de manter boas relações com a mídia, as organizações devem cultivar o contato com as pessoas certas.

Desenvolver e manter uma rede de contato é o principal componente das relações com a mídia. Construir e manter relacionamentos próximos são um pré-requisito para promover a cobertura. As empresas precisam trabalhar as relações em longo prazo com os jornalistas da sua indústria específica, ou seja, encontrar-se com repórteres apenas para construir um ambiente de boa-vontade e credibilidade.

Dentro das organizações, as pessoas designadas para lidar com as relações com a mídia têm de serem aquelas que apreciem “encontros e saudações” e devem estar a par da agenda estratégica da empresa e serem

capazes de pensar criativamente. Devem aprender a lidar também com a rejeição.

Para criar um programa bem sucedido de relações com a mídia é necessário em primeiro lugar investir recursos nesse trabalho. Para muitas empresas, os esforços de relações com a mídia envolverão mais pessoal e, em geral, exigirão assessoria jurídica externa.

**Envolver na estratégia o pessoal de relações com a mídia:** no processo da tomada de decisão, as empresas devem contar com alguém, de preferência o executivo sênior de comunicação empresarial. Nem sempre o ponto de vista desses profissionais vai ser aceito em todas as discussões das reuniões da alta gerência, mas permite que todos estejam familiarizados com os prós e os contras de cada situação e decisão.

**Desenvolver recursos internos:** a melhor abordagem no longo prazo é desenvolver internamente uma equipe de relações com a mídia, embora a utilização de consultores e firmas de relações públicas possa ser benéfica em alguns casos. Uma empresa pode economizar milhares de dólares por mês usando uma equipe interna e investindo nos bancos de dados corretos para conduzir pesquisas de análise de mídia.

**Usar poucos assessores externos:** as empresas devem contratar consultorias externas apenas para matéria específica ou quando surgir uma crise. Essas consultorias ajudam também na distribuição de *releases* e criar *releases* de imagens em vídeo. Esse tipo de comunicação é importante para a empresa que pretende divulgar sua mensagem para uma platéia ampla.



**Desenvolver uma estratégia de mídia *on-line*:** até pouco tempo, a cobertura da mídia foi o meio principal de exposição das falhas corporativas. Levaram vantagens as empresas que tinham programas bem gerenciados de relações com a mídia. Entretanto, nas últimas duas décadas, a comunicação sem fio e a Internet transferiram uma enorme quantidade de poder para as mãos dos indivíduos.

A Internet é uma nova arma bastante eficaz para o consumidor. Antes da Internet, a menos que você tivesse muito tempo ou dinheiro, não havia meios de chamar a atenção do público para um problema. Agora você transmite para o mundo inteiro em um instante. (STURDEVANT apud ARGENTI, 2006, p.155).

As estratégias de mídia das empresas precisam ser expandidas com táticas para lidar com essa dimensão de cobertura, incluindo o estabelecimento de um fórum para os diferentes públicos partilharem opiniões, preocupações e queixas sobre a empresa e um esforço pró-ativo para monitorar as informações circulantes sobre a empresa em vários canais de mídia, incluindo os *blogs*. A era da Internet tem várias implicações para os negócios, incluindo uma extensão dos poderes que antes estavam concentrados nas mãos da mídia organizada até os indivíduos.

Embora a Internet seja uma ferramenta valiosa permitindo às empresas enviar os *releases* de maneira mais rápida e ampla é preciso tomar muito cuidado, pois ela não faz discriminação entre notícias legítimas e falsas, e ambas são transmitidas com a mesma velocidade e abrangência. Em agosto de 2000, as ações da empresa *Emulex* caíram de US\$103,06 para US\$43,00 de um dia para outro, por conta de um falso *e-mail* enviado por um homem da Califórnia, apresentando-se como funcionário da divisão de relações públicas da empresa. No *release*, o falso funcionário dizia que a *Emulex* havia se equivocado sobre os lucros do último trimestre, que o CEO estava sendo

demitido e que a empresa estava sob investigação da Comissão de Valores Mobiliários dos Estados (SEC).

