

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

Cibele Maria Ferraz

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS**  
**DE TRANSIÇÃO:**

Desafios e novas competências profissionais em prol do engajamento e da propagação de valores e significados

**Juiz de Fora**  
**Março de 2016**

Cibele Maria Ferraz

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE  
TRANSIÇÃO:**

desafios e novas competências profissionais em prol do engajamento e da propagação de valores e significados

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação e Poder da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho

Juiz de Fora

Março de 2016

Cibele Maria Ferraz

Gestão da comunicação organizacional em tempos de transição:  
desafios e novas competências profissionais em prol do engajamento e da propagação de  
valores e significados

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós Graduação em  
Comunicação e Poder da Universidade  
Federal de Juiz de Fora como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino  
Lopes Filho (UFJF)

Aprovada pela banca composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho (UFJF) - Orientador

---

Professor Dr. Márcio de Oliveira Guerra (UFJF) - Convidado

---

Professor Dr. João José Azevedo Curvello (UnB) - Convidado

Conceito Obtido: \_\_\_\_\_

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

À minha família e a todas as pessoas  
que acreditaram que era possível.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido tranquilidade e serenidade, me mostrando um novo caminho de esperança, em um momento de grande sofrimento.

À minha família: meus pais, meus irmãos, meus cunhados, meus sobrinhos, tios, avós, sogras. A lista é grande, mas, não maior do que minha gratidão por me apoiarem em todos os meus sonhos, por torcerem pelo meu sucesso e por entenderem minhas ausências.

Ao meu marido e companheiro de todos os momentos, Walisson, pela paciência, pelo incentivo, pelo amor. Por ouvir minhas preocupações e ansiedades sempre transmitindo o sentimento de que tudo daria certo.

Ao meu orientador, Prof. Boanerges Balbino Lopes Filho, por compartilhar tamanho conhecimento, pela parceria em artigos e por nos inspirar tranquilidade e confiança.

Ao professor Wedencley Alves Santana pelas valiosas contribuições no processo de qualificação; ao professor Márcio de Oliveira Guerra por sempre estar presente em momentos importantes de minha vida acadêmica e ao professor João José Azevedo Curvello por ter aceito prontamente o convite para compor a minha banca de defesa.

A todos os meus colegas de Mestrado, da turma de 2013, pelos momentos de troca e por me acolherem com tanto carinho como aluna especial.

Aos meus colegas da turma de 2014, em particular ao Carlos e à Dani que dividiram comigo alguns (muitos) artigos, Congressos, assim como os anseios, os medos, as dúvidas, as conquistas. Vocês fizeram a diferença nessa longa jornada.

Às empresas e aos profissionais entrevistados que gentilmente cederam seu tempo e compartilharam suas vivências e seus conhecimentos. Como foi bom poder ter contato com pessoas tão inspiradoras!

À Aberje por ter mediado o primeiro contato com alguns dos gestores das organizações.

À Medquímica e aos meus parceiros de trabalho Vinícius, Leo e Denise. Obrigada pelo incentivo!

À Universidade Federal de Juiz de Fora por permitir, mais uma vez, que uma nova semente de saber tenha sido plantada.

**De tudo ficaram três coisas**

A certeza de que estamos começando

A certeza de que é preciso continuar

A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar

Façamos da interrupção um caminho novo

Da queda, um passo de dança

Do medo, uma escada

Do sonho, uma ponte

Da procura, um encontro.

Fernando Sabino

## RESUMO

Partindo do pressuposto de que as ferramentas virtuais alteraram as relações entre as organizações e seus públicos de interesse - pensamento defendido por autores como Argenti, Bueno, Nepomuceno, entre outros -, diminuindo a distância entre conteúdos públicos e privados e, conseqüentemente, aumentando o desafio das corporações em manterem a reputação positiva, avaliamos se houve mudanças tanto no perfil dos profissionais quanto no status das áreas de comunicação das organizações. Através da análise de empresas associadas à Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) foi verificado se a gestão da comunicação se altera com as mudanças de contexto social e tecnológico, orientando-se de forma mais estratégica. Examinou-se, também, se houve uma intensificação do trabalho com foco em resultados no desenvolvimento da comunicação corporativa e, por fim, investigamos se as habilidades e as competências dos gestores foram alteradas para enfrentar as mudanças de contexto organizacional e qual o novo perfil desejado para os profissionais da área. Foram realizadas entrevistas qualitativas em profundidade e semiestruturadas ou semiabertas com os gestores das áreas de comunicação. Dos resultados, originou-se uma análise de conteúdo sobre os efeitos de determinados aspectos levantados. Nas dimensões teóricas foram abordados os conceitos de organização, comunicação organizacional, imagem e identidade corporativa, além de gestão e competências contemporâneas. Os resultados permitem afirmar, entre outras considerações, que as formas de relacionamento mediadas pelas ferramentas digitais de comunicação inspiram novos desafios aos profissionais de comunicação organizacional, porém, não são decisivas para a mudança da importância do setor dentro das corporações.

**Palavras chave:** Comunicação organizacional. Complexidade. Ferramentas digitais. Imagem corporativa. Estratégia.

## ABSTRACT

The virtual tools have changed the relationship between organizations and their stakeholders – a thought defended by authors such as Argenti, Bueno, Nepomuceno, among others – and narrowed the gap between public and private. Consequently, they challenged companies to keep a positive reputation; therefore, the aim of the current study is to assess whether there were changes both in the professional profile and in the status of communication sectors within the organizations. An analysis involving companies affiliated to the Brazilian Association of Corporate Communication (Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) enabled us to check whether the communication management is influenced by changes in social and technological contexts, and thus becomes more strategic. In addition, we assessed whether the work in such sectors turned its attention to corporate communication development. Finally, we investigated whether managers' skills and competencies have changed in order to face the new the organizational contexts and to draw the desired new profile for professionals in this field. In-depth semi-structured or semi-open qualitative interviews were conducted with the managers of communication sectors and the results enabled analyzing the effects of certain aspects described in the interview contents. Concepts such as organization, organizational communication, image and corporate identity were discussed in theoretical dimensions, as well as contemporary management and skills. The results allow stating, among other things, that the relationships mediated by digital communication tools lead to new challenges faced by organizational communication professionals; however, these challenges do not change the importance given to this sector within corporations.

**Keywords:** Organizational communication. Complexity. Digital media. Corporate image. Strategy.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Modelo de administração científica e principais elementos do processo de comunicação .....	p.20
Quadro 02 - Modelo de Relações Humanas .....	p. 22
Quadro 03 – Metáforas de Morgan .....	p. 23
Quadro 04 – Estrategistas históricos e suas contribuições .....	p.40
Quadro 05 - Estrategistas empresariais e os princípios de estratégia .....	p. 43
Quadro 06 - Perfil dos profissionais no passado e as novas exigências contemporâneas ....	p. 79
Quadro 07 - Habilidades e competências - profissionais contemporâneos .....	p. 80
Quadro 08 - Empresas agraciadas com o prêmio Aberje, conforme amostra definida para a pesquisa .....	p. 92
Quadro 09 - Perfil dos gestores entrevistados .....	p. 95
Quadro 10 - Composição e funções dos setores .....	p. 98

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 01 – Visão Tradicional da Estratégia .....p. 46
- Figura 02 – Visão das Pessoas focadas na Estratégia .....p. 47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>17</b>
2.1	TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES .....	19
2.2	ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO .....	26
<b>3</b>	<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>31</b>
3.1	CONCEITOS E ATRIBUIÇÕES .....	32
3.2	COMUNICAÇÃO E COMPLEXIDADE .....	36
3.3	ESTRATÉGIA: ORIGEM E CONCEITOS .....	40
3.3.1	A comunicação enquanto estratégia .....	47
3.4	NOVAS DEMANDAS ORGANIZACIONAIS .....	53
<b>4</b>	<b>IMAGEM E IDENTIDADE CORPORATIVA .....</b>	<b>57</b>
4.1	IMAGEM, REPUTAÇÃO E IDENTIDADE .....	58
4.2	COMUNICAÇÃO DIGITAL E MÍDIAS COLABORATIVAS.....	62
4.3	GERENCIAMENTO DE IMAGEM: <i>OFF-LINE E ON-LINE</i> .....	67
<b>5</b>	<b>GESTÃO E COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
5.1	COMPETÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS .....	77
5.2	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO .....	81
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DA PESQUISA .....</b>	<b>87</b>
6.1	OBJETIVOS .....	87
6.2	METODOLOGIA .....	88
6.3	PRÊMIO ABERJE .....	90
6.4	DADOS DAS PESQUISAS .....	92
6.5	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS .....	95
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>117</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>129</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O mundo atravessa um momento de grandes modificações em um ambiente marcado pela tecnologia, em que presenciamos a alteração não somente das noções de tempo e de espaço, mas, igualmente, dos modos de organizar, de relacionar, de produzir, de comercializar e, conseqüentemente, de se comunicar. Os valores profissionais e comportamentais acompanham as tendências contemporâneas, fazendo com que novos cenários no ambiente das organizações sejam projetados. Kotler (2010) declara que com a tecnologia, a globalização cria uma economia interligada e torna-se uma força que estimula o equilíbrio e, muitas vezes, cria paradoxos. “Graças à tecnologia, esses paradoxos da globalização, em especial o sociocultural, influenciam não apenas os países e as empresas, mas também as pessoas. Os indivíduos começaram a sentir pressão para se tornarem cidadãos globais, além de cidadãos locais” (KOTLER, 2010, p. 15).

A conexão entre os indivíduos e os sistemas sociais constitui parte de nossas vidas. Essa convivência, marcada por tensões, é fundamental para a afirmação pessoal cotidiana. Conforme Capra (2002), os seres humanos estão ligados à “teia da vida”, que perpassa o contexto da construção da cultura coletiva. O pertencimento organizacional compõe parte importante do equacionamento da identidade, constituindo base de sustentação para a relação do indivíduo com a sociedade. Kunsch (1997) complementa ao destacar que a sociedade é muito complexa e é resultante das ações recíprocas dos homens; é o lugar do heterogêneo, do diverso.

A revolução pela qual estamos passando, na visão de Wolton (2010), não é a da informação, mas a da comunicação; não é a da mensagem, mas a da relação; não é a da produção e da distribuição da informação por meio de tecnologias sofisticadas, e sim, a das condições de sua aceitação ou de sua rejeição pelos receptores, todos diferentes e raramente em sintonia com os emissores.

O excesso de informação disponível através de diversos canais desafia as práticas tradicionais da comunicação organizacional, cabendo aos setores e a seus profissionais, reverem sua atuação para definirem novas estratégias para atingir seus públicos. Vieira (2004) acredita que estamos testemunhando uma era de transformações nunca antes ocorridas, que atinge diversos ramos científicos e envolve diferentes segmentos sociais. Para o autor, com a globalização, as relações humanas mudaram e trouxeram consigo novas possibilidades de interação entre os povos, tanto culturalmente quanto, sobretudo, tecnologicamente.

Nóbrega (2004, p. 165) pondera, entretanto, que a atual revolução da informação pela qual estamos vivenciando não é a primeira na História. As anteriores foram inovações induzidas por tecnologias disruptivas<sup>1</sup>. “O livro escrito à mão era acessível a pouquíssimos privilegiados, a tecnologia da impressão levou o livro para as massas, permitiu a expansão da universidade, viabilizou a imprensa. A impressão atacou por baixo o livro à mão”.