**Entender sua estratégia de relações com a mídia para a *blogosfera*:** o aumento dos *blogs* do início da década de 1990 até agora, demonstra que o público confia muito mais na opinião de outros consumidores que na das instituições tradicionais, incluindo as empresas. Os profissionais de relações com a mídia precisam ser perspicazes e manter contato com uma lista de *bloggers*, pois eles são veículos importantes e em franco crescimento. Os mais influentes, atraem mais de 100 mil visitantes por dia. As empresas devem ver os *blogs* como ferramenta importante, pois eles mostram os pontos de vista e as preocupações de seus consumidores.

**Saber como lidar com notícias negativas com eficiência:** o departamento de comunicação deve avaliar rápida e cuidadosamente o dano potencial que as más notícias poderão causar. Antes de qualquer atitude é bom questionar sobre quem fez a crítica, se os comentários são válidos, se quem está falando é um indivíduo ou está representando um público mais amplo, etc. Respondidas estas perguntas, a força-tarefa da empresa deve promover ações potenciais. Os advogados também devem ser consultados para discutir a postura legal que deverá ser adotada.

#### 4.4.5 Informação e Publicidade

Nas relações da empresa com os meios de comunicação é muito importante observar a transparência, ou seja, sua veracidade. Esse fator aproxima o interesse da empresa em oferecer uma notícia e o interesse do veículo em publicá-la pelo valor do seu conteúdo.

Essa transparência fortalece a confiança do veículo na fonte e a contrapartida desejável da confiança da audiência no veículo. Uma assessoria de imprensa ou de comunicação deve estar apta a informar ao empresário e a empresa (em seus níveis de decisão) sobre as diferenças entre informação e publicidade. Notícia empresarial é a informação apurada na empresa ou dela originária (através do empresário ou da assessoria), com o mesmo caráter de relato dos fatos ou acontecimentos que qualifica a matéria jornalística, segundo critérios de atualidade, interesse e significado para o público. Publicidade é a informação paga, de natureza promocional e com o objetivo de persuadir, que se obtém geralmente pela repetição da mensagem. Na comunicação empresarial, articula-se com relações públicas, propaganda e marketing, em função de um produto, serviço ou imagem.

A informação constitui um acontecimento digno de ser conhecido pelo público. Pode adotar a forma de simples notícia, entrevista, declaração, nota, etc. A publicidade é também uma informação, mas em sentido amplo, com outras características tanto na forma quanto no conteúdo. Além das relações com a imprensa, uma assessoria de comunicação empresarial compreende funções de publicidade, propaganda, relações públicas e marketing, incorporando:

- ✓ Planejamento e coordenação ou administração da publicidade e das campanhas promocionais, de vendas, etc.;
- ✓ Articulação e supervisão dos serviços das agências de publicidade ou propaganda, contratadas pela empresa;

- ✓ Criação e execução de peças publicitárias ou de estudos e programas de marketing;
- ✓ Planejamento e coordenação ou administração de estudos, projetos e ações visando identificar, na área de relações públicas, problemas cujas soluções contribuam para melhorar o relacionamento com os públicos interno e externo (empregados, associados, colaboradores ou consumidores, fornecedores, governo, etc.). (BAHIA, 1995, p.41-44).

## **CAPÍTULO V: AS EMPRESAS E A COMUNICAÇÃO NO SÉCULO XXI**

### **5.1 MUDANÇAS RADICAIS NAS COMUNICAÇÕES**

Atualmente, inovação é sinônimo de mudança. O empresário moderno deve acompanhar essas mudanças, agarrar as oportunidades, não esquecendo de avaliar se essas inovações trarão benefícios e quais ameaças serão enfrentadas.

A grande demanda de máquinas operando nas empresas, fazendo o trabalho dos homens não pode ser considerada uma ameaça porque com ele está o conhecimento.

A comunicação empresarial tem acompanhado a evolução da economia brasileira vivida na década de 90: benefícios da abertura ao capital estrangeiro, inflação menor e chegada de um novo contingente ao mercado consumidor com a ascensão das classes D e E a produtos e serviços antes inatingíveis. A globalização da economia e o aumento da competitividade impulsionaram a comunicação social para um lugar de destaque estratégico na conquista de resultados.

Com o crescente nível de exigência dos consumidores, as empresas se mostram particularmente preocupadas em cobrar eficiência de seus fornecedores.

Exigem-se, hoje, das empresas, vitórias no mercado e ações cidadãs junto à sociedade. Dialogar com os públicos tornou-se a pedra fundamental nas arquiteturas empresariais, a despeito de muitas incompreensões e confusões conceituais sobre o poder, o papel e os códigos de comunicação.