Para Rosa (2006), ao longo de todo o século XX – ou até um pouco antes – as pessoas passaram a interagir, de forma mais frequente, com um novo mundo de imagens e informações. Segundo o autor, não podemos, dessa forma, menosprezar a importância de outras ferramentas de comunicação transformadoras para suas épocas, a exemplo do telégrafo, do telefone, do rádio, da tevê e, principalmente, dos jornais e revistas que atingiram amplo alcance através de suas grandes tiragens. Rosa (2006, p. 84) destaca que o mundo de imagens que passou a existir de uns anos para cá potencializou de maneira inédita a utilização de todas as ferramentas de comunicação preexistentes e, do mesmo modo, possibilitou um momento de diversas criações simultâneas, responsáveis pela revolução de nossa maneira de olhar: “como já disse certa vez o apóstolo Bill Gates, se o mundo é uma aldeia global, a Internet é a sua praça”.

Os novos meios de se comunicar com os *stakeholders* – surgidos com a ampliação da utilização de diversas ferramentas virtuais – eliminam as fronteiras físicas tradicionais das empresas. “Uma das consequências mais próximas e imediatas do novo território que passamos a habitar é uma alteração profunda num dos mais confortadores conceitos do passado, cada vez mais ameaçado no presente: a noção entre o público e o privado. Entre privacidade e exposição” (ROSA, 2006, p. 101).

Paralelamente, temos uma maior valorização de ativos intangíveis, como a imagem, as marcas, os recursos humanos e as práticas sociais. Além disso, de acordo com Bueno (2000), cada vez mais, funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade estão sendo vistos como “sócios” do negócio, contribuindo para o crescimento das corporações e compartilhando seus resultados. O que na dinâmica empresarial significa, no entendimento do pesquisador, de que não há espaço mais para uma distinção nítida entre "eu" (a empresa) e "os outros" (clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, imprensa). Consequentemente, os vínculos tornam-se cada vez mais estreitos.

---

<sup>1</sup> “Disrupção é o processo de entrar num mercado por baixo e ir subindo até, eventualmente, “matar” os nele estabelecidos” (NÓBREGA, 2004, p. 81).

No passado, as organizações tomavam suas decisões com base não apenas na percepção do que o consumidor/cidadão deveria querer, mas, principalmente, no interesse do que as corporações desejavam oferecer, afirma Nepomuceno (2013, p. 93). “Criaram um mito, a fantasia do que o consumidor gostaria de ter, e, pela força do controle das ideias, bem ou mal, conseguiram impor suas diretrizes à sociedade. O cliente sempre tem razão, desde que a razão seja a que mais interessa ao fornecedor.

Diante desse cenário, propõe-se produzir um breve resgate dos conceitos de comunicação, passando pela comunicação organizacional e suas atribuições. Além disso, serão abordadas as possíveis mudanças nos relacionamentos das organizações com seus públicos, mediados, de forma mais intensa e permanente, pelas tecnologias. Dando sequência, retrata-se a importância cada vez maior da opinião pública na construção da imagem e da reputação organizacional, levantando, por fim, as questões centrais desse trabalho: a comunicação passou a exercer um novo papel (estratégico) dentro das organizações, diante do advento da era da informação mediada pela tecnologia e pela participação mais ativa e intensa dos *stakeholders*? Houve mudança no perfil dos gestores e profissionais da área? Quais os desafios e as novas competências que são exigidas para os profissionais de comunicação organizacional em uma conjuntura de transformações do ambiente empresarial contemporâneo?

Em uma sociedade necessariamente globalizada, a comunicação avança em seu papel de fomentar a construção de relacionamentos com os públicos, caminhando para além de sua função informativa. Por isso, um grande desafio é reanalisar seus processos, princípios e modelos, principalmente no âmbito organizacional. Torquato (2012, p. 185) declara que os valores profissionais e espirituais acompanham as tendências contemporâneas ocasionando numa renúncia de velhos clichês – “a cultura paternalista, assistencialista cede lugar a uma cultura racional, lógica. Todos esses aspectos projetam-se sobre os cenários ambientais das organizações”.

Para Nassar (2009), todas as instituições têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. Recuero (2009) salienta que o surgimento dos chamados sites de redes sociais<sup>2</sup>, a partir da década de 90, complexificou ainda mais os fluxos informacionais. De acordo com a autora, nos sites de redes sociais são construídas conversações síncronas e assíncronas que têm diferentes efeitos sobre a

---

<sup>2</sup> Para a autora, os sites de redes sociais formam uma categoria do grupo de *softwares sociais*, que seriam *softwares* com aplicação direta para a comunicação mediada por computador (RECUERO, 2009, p. 06).

estrutura da rede social.

Colnago (2015, p. 18) defende que muito se tem debatido sobre a atuação institucional das organizações nas mídias e redes sociais digitais, especialmente em função de suas possibilidades, baixo custo, grande alcance e múltiplas oportunidades. Para o autor, a redução das distâncias físicas e a aproximação genuína em relação aos públicos são, certamente, fatores considerados pelas empresas que, nos últimos anos, vêm cada vez mais utilizando o ambiente virtual para construir e alavancar relacionamentos com seus mais diversos *stakeholders*, apresentando seus pontos de vista, ouvindo o que têm a dizer e, assim, criando uma interação verdadeiramente dialógica. “Entretanto, é fundamental compreender que as mídias e redes sociais digitais não são estratégicas por si só, simplesmente pelo fato de existirem, e que o que realmente conta e se estabelece como diferencial competitivo é o uso estratégico que se faz dela”.

Para Bueno (2000), uma nova cultura empresarial requer formas de comunicação que obedeçam à outra lógica, afinada com a agilidade das tecnologias emergentes, mas, com o incremento da massa crítica formada por seus públicos de relacionamento. “A onipresença da informação torna a comunicação ainda mais difícil” (WOLTON, 2010, p. 12). Vivemos em um mundo unido pela tecnologia, porém, com incontáveis diferenças políticas, religiosas, filosóficas e culturais. “A comunicação é protagonista nessas mudanças que temos vivido. Mas é, também, consequência de todas elas”, afirmou Nassar (2009).

A Internet possibilitou tanto o acesso a diversas opções de produtos e serviços e seus respectivos preços, quanto à opinião dos consumidores. No passado, com a limitada disponibilidade de tecnologias, as mensagens eram direcionadas a públicos mais homogêneos. Além disso, comunicar significava transmitir, uma vez que as relações humanas eram basicamente hierárquicas. “A modernidade líquida<sup>3</sup> idealizada pelo sociólogo Zygmund Bauman enumera quais atributos estamos perdendo graças à velocidade da transição entre o que antes era sólido, duradouro, estável e que persistia no tempo para o líquido, sem forma definida, flexível, que flui e muda constantemente” (CIPRIANI, 2011, p. 87 e 88).

Atualmente, as mensagens são abundantes e, os receptores mais numerosos, heterogêneos e reticentes. Por isso, são estabelecidas negociações, pois os indivíduos se encontram cada vez mais em situação de igualdade. A globalização dos mercados e a ampliação

---

<sup>3</sup> "Líquido-moderna" é uma sociedade em permanente transformação, e cujas mudanças ocorrem num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir (BAUMAN, Zygmund. **Vida líquida**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. - Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007).

da concorrência, o desenvolvimento de entidades de proteção ao consumidor, o amadurecimento e a conscientização dos cidadãos sobre seus direitos, a cobrança da sociedade com relação às empresas e seus produtos, o espaço crescente que a mídia passou a dedicar às questões corporativas, a introdução de princípios de sustentabilidade e responsabilidade social, entre outros fatores, levaram as organizações a reavaliarem seus conceitos, a qualidade e a transparência de suas relações. Para Nepomuceno (2013), temos um conflito evidente: os consumidores/cidadãos estão cada vez com mais poder e as corporações sem capacidade de compreender como lidar com esse novo ambiente.

A concorrência acirrada e os desafios de um mundo em constante mudança exigem uma nova postura diante dessa realidade. De acordo com Rosa (2006, p. 109) “estamos potencialmente muito mais próximos do olhar coletivo”. Por isso, é importante analisar que, atualmente ou num futuro próximo, a “comunicação empresarial estratégica” não será apenas um discurso dos executivos de comunicação. E esse será o ponto de partida para o desenvolvimento dessa dissertação que tem por objetivo apresentar uma visão atual dos debates que permeiam o ambiente da comunicação organizacional, transmitindo o “lugar de fala” para os profissionais que trabalham na área.

Partindo do panorama geral apresentado no capítulo introdutório e, tendo em vista que a comunicação organizacional mostra-se um campo de conhecimento muito abrangente interligando a teoria das organizações, as organizações e as teorias da comunicação, o segundo capítulo resgatará os conceitos de organização sob a concepção das teorias científica e clássica, com ênfase nos pensamentos de Frederick Taylor e Henry Fayol. Pretende-se, além disso, abordar as organizações vistas pelos aspectos relacionados ao poder, corpo, controle e à história, através de autores como Gareth Morgan, Michael Foucault e Edgar Morin.

Já no terceiro capítulo buscaremos a definição de comunicação e da comunicação organizacional e suas atribuições sob a ótica dos mais diversos autores que versam sobre o assunto, como Margarida Kunsch, Wilson Bueno, Rudimar Baldissera, João Curvello, Gaudêncio Torquato, Marlene Marchiori, entre outros. O foco será na apresentação da comunicação como um processo e como um sistema dentro das organizações. Para isso, buscou-se, primeiramente explicar sobre as possibilidades de conceituação em torno do termo “estratégia”. Ainda nesse capítulo, trataremos sobre os debates a respeito das atuais demandas organizacionais – advindas das novas formas de relacionamento mediadas pelas plataformas digitais – e a comunicação enquanto ferramenta estratégica da organização, responsável pela gestão dos processos comunicacionais preparando, dessa forma, o referencial teórico que dará

embasamento à pesquisa qualitativa.

Entendendo que a imagem e a reputação das empresas ficam mais vulneráveis após a consolidação das tecnologias da informação, o capítulo quatro fará um levantamento bibliográfico sobre os conceitos de imagem, reputação e identidade. Abordaremos também a temática da comunicação digital e as mídias colaborativas, as ferramentas disponíveis e os impactos na sociedade atual, sobretudo nas organizações modernas e o envolvimento das áreas de comunicação no gerenciamento dos atributos intangíveis das corporações – tanto no ambiente *on-line* quanto no *off-line*.

O novo cenário das organizações impõe novos modelos de gestão e de lideranças. No quinto capítulo explanaremos sobre as competências, seus conceitos e modelos de gestão, com a contribuição de autores da área de administração de empresas como Fleury, Zarifian e Dutra. Nesse capítulo pretende-se, ainda, abordar a gestão especificamente da comunicação, com ênfase nos profissionais de comunicação organizacional e em suas (novas) competências para lidar com a realidade contemporânea.

O sexto capítulo será dedicado à apresentação da pesquisa – desde sua elaboração, passando pela aplicação e análise dos resultados. Vale ressaltar que as respostas obtidas através das entrevistas serão mapeadas seguindo como procedimento de observação, comparação e reflexão a perspectiva da Análise de Conteúdo que, na concepção de Godoy (1995, p. 23), exige um esforço duplo por parte do analista: “entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira”.

Por fim, as considerações finais apresentarão um breve retrospecto do tema tratado na dissertação, com a consolidação das informações coletadas através da aplicação e análise das pesquisas e o seu paralelo com o pensamento de pesquisadores da área da comunicação organizacional, permitindo ao leitor o entendimento do trabalho de uma forma estruturada.

## 2 ORGANIZAÇÕES

A palavra organização originou-se “do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento” (MORGAN, 2006, p. 37). O autor reitera que, devido à sua origem, raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas - são instrumentos criados para se atingirem outros fins. Em sua opinião, caso alguém deseje realmente compreender as instituições<sup>4</sup>, seria muito mais inteligente começar a partir da premissa de que as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais.