Para Gallo (2007, p.229), o sucesso pessoal ou empresarial depende da habilidade de conquistar seu público. Ninguém nasce sabendo tudo. Os maiores comunicadores de negócios do mundo evoluíram superando desafios, erros e fracassos, mas venceram através do comprometimento e aprimoramento de técnicas.

As empresas que não se forçam a reinventar ou se auto-renovar ficarão em sérias dificuldades.

De acordo com Vieira (2007, p.12), a comunicação vai além da mensagem, da sua recepção pelo outro e da capacidade do emissor em criar empatia. Não é fácil comunicar bem quando todos parecem querer falar e nunca ouvir, quando estamos imersos num tempo que parece escasso para fazer tudo o que é esperado.

Vieira (2007, p.13), considera bastante expressivo o aumento da informação. Basta ver a diversidade dos meios: revistas, livros, informativos, treinamentos, cursos, Internet, etc. Torna-se desafiante selecionar esse material e administrar o tempo para sua pesquisa, análise ou estudo, pois esse acúmulo de informações não implica necessariamente ampliação de conhecimento e nem o domínio do conhecimento assegura a capacidade transmiti-lo.

“É importante passar uma visão audaz”. (COOK apud GALLO, 2007, p.10).

O gestor moderno precisa ser um comunicador, treinado em finanças, em tecnologia, em processos industriais e comerciais. Se não fizer de seu

posto ou de sua missão uma plataforma de comunicação, ele certamente vai ter dificuldades.

Argenti (2006, p.01), fala das mudanças comportamentais dos líderes empresariais do passado e os atuais. Os líderes empresariais de hoje cresceram em uma época diferente da que vivem hoje. As expectativas do público atual em relação à empresa também são diferentes daquelas de 40 ou 50 anos atrás.

As empresas hoje precisam ter uma visão mais ampla, saber responder a uma série de questões globais.

Embora a tecnologia tenha impulsionado os negócios, também causou grandes incertezas para os líderes e consumidores. *Andrew Grove* (apud ARGENTI, 2006, p.12), co fundador e CEO da *Intel Corporation*, explica:

Cultuamos a velocidade da mudança tecnológica, mas [...] o que acontece da mudança é tão rápido que, antes que uma inovação seja implementada ou quando ela está a meio caminho da implementação, uma outra inovação surge e cria uma interferência destrutiva na primeira.

As empresas precisam ser ágeis para acompanhar essas mudanças, pois as inovações tecnológicas podem ocorrer de uma hora para outra, causando efeitos profundos. Ao mesmo tempo que as empresas precisam adaptar-se ao ambiente em mudança, ela não pode abrir mão de seus princípios ou comprometer seus ideais.

Argenti (2006, p.14), acredita que a melhor saída para não se surpreender com os problemas é pensar sempre que eles vão piorar. Dessa forma, você estará em melhores condições no complexo ambiente atual.

## 5.2 A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Um sistema de informação não é apenas aquele que se destina a comunicar interna e externamente o que a empresa tem para tornar público. No nível organizacional, o sistema de informação ganha pluralidade e adquire importância tão grande, que, sem ele, não há eficiência ou operacionalidade, suportes decisórios ou integração.

A execução de tarefas com os sistemas de informação exigem mais criatividade e independência. O acúmulo de conhecimento gera mais produtividade tornando os indivíduos mais independentes para tomada de decisões.

Para Bahia (1999, p.55), os sistemas de informações gerenciais completam e ampliam as funções da comunicação interna e externa, assegurando à administração um processo decisório correto.

A comunicação empresarial não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas e sim aderir a toda tecnologia que estiver ao seu alcance no intuito de facilitar o cumprimento das metas da empresa. (BAHIA, 1995, p.09).

Uma das grandes invenções tecnológicas e talvez a mais bem sucedida tecnologia da informação é a Internet. Ela facilita o contato entre pessoas, empresas e instituições. Possibilita a promoção de seus produtos sem gastos e ainda permite se a empresa desejar, vender através da rede. A partir da sua popularização no Brasil, em 1996, ficou mais fácil também enviar notícias aos jornais, revistas, rádios, tevês e agências noticiosas. Mas a maior contribuição que a Internet nos trouxe foi a possibilidade de disponibilizar textos e imagens em tempo real.