As corporações são formadas por indivíduos que tomam decisões e orientam seu comportamento com base em normas e valores que lhes foram transmitidos, constituindo-se na “identidade organizacional”. Hall (2011) assinala que as identidades são construídas dentro dos discursos e que precisamos compreendê-las como produzidas em locais históricos e institucionais específicos, no interior de formações e práticas discursivas próprias, por estratégias e iniciativas singulares. As identidades “emergem no interior do jogo de modalidades específicas de poder e são, assim, mais o produto da marcação da diferença e da exclusão do que o signo de uma unidade idêntica, naturalmente constituída, de uma “identidade” em seu significado tradicional” (HALL, 2011, p. 109).

Nascimento e Lopes Filho (2012) assinalam que uma possibilidade de compreensão do cenário no qual vivemos, indica a realidade como construção social, como discurso, em uma perspectiva interacional e as organizações, de forma frequente, sendo conduzidas em mercados múltiplos e renovados.

Para Morgan (1996) as organizações são lugares onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as empresas como realidades socialmente construídas. O autor ratifica que grande parte da teoria organizacional foi concebida sobre o pressuposto de que as organizações são máquinas ou organismos sendo, dessa forma, sistemas unificados que ligam parte e o todo numa busca pela sobrevivência. “A metáfora política sugere outra coisa, apontando para as pressões e tensões desintegradoras que derivam dos diversos conjuntos de

---

<sup>4</sup> No presente trabalho optou-se pela adoção dos termos “organização” e “instituição” como sinônimos. Porém, cabe ressaltar que há autores, como Latorre (2015), que sinalizam diferenças entre as expressões. “Na sociedade contemporânea, as organizações podem ser consideradas braços ativos das instituições que, em conjunto com outros mecanismos sociais, controlam, normatizam e dão sentido ao funcionamento da própria sociedade. São exemplos de instituições as organizações políticas, governamentais, religiosas, educacionais, científicas, culturais e os mecanismos como o casamento, as leis, as classes e a própria linguagem. Pelo entendimento de instituição como um conceito que extrapola as fronteiras da organização, apesar do inegável relacionamento intrínseco, evitamos então o uso do termo “instituição” como sinônimo direto de “organização” (LATORRE, 2015, p. 23).

interesses sobre os quais a organização é construída” (MORGAN, 2002, p. 210).

Capra (2002), por sua vez, entende que a vida no campo social pode ser compreendida em termos de redes, em comunicações, que são “redes vivas em comunidades humanas”. Desde as redes metabólicas, dentro das células, até as teias alimentares dos ecossistemas e as redes de comunicações da sociedade humana. “Cada comunicação cria pensamentos e significados, os quais por sua vez dão lugar a comunicações posteriores, e assim uma rede inteira gera a si própria” (CAPRA, 2002, p. 04). Segundo o autor, as redes de comunicação são como as redes biológicas, por serem também autogeradoras, mas o que geram é especialmente o impalpável.

O traço da complexidade mostra que vivemos em um ambiente caracterizado por uma interação intensa entre atores, sejam indivíduos ou organizações. Essa conectividade afeta os padrões de relacionamento. No nível organizacional, isso significa uma maior exigência quanto à rapidez na tomada de decisão e quanto à agilidade na resposta ao ambiente. No nível individual, isso significa uma pressão constante por aumentos de eficiência e eficácia (WOOD, 2001, p. 97).

Uma organização pode ser entendida como um sistema social e histórico, constituído por recursos materiais, imateriais e pessoas – que se comunicam e relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade - agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais, define Nassar (2009). Num contexto formal, as organizações são compostas por políticas, planejamentos, procedimentos, ações, direcionamentos, controles – peças fundamentais da administração organizacional e que conferem sentido e significado para os integrantes e suas redes de relacionamento. Kunsch (2006) reitera que as instituições modernas têm assumido novas posturas na sociedade, devido à velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos, que as obrigam a um novo comportamento institucional perante a opinião pública.

Os termos sociedade em rede ou sociedade conectada revelam, para Galindo (2015), um novo momento ou um novo espaço em que os sujeitos sociais se mesclam às novas tecnologias da comunicação, possibilitando a conexão entre pares, comunidades, organizações e demais interlocutores de forma assíncrona, sem limitação de tempo, espaço ou fronteiras geográficas.

Este é o espaço que não apenas o consumidor contemporâneo habita, mas também as instituições públicas ou privadas, as comunidades, a sociedade em todas as suas

dimensões – política, econômica, tecnológica, legal e cultural -, nas quais o público e o privado, o coletivo e o individual, necessariamente efetuam trocas muito além das dimensões de espaço e tempo, valendo-se de fluxos multidirecionais, vendo e sendo vistos, mudando e sendo mudados. E o mais importante nisso tudo é a consciência e a certeza de perda de limites e fronteiras. Hoje essa ambiência se constitui em uma matriz relacional, denominada de espaço intermediário, o *habitat* da contemporaneidade (GALINDO, 2015, p. 60).

Sob a ótica da comunicação, toda organização é uma complexa estrutura de relações, composta por diversos poderes e interesses, que se manifestam em vários momentos e são articulados através de dinâmicas interativas, para ordenar e garantir os sentidos e as intencionalidades geridas pela lógica gerencial e do negócio, resumem Oliveira e Caetano de Paula (2011).

Como a comunicação poderá ajudar nesse processo de mudanças culturais, de novas formas de relações, contribuindo para a promoção de um diálogo construtivo nas organizações? Qual o papel da comunicação na administração dos conflitos e nas oportunidades geradas entre as corporações e seus públicos de relacionamento?

## 2.1 TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Como campo de estudo voltado para a administração das organizações, a teoria das organizações teve o início de sua base metodológica estudada a partir das teorias científica e clássica, cujos principais pensadores são Frederic Taylor (1856 - 1915) e Henry Fayol (1841 – 1925).

Nas primeiras décadas do século XX, o gerenciamento científico, de Frederick Taylor, apresentava a ideia central de que “as organizações são sistemas racionais que devem operar da forma mais eficiente possível” (WOOD, 1995, p. 97) e, para isso, a maneira e o tempo de execução de uma determinada tarefa deveriam ser decididos e controlados pelo administrador e, não, pelo trabalhador. “Princípios como unidade de comando, divisão detalhada do trabalho, definição clara de responsabilidades, disciplina e autoridade passaram a ser chaves para o êxito das organizações” (WOOD, 1995, p. 96). Seguindo essa premissa, Nassar (2009, p. 66) afirma que Taylor propôs organizar os métodos tradicionais de trabalho, observá-los, classificá-los, quantificá-los, reduzi-los a fórmulas e leis mecânicas e, então, controlá-los em seus mínimos movimentos. “Com o predomínio do taylorismo, o trabalhador é

visto como uma extensão das máquinas e dos objetivos econômicos”.

Wood (1997, p. 97) destaca que focar e administrar as organizações como máquinas significa fixar metas e estabelecer formas de atingi-las; organizar tudo de forma racional, clara e eficiente; detalhar todas as tarefas e, principalmente, controlar os mínimos detalhes.

Enquanto Taylor centrou suas reflexões sobre o que acontecia nos ambientes das linhas de produção, o engenheiro francês Henri Fayol direcionou o seu trabalho de forma mais abrangente e definiu as funções administrativas a partir das funções das gerências, com foco na estrutura formal da organização. “Para ele, essas tarefas são: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar. Essa forma de ver a administração organizacional é chamada de ‘administração clássica’” (NASSAR, 2009, p. 67). Como nos lembra Wood (1995), a origem da Teoria Clássica da Administração está ligada à combinação de princípios militares e de engenharia sendo que o gerenciamento, sob este prisma, é visto como um processo de planejamento, disciplina, comando, coordenação e controle.

Foucault (1979), em sua obra *Microfísica do Poder*, reflete sobre os procedimentos técnicos de poder que realizam um controle detalhado, minucioso do corpo – gestos, atitudes, comportamentos, hábitos e discursos. Os poderes não estariam, dessa forma, localizados em nenhum ponto específico da estrutura social – eles funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa, não existindo limites ou fronteiras. “Rigorosamente falando, o poder não existe; existem sim práticas ou relações de poder. O que significa dizer que o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona” (FOUCAULT, 1979, p. XIV).

**Quadro 01** – Modelo de administração científica e principais elementos do processo de comunicação

<b>Princípios da administração científica</b>	<b>Emissor</b>	<b>Mensagens e Fluxos</b>	<b>Meios de comunicação</b>	<b>Receptor</b>
Desenvolver uma verdadeira ciência do trabalho;  Promover uma seleção científica dos trabalhadores;  Promover a educação	A administração;  Não se comunicam com o ambiente.	Ordens de trabalho;  Regras;  Mensagens em fluxo descendente;	Fichas de instruções de serviços;  Chefia imediata.	Passivo, não se comunica horizontalmente;  Visto como <i>homo economicus</i> (homem econômico);

científica e o desenvolvimento do trabalhador;  Promover a cooperação harmoniosa entre a administração e os trabalhadores.		Seguindo o organograma;  Imperativas, sem preocupações de ordem retórica;  Unidirecionais.		Incentivado por intermédio de prêmios de produção pela execução eficiente.
--	--	--	--	--

Fonte: Nassar, 2000.<sup>5</sup>

O paradigma taylorista influenciou rápida e profundamente todo tipo de organização e hoje continua sendo praticado em larga escala, declara Wood (1995). “O taylorismo não predomina mais nas linhas de produção do cotidiano das organizações, mas a sua cultura ainda está presente na forma de pensar o trabalho e a vida contemporânea” (NASSAR, 2009, p. 66).

A visão das teorias científica e clássica foi sendo gradativamente aperfeiçoada e originou novas formas de pensar as organizações e as relações de trabalho.

Os estudiosos das organizações e de sua gestão, cedo abandonaram algumas das características simplistas do Taylorismo e reconheceram a importância da dimensão humana e de fatores subjetivos, próprios dos indivíduos, na produção. Com essa evolução, veio o reconhecimento de que os indivíduos levavam para as organizações todo o seu patrimônio de crenças, valores, preferências e experiências bem ou malsucedidas e que, portanto, era ingênuo e enganoso pensar neles como uma *tábula rasa* na qual a empresa pudesse imprimir suas próprias crenças, valores, preferências e experiências unilateralmente (CASTRO, 2010, p. 15)<sup>6</sup>.

Entre as décadas de 1920 e 1950 consolida-se nos Estados Unidos a chamada “Escola de Relações Humanas”<sup>7</sup>, que dará origem a outros modelos de administração, entre as

<sup>5</sup> NASSAR, Paulo. **Comunicação organizacional**. (Apostila para o MBA da Boston School). São Paulo: Boston School, 2000.

<sup>6</sup> Prefácio do livro *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*, de organização de Marlene Marchiori.

<sup>7</sup> O comportamento humano nas organizações é visualizado de maneira diferente pelas várias teorias de Administração. Segundo Chiavenato (2003, p. 348), “a Teoria Clássica da Administração considera os indivíduos participantes da organização como instrumentos passivos cuja produtividade varia e pode ser elevada mediante incentivos financeiros (remuneração de acordo com a produção) e condições físicas ambientais de trabalho favoráveis”; a Teoria das Relações Humanas enxerga “os indivíduos participantes da organização como possuidores de necessidades, atitudes, valores e objetivos pessoais que precisam ser identificados, estimulados e compreendidos para obter sua participação na organização, condição básica para sua eficiência”. Elton Mayo foi o fundador dessa escola. Já na Teoria Comportamental, “os indivíduos participantes da organização percebem, raciocinam, agem racionalmente e decidem a sua participação ou não-participação na organização como tomadores de opinião e decisão e solucionadores de problemas”.

quais a teoria comportamental e a Escola Behaviorista<sup>8</sup>, que teve entre os seus principais teóricos Kurt Lewin (1890 – 1947) e Abraham Maslow (1908- 1970), conforme relata Nassar (2009). Para Lewin era possível isolar e identificar o conjunto de forças psicológicas que explicam o comportamento de um indivíduo dentro de uma organização. Já Maslow, em sua abordagem comportamental, explica as ações dos indivíduos nas organizações por meio de sua pirâmide teórica (1949). Para ele, as ações dos indivíduos estão sempre ligadas a determinadas necessidades, que se apresentam na hierarquia de importância: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima e de autorrealização. O conceito das necessidades de Maslow tem orientado políticas comunicacionais e relacionais destinadas à criação de um bom ambiente de trabalho (NASSAR, 2009).