A Internet apresenta vantagens em relação a outros veículos de comunicação reunindo infinitas possibilidades. Esse mundo digital conquistou o mercado tão rapidamente sendo considerada estratégia de publicidade que a cada dia se aprofunda.

Enquanto que o rádio e a televisão levaram 30 e 15 anos respectivamente para alcançar 60 milhões de expectadores, em três anos a Internet arrebanhou 90 milhões de internautas. A empresa de pesquisa *Forrester Research* estimou que em 2001 os negócios na Internet movimentaram 22 bilhões de dólares em todo o mundo e, em 2002, este número chegou a 349 bilhões, quase o PIB da Índia. Desde 1995 o número de sites comerciais no mundo cresceu de 2.000 para 414.000. O número de pessoas que acessam a Internet, subiu 10,4%, segundo dados divulgados pela empresa de pesquisa *comScore*, chegando à marca de 824 milhões em janeiro de 2008. A pesquisa também revela que a Internet já não está mais centrada nos Estados Unidos, hoje, ela é global, apenas 21% das pessoas que acessam a Internet são dos Estados Unidos, enquanto que em 1996, eram 66%. A Ásia/Pacífico é a região com o maior número de internautas: 308,8 milhões, um crescimento de 13,9%. Em seguida vem a Europa (232,8 milhões), América do Norte (183,8 milhões), América Latina (59 milhões) e Oriente Médio e África (39,9 milhões). A América Latina é a região do mundo com a segunda maior taxa de crescimento (16,6%), atrás apenas do Oriente Médio e da África (20,2%). O Brasil continua a ser o país onde se gasta mais tempo conectado, em todo o mundo. Ele se mantém nesta posição desde 2005, quando alcançamos pela primeira vez. A média de tempo *online* de cada brasileiro no mês de maio de 2008, foi de 23 horas e 48 minutos, 1 hora e 1 minuto a mais do que a média de abril. Japão (21h34min), França (20h23min), Estados Unidos (19h46min) e Austrália (18h00min), completam respectivamente a lista dos 5 países com a maior média de tempo *online* por usuário.

Na era da Internet, as empresas precisam rever suas estratégias de comunicação. O cliente hoje diz o que quer e espera a resposta por *e-mail*, diferente de antes em que procurava o produto na loja.

Para Bahia (1995, p.56), os sistemas de informação das empresas despertaram para a evidência de que conhecimento é poder, num tempo em que as regras da sociedade e do mundo dos negócios estão mudando. Questões até recentemente ignoradas ou simplesmente omitidas da legislação,



como por exemplo, normas ambientais, hoje são largamente esclarecidas graças aos sistemas de informação.

O comportamento da empresa moderna é marcado por duas principais tendências: o enfoque no consumidor e o uso das tecnologias da informática. A empresa pode obter vantagens de competição fazendo uso da tecnologia, criando um novo modelo organizacional, seja ela comercial, industrial ou de serviços.

A percepção rápida e radical dos direitos do consumidor foi uma conquista de cidadania exigindo da comunicação empresarial uma base tão complexa quanto eficaz. (BAHIA, 1995, p.56).

Os estudos de Bahia (1995, p.09) mostram que as empresas estão no caminho da qualidade total, se modernizando através dos recursos tecnológicos oferecidos.

Segundo Serra (2007, p.85), as tecnologias são extensões do homem equivalendo dizer que elas são maneiras de traduzirmos um modo de conhecimento num outro, uma forma de experiência em novas formas. “Um índio é o servomecanismo da sua canoa, tal como o *cow-boy* o é do seu cavalo ou o executivo do seu relógio”.

Apesar de todos os meios ou tecnologias serem extensões do homem, só com a tecnologia elétrica, que permite a extensão do seu sistema nervoso central, transferindo as funções de conhecimento consciente e ordem para o mundo físico, o homem se dá plenamente conta de que os meios são extensões de si próprio, do seu corpo físico. Parece que tal consciência não poderia ter surgido antes que a tecnologia elétrica nos desse a possibilidade de um conhecimento instantâneo e total.