**Quadro 02 – Modelo de Relações Humanas**

<b>Princípios da administração científica</b>	<b>Emissor</b>	<b>Mensagens e Fluxos</b>	<b>Meios de comunicação</b>	<b>Receptor</b>
Trabalho em equipe;  Carisma das chefias;  Os fatores humanos também afetam o processo de trabalho.	A administração;  A chefia: sua autoridade tem como base a sua personalidade e sua capacidade de liderar, animar a sua equipe;  Não se comunica com o ambiente.	A organização trabalha o consenso e um bom ambiente de trabalho;  Envolvimento e motivação da força de trabalho;  Os fluxos são ascendentes e descendentes;  Não se incentiva a comunicação horizontal entre as diferentes equipes, áreas e departamentos.	Meios de comunicação impressos (jornais, revistas e boletins);  Os cursos como sinal da importância dada à formação dentro da empresa.	É consultado e as suas respostas aperfeiçoam o processo de decisão;  É visto como <i>homo socialis</i> (homem social);  É incentivado não só por prêmios econômicos, mas também por fatores como reconhecimento, orgulho pelo local de trabalho, chefias interessadas pelo desempenho dos subordinados etc.

Fonte: Nassar, 2000.

<sup>8</sup> Behaviorismo – do termo inglês *behaviour* ou do americano *behavior*, significa conduta, comportamento. “A abordagem comportamental - também chamada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) - marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi influenciado pela sociologia - e mais especificamente pela sociologia organizacional - a abordagem comportamental recebe forte influência das ciências comportamentais - e, mais especificamente da psicologia organizacional” (CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 324).

Existem outras possibilidades teóricas de análise das organizações, havendo “quase que um consenso em relação a pelo menos seis abordagens principais: clássica, estruturalista, humanística, comportamental, sistêmica e contingencial” (LATORRE, 2015, p. 25).

A perspectiva de Gareth Morgan (2002) baseia-se em uma série de metáforas para se compreender de forma simplificada como as organizações têm passado por processos de transformação. A metáfora permite, no entendimento de Morgan, ampliarmos nosso pensamento e aprofundarmos nosso entendimento, dando-nos a oportunidade de vermos as situações de maneiras novas e agirmos de formas diferentes. Para associarmos aos princípios desenvolvidos pelas Escolas Administrativas anteriores, optamos por dar ênfase a três metáforas específicas: organizações como máquinas, organizações como organismos e organizações como cérebros. A análise organizacional a partir de diferentes metáforas, para Morgan (2002, p. 20) oferece a oportunidade de tratar dos aspectos complexos, ambíguos e paradoxais das organizações inseridas em um mundo que “está se tornando crescentemente complexo”.

**Quadro 03 – Metáforas de Morgan<sup>9</sup>**

<b>Metáforas de Morgan</b>	<b>Segundo o autor</b>
Organizações como máquinas (1996, p. 21-41)	“Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a administrá-las e planejá-las como máquinas, feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo”.
Organizações como organismos (1996, p. 43-79)	“É possível pensar nas organizações como se fossem organismos. Dessa forma, as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades”.
Organizações como cérebros (1996, p. 81-113)	“É possível que, usando o cérebro como uma metáfora para a organização, seja viável desenvolver a habilidade para realizar o processo de organização de maneira que promova a ação flexível e criativa”.

Fonte: Nassar, 2009<sup>10</sup> (adaptação da autora).

<sup>9</sup> Morgan indica outras metáforas possíveis para as organizações, como as organizações como culturas, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxo e transformação e como instrumentos de dominação.

<sup>10</sup> NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Margarida Maria Krohling Kunsch (org). 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

A complexidade da comunicação no âmbito das organizações, no entendimento de Baldissera (2010, p. 204), pode ser pensada sob outras dimensões. Uma delas é a da organização como discurso, ou da “organização comunicada”. “O discurso organizacional, então, consiste na visão de mundo da organização e, também, na visão de organização no mundo”. Na perspectiva de ser o lugar do “dizer sobre si mesma”, a organização comunicada seria aquela da fala oficial – “pressupõe algum nível de intenção de instituir a organização, isto é, de comunicar e fazer reconhecer como existência legítima, como necessária à sociedade” (BALDISSERA, 2010, p. 206).

Já a organização comunicante “abarca os processos de significação/comunicação que se materializam em diferentes contextos e níveis quando das relações/interações que a organização estabelece com a alteridade (diferentes sujeitos)” (BALDISSERA, 2010, p. 207). O autor defende que toda vez que alguém/algo/alguma coisa tornar a organização presente em uma relação, haverá produção e disputa de sentidos, e isso não se restringe aos processos autorizados. “Os públicos que interagem com a organização podem atribuir sentidos a tudo o que percebem, independentemente de a organização ter a intenção de comunicar ou não” (BALDISSERA, 2010, p. 207). Complementa afirmando que é possível pensar que a maior parte das relações entre organizações e públicos se atualiza na informalidade sem que a organização possa ter controle sobre elas. “A grande parte da comunicação que escapa aos processos oficiais pode revelar outros aspectos da organização, geralmente menos visíveis, menos explorados, ou, em certos casos, escondidos dos públicos” (BALDISSERA, 2010, p. 208).

Entendemos, dessa forma, resgatando o pensamento de Nassar (2009) que uma organização pode ser entendida como um sistema social, histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. “A comunicação não é um ato de atribuição de sentidos, que se realizaria automaticamente entre produtor e receptor. Pelo contrário, é um jogo no qual a questão dos sentidos se engendra em meio às disputas de estratégias e de operações de enunciação” (FAUSTO NETO, 2011, p. 58).