A tecnologia por si só não vale de nada para o negócio. O que importa é como a informação gerada por ela é capaz de proporcionar melhor atendimento às necessidades de seus clientes. São os novos produtos e serviços, ou o valor

agregado a eles e aos processos de negócios afetados pela TI, que garantem o retorno do investimento para a empresa. Todavia, esses benefícios podem ser bastante intangíveis e, portanto, de difícil mensuração e avaliação. (GRAEML, 2000, p.24).

Segundo Graeml (2000, p.19), as mudanças ocorridas até a década de 70, eram indicadas por sinais fortes e se apresentavam de forma contundente. Hoje, com as informações disponíveis os sinais tornaram-se cada vez mais fracos representando perigo para as empresas que ainda se baseiam no passado para planejar o futuro. “Prever, lançando mão da experiência acumulada, mas consciente de que o futuro repete cada vez menos o passado, passa a ser uma condição de sobrevivência das empresas”.

A tecnologia da informação passou a ser o quarto principal recurso disponível para os executivos, depois das pessoas, do capital e das máquinas. (GRAEML, 2000, p.20).

### **5.3 CENTRALIZAR OU DESCENTRALIZAR A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL?**

Segundo Argenti (2006, p.53), as organizações enfrentaram problemas quando tiveram que decidir entre a comunicação centralizada dirigida por um executivo sênior, na matriz, ou descentralizar as atividades tornando as unidades de negócios mais autônomas. No modelo centralizado havia mais equilíbrio e controle enquanto que no modelo descentralizado havia mais flexibilidade para adaptar-se às necessidades.

O debate sobre a centralização e a descentralização permanece até hoje e a resposta varia de acordo com o porte da empresa, da dispersão geográfica de seus escritórios e da diversidade de seus produtos e serviços.

Numa empresa como a *Johnson & Johnson*, por exemplo, com mais de 110 mil funcionários em mais de 200 empresas operacionais em 57 países diferentes, seria impossível a centralização. Seu ex-vice-presidente de comunicação empresarial, *Bill Nielsen* descreveu a função como “uma parceria de profissionais da comunicação”. A empresa evita centralizar até sua assessoria jurídica de comunicação externa em uma única empresa de relações públicas.

As tendências econômicas e os eventos globais afetam as decisões sobre a estrutura de comunicação de uma organização. É importante esperar pelo inesperado, principalmente em tempos de crise.

Os atentados de 11 de setembro de 2001 conferiram um apelo às estruturas de comunicação descentralizadas. “As empresas terão de aceitar menos centralização, pois hoje vivemos em um mundo em que o terrorismo é uma possibilidade concreta”. (WIGGINS apud ARGENTI, 2006, p.54).

Além da ameaça à segurança, as dificuldades econômicas podem ter efeito semelhante. Delegar tarefas em momentos de orçamentos apertados é a melhor saída.

A descentralização embora seja mais flexível, também tem seus riscos. Mensagens inconsistentes podem se espalhar se houver dispersão em unidades operacionais individuais, sem qualquer tipo de supervisão geral.

Para as grandes empresas, o ideal é encontrar um meio termo entre estrutura completamente centralizada e outra totalmente descentralizada. Por exemplo, uma área funcional sólida e centralizada pode ser complementada por uma rede de “centros operacionais” descentralizados que adaptam a função para as necessidades especiais das unidades de negócios independentes.

O CEO deve ser a pessoa mais envolvida no desenvolvimento da estratégia geral de comunicação e na transmissão de mensagens consistentes para o público-alvo.

A comunicação empresarial tem uma linha direta com o CEO (chief executive officer = Comandante Executivo-chefe). Mesmo que as linhas hierárquicas no papel não sigam diretamente para o CEO, o chefe da comunicação empresarial deve ter acesso ao mais alto nível da gerência sênior e esses executivos precisam acreditar no valor e na necessidade da comunicação empresarial como um meio para alcançar as metas corporativas. Sem essa conexão, a comunicação será menos eficaz e muito menos poderosa.

## **5.4 ÉTICA DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO**

A ética está relacionada às idéias básicas que devem guiar o comportamento das pessoas na sociedade. Os códigos de ética profissional relatam que os profissionais devem ter dignidade no trabalho, serem honestos com a empresa onde está desempenhando seu trabalho no momento, sigilo profissional e prestação de contas à hierarquia da empresa. Chiavenato (1999) lembra que os executivos precisam obedecer a esses padrões morais de ética e conduta.

A ética deve ser praticada e compartilhada como uma filosofia, privilegiando a diversidade e o pluralismo, relacionando-se de maneira democrática com os diversos públicos, adotando o consumo responsável, respeitando as diferenças, cultivando a liberdade de expressão e a lisura nas relações comerciais.

A empresa deve contribuir e estar presente de forma transparente no desenvolvimento comunitário, praticando a cidadania e a responsabilidade social. O conceito de ética empresarial, organizacional ou ética nos negócios tem a ver com este processo de inserção.

Cabe ao empresário desenvolver a consciência ética nos negócios, de forma convincente a todos: empresa, opinião pública, empregados, acionistas,

meios de comunicação, etc, para que a empresa esteja inserida no contexto econômico, político e social. Portanto, são indispensáveis estruturas de informação que atuem profissionalmente. (BAHIA, 1995, p.11).

Vieira (2007, p.206), acredita que a missão primeira de uma empresa é o lucro, pois sem ele não há empresa, emprego e sobrevivência. Sua missão maior, porém, vai além do lucro, ultrapassa os aspectos materiais: são os princípios e valores que constituirão a imagem da empresa, sua forma de ser, seus pontos frágeis e fortes, vantagens e desvantagens. Esses princípios formam sua ética.

A ética social é um atributo indispensável para as organizações que querem manter-se vivas no mercado e a sociedade está cada vez mais alerta para os desvios de conduta das organizações, não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial.

Exemplos de problemas éticos mais em evidência hoje são as comissões nas vendas ao governo e a particulares, suborno a fiscais, sonegação de impostos em vez de discussão jurídica, financiamento irregular de campanhas eleitorais, medida ou peso fora do especificado, comportamentos equívocos em relação aos funcionários, abusos no mercado etc.

Ao estabelecer sua ética, a empresa deve considerar os valores pessoais dos seus colaboradores e da comunidade onde está inserida. O estabelecimento de diretrizes e as tomadas de decisão da empresa serão baseados nessa multiplicidade de valores.

Enquanto a ética nos negócios reflete a conduta aceitável, baseada no ambiente social, cultural, político e legal em um dado momento, a moral pessoal reflete filosofias mais profundas e mais duradouras sobre a vida. (FERREL; JOHN FRAEDRICH e LINDA FERREL apud VIEIRA, 2007, p.2006).

Segundo Vieira (2007, p.206) é impossível administrar pessoas e projetos sem regras e critérios éticos definidos. Só com essa condição é que as decisões podem ser justas e transparentes.

É importante que a comunicação empresarial seja bem equipada e possa se desenvolver num clima de valorização das relações humanas e profissionais e que reflita o âmbito próprio da empresa numa atmosfera de liberdade econômica, política e social. A empresa que não se mostrar preocupada com isso poderá sofrer conseqüências desastrosas. Nesse contexto, decisões sobre ética abrangem não só jornalistas e outros comunicadores, mas também gerentes de informática que se devem ocupar da integridade da informação e de problemas morais relacionados com o pessoal do setor. (BAHIA, 1995, p.56-57).

Os problemas que o mundo enfrenta, hoje, poderiam ser invertidos adotando-se normas éticas pessoais e profissionais e colaborando para que as organizações tenham códigos de ética organizacional que sejam efetivamente cumpridos. Esta é a contribuição que o País precisa para que a roda do futuro comece a virar numa direção diferente.

## CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi mostrar como a comunicação influencia no sucesso das empresas hoje, onde o conhecimento é fator mais decisivo do que o capital. Com base na literatura consultada, conclui-se que uma organização que assume a comunicação como recurso estratégico de negócio, de entendimento dos públicos e de integração à sociedade, preocupa-se com todos os tipos de variáveis que influenciam sua gestão, pois o mercado atual está mais exigente do que era no passado em relação às empresas.

O problema levantado foi que sem uma comunicação eficaz as organizações não conseguem atingir os seus objetivos. De fato o diferencial das empresas bem sucedidas gira em torno de um bom processo de comunicação, pois hoje, as pessoas estão mais bem informadas sobre questões empresariais e mais céticas em relação às intenções das empresas.

Na sociedade global atual não há mais espaço para organizações que não planejam seu relacionamento com seus públicos de interesse. Na verdade, para que esse relacionamento seja considerado saudável, há de se buscar a compatibilidade entre as ações da empresa, seu discurso empresarial e, sobretudo, os interesses e valores de todos os seus consumidores e usuários.

A hipótese levantada de que as estratégias desenvolvidas nas empresas devem ser claras para serem eficientes foi comprovada, devendo começar com um público interno bem informado sobre as ações de marketing para unir força do trabalho em torno de metas e estratégias comuns corporativas e que a comunicação eficiente traz resultados que podem ser medidos no faturamento da empresa. A Comunicação Empresarial como ferramenta de criação e consolidação da imagem institucional, torna inaceitável que grandes organizações a tratem com improvisações, pois maior que a característica do produto, é a imagem corporativa de uma marca.

Quanto aos desafios que a Comunicação Empresarial enfrenta, merece destaque o uso das tecnologias como vantagem competitiva, pois se faz cada

vez mais necessário saber os desejos, expectativas e reações dos clientes diante das decisões empresariais. As organizações que não se esforçam em reinventar ou auto-renovar ficarão em sérias dificuldades.

No que diz respeito à ética é impossível administrar pessoas e projetos sem regras e critérios éticos definidos. Só com essa condição é que as decisões podem ser justas e transparentes.

A utilização da tecnologia da informação evoluiu da situação de apenas apoiar as empresas para a de ser fundamental para ela. Os sistemas de informação despertaram para a evidência de que conhecimento é poder, num tempo em que as regras da sociedade e do mundo dos negócios estão em mutação.

Vale lembrar que com o desenvolvimento sustentável e a evolução tecnológica, as informações tornaram-se mais acessíveis e compartilhadas, surgindo de todos os níveis hierárquicos da empresa e do meio onde ela está inserida, exigindo do administrador uma nova postura frente a um ambiente em constante transformação, tornando-se necessário a todo momento a revisão de seus processos e valores, na cotidiana busca da vantagem competitiva.

Uma das grandes invenções tecnológicas e talvez a mais bem sucedida tecnologia da informação é a Internet. Não dá para ignorar que ela se fortalece e se amplia como meio de comunicação ágil e efetivo, quando associado aos outros meios. É preciso assumir que as várias linguagens e meios não se confrontam, mas se complementam. Os profissionais de comunicação precisam mudar sua postura conservadora. Diante dos novos paradigmas, é fundamental integrar recursos, reciclar abordagens e reinventar.

Enfim, estamos num momento em que o conhecimento produzido anda num compasso muito mais acelerado do que as pessoas e as organizações conseguem dominar. Tal fenômeno deu início a uma nova ruptura, a era baseada na informação.

Diante deste contexto, torna-se um desafio para o administrador, acompanhar e desfrutar de todos os benefícios da evolução tecnológica dos



veículos de informação, ajustar a empresa em seu contexto sócio-político, utilizando a Comunicação Empresarial como estratégia de resultados.

Este estudo ao oferecer uma análise ampla do tema, torna-se fundamental para a discussão acadêmica e profissional acerca da comunicação como instrumento de transformação social, desenvolvimento e possibilidade profissional.

A constatação desta evolução pode ser medida pela ampliação dos SACs e das ouvidorias que permitem que tanto os clientes quanto os funcionários busquem os esclarecimentos necessários.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em <http://www.aberj.com.br>

AMARAL, Cláudio. **A História da Comunicação Empresarial no Brasil**. São Paulo, 1999.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 10ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, P. F. **Administração, Tarefas, Responsabilidades, Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

GALLO, Carmine. **Comunicação é Tudo!**: os segredos dos maiores comunicadores de negócio do mundo. São Paulo: Landscape, 2007.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: S.A, 1998.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1987.

SERRA, Paulo J. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã, 2007.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. **Comunicação Empresarial: etiqueta e ética nos negócios**. São Paulo: Senac, 2007.

## BIBLIOGRAFIA CITADA

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000 p. 142.

SERRA, Paulo J. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã, 2007, p.77

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000 p.526.

CORCORAN apud GALLO, Carmine. **Comunicação é Tudo!**: os segredos dos maiores comunicadores de negócio do mundo. São Paulo: Landscape, 2007, p.09.

CITRIN apud GALLO, Carmine. **Comunicação é Tudo!**: os segredos dos maiores comunicadores de negócio do mundo. São Paulo: Landscape, 2007, p.09.

ORMAN apud op. cit. GALLO, Carmine. **Comunicação é Tudo!**: os segredos dos maiores comunicadores de negócio do mundo. São Paulo: Landscape, 2007, p.09.

*Idem*, p.09.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000 p. 143.

BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995, p. 40.

SERRA, Paulo J. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã, 2007, p.82.

*Idem*, p.73-75.

*Ibidem*, p.10.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 10ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2005, p.29.

*Idem*, p.29-30.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1987, p.17.

**Idem**, p. 17.

**Ibidem**, p. 18-22.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.69.

**Idem**, p. 11.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 10ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2005, p. 48-50.

BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995, p. 48-50.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.95-96.

**Idem**, 97-99.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.33.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 10ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2005, p.113-117.

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. **Comunicação Empresarial**: etiqueta e ética nos negócios. São Paulo: Senac, 2007, p.13.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</b>	PÁGINA: 9, 10
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	PÁGINAS: 11, 12
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO	PÁGINAS: 11, 12,
2.2 COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO	PÁGINAS: 12, 13, 14, 15
2.3 RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO	PÁGINAS: 15
2.4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	PÁGINAS: 15, 16, 17
<b>CAPÍTULO III: VISÃO HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL</b>	PÁGINA: 17
3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	PÁGINAS: 17, 18, 19
3.2 SURGIMENTO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	PÁGINA: 20
3.2.1 NO MUNDO	PÁGINAS: 20, 21, 22
3.2.2 NO BRASIL	PÁGINAS: 22, 23, 24
<b>CAPÍTULO IV: COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO</b>	PÁGINA: 24
4.1 COMO DEFINIR UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EFICIENTE	PÁGINAS: 24, 25, 26, 27, 28
4.2 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO DE UMA EMPRESA	PÁGINAS: 28, 29, 30, 31, 32, 33

4.3 OBJETIVOS PERMANENTES DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	PÁGINA: 33
4.3.1 CONSCIENTIZAR A OPINIÃO PÚBLICA EM TODOS OS SEGMENTOS E NÍVEIS	PÁGINAS: 33, 34, 35
4.3.2 FORTALECER A CREDIBILIDADE	PÁGINA: 35
4.3.3 OBTER NOTICIÁRIO FAVORÁVEL	PÁGINA: 35
4.3.4 SER FONTE NATURAL DE NOTICIÁRIO	PÁGINA: 36
4.3.5 OBTER RECONHECIMENTO POSITIVO E BOA VONTADE	PÁGINA: 36
4.3.6 ABRIR E MANTER CANAIS DE COMUNICAÇÃO	PÁGINA: 36
4.3.7 OBTER BONS NEGÓCIOS	PÁGINA: 36
4.3.8 MOTIVAR FUNCIONÁRIOS	PÁGINA: 37
4.3.9 MOTIVAR FUTUROS FUNCIONÁRIOS	PÁGINA: 37
4.3.10 FAVORECER A IMAGEM PESSOAL DA DIRETORIA E GERÊNCIA	PÁGINAS: 37, 38
4.4 MODELOS DE COMUNICAÇÃO PARA A EMPRESA	PÁGINA: 38
4.4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	PÁGINAS: 38, 39, 40, 41, 42, 43
4.4.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	PÁGINAS: 43, 44
4.4.3 ASSESSORIAS E PORTA-VOZ	PÁGINAS: 45, 46
4.4.4 OS MEIOS DE DIVULGAÇÃO	PÁGINAS: 46,

**4.4.5 INFORMAÇÃO E PUBLICIDADE**

PÁGINAS: 51, 52

**CAPÍTULO V: AS EMPRESAS E A COMUNICAÇÃO NO SÉCULO XXI**

PÁGINA: 52

**5.1 MUDANÇAS RADICAIS NAS COMUNICAÇÕES**

PÁGINAS:

52,53, 54

**5.2 A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

PÁGINAS: 55,

56, 57, 58

**5.3 CENTRALIZAR OU DESCENTRALIZAR A**

PÁGINAS: 58,

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL?**

59, 60

**5.4 ÉTICA DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO**

PÁGINAS: 60,

61, 62

**CONCLUSÃO**

PÁGINAS: 63,

64, 65

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

PÁGINAS: 66, 67

**BIBLIOGRAFIA CITADA**

PÁGINAS: 68, 69