Mantendo a relação entre comunicação e organização no centro do debate, importante apontar o pensamento de Curvello (2009) ao tratar os estudos da comunicação sob três enfoques: como fenômeno, como processo e como sistema. Enquanto fenômeno, para o autor, a comunicação deve ser entendida além do discurso, da linguagem e da expressão, devido à relevância dos aspectos linguísticos e extralinguísticos dos acontecimentos. Sob o prisma de

processo, cabe-nos enxergar a comunicação como algo que está em fluxo e em constante transformação. Já como sistema, a comunicação apenas tem sentido se os elementos que a compõe – transmissão, mensagem e recepção – forem analisados em relação. “Só em conjunto podem criar comunicação, ainda que preservem autonomia”.

A noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos e, esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou mesmo rompidos – mediante comunicação, reconhece Baldissera (2010, p. 201) mostrando entender que as organizações são relações que, por sua vez, são comunicação. “Essas relações vinculativas compreendem processos comunicacionais em que os diversos sujeitos tensionados [...] transacionam significação e, com isso, (re) tecem permanentemente a própria organização”.

Para Oliveira e Caetano de Paula (2007), no processo de interação com a sociedade, a organização não é soberana, visto que se movimenta a base de construções e estratégias – produtos de múltiplas operações subjetivas e objetivas – que acontecem no interior do seu ambiente e fora dele, para legitimar publicamente sua atuação.

Como ator social coletivo e, portanto, agente de práticas discursivas, a organização estabelece relações constantes com outros agentes discursivos, no caso específico, os grupos que interagem com a organização de acordo com as circunstâncias e os interesses que configuram determinado relacionamento. É nessa interação que se concretizam os sentidos; das relações que se dão por conversações e/ou suportes sociotécnicos (OLIVEIRA, CAETANO DE PAULA, 2011, p. 106).

Vistas como entes simbólicos, as organizações, para Castro (2010, p. 17), existem apenas na medida em que são capazes de distribuir eficazmente entre todos os seus membros o conhecimento dos objetivos a serem perseguidos, do trabalho a ser realizado, das responsabilidades e da autoridade atribuídas a cada um deles. A comunicação seria “o sangue que revitaliza as diferentes partes da organização”. Dessa forma, a eficácia da comunicação seria “resultante de uma complexa interação entre indivíduos, estruturas e tecnologias, na qual os primeiros não se resumem a meros emissores ou receptores de mensagens e, ao contrário, influenciam-se reciprocamente, transformando a comunicação em um processo altamente dinâmico”.

O novo ambiente criado através da crescente integração de tecnologias gerando diferentes suportes de produção e circulação de informação farão emergir sobre a organização novas formas de relação, especialmente, na ótica de Fausto Neto (2011), dos processos de interação de grupos e de organizações. “Afim de contas, uma determinada organização não é,

hoje, um universo fechado e monotemático, na medida em que está atravessada por fragmentos e injunções de multitemas e de problemas dos diferentes campos sociais, e, a seu turno, sempre em processos de disputas de pontos de vista” (FAUSTO NETO, 2011, p. 59).

## **2.2 ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO**

A posse da informação pertinente no momento certo ou o acesso a dados importantes podem aumentar o poder de membros organizacionais. A capacidade de articular informações de diferentes fontes em um todo coerente e integrado é vital. “Controlando conhecimentos e informações, uma pessoa pode sistematicamente influenciar a definição das situações organizacionais e pode criar padrões de dependência. Estas duas atividades merecem atenção individualizada” (MORGAN, 2002, p. 199).

As informações importantes e escassas são uma potente fonte de poder. E as pessoas que detêm esse poder geralmente relutam em compartilhá-lo com outros. Zarifian (2013) explica que as corporações introduzem relações de subordinação e formas hierárquicas que tendem, constantemente, a instrumentalizar a comunicação, de modo que faça dela um simples dispositivo do exercício de um poder de coerção sobre os trabalhadores. Porém, a informação é matéria-prima essencial para os gestores e líderes. “Aquele que governa deve manter canais de comunicação de mão dupla e possibilitar aos súditos a manifestação de suas opiniões, inclusive para verificar se o seu projeto administrativo está sendo bem executado e bem assimilado” (NIVALDO JUNIOR, 2012, p. 60 e 61).

Para Robbins (2005, p. 242), as organizações devem focar seu trabalho de comunicação com base na gestão do conhecimento, ou seja, preparar o processo de organização e distribuição do saber coletivo de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa. “Quando bem executada, a gestão do conhecimento dá à empresa uma vantagem competitiva e um desempenho organizacional melhor, pois torna os funcionários mais preparados”, conclui. A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização, enumera o autor: controle, motivação, expressão emocional e informação. A função de controle está associada à ação da comunicação nas atividades de divulgação de orientações sobre políticas e comportamento. Já em seu emprego como força motivacional, a comunicação propicia o esclarecimento aos funcionários sobre o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Utilizada como expressão

emocional, a comunicação facilita a manifestação de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais entre colaboradores e seus grupos de trabalho. Por fim, a última função desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora para as conclusões, proporcionando informações de que as pessoas e os grupos precisam para avaliarem alternativas e tomarem decisões.

Taylor (2003) constata que existe algo mais nos processos de comunicação, que ultrapassa a transmissão de informação e envolve os processos de interação e organização social. Para Matos (2007), a comunicação corporativa é um processo ligado diretamente à cultura da empresa e, por isso, reflete os valores, os comportamentos e as atitudes de suas lideranças e as crenças de seus colaboradores. Em muitas organizações, as informações são vistas como o privilégio máximo de executivos, mantidas exclusivamente para uso da elite empresarial.

A comunicação gerencial pretende-se sempre ordenadora do comportamento dos trabalhadores da base e visa sempre instrumentalizar as ações desses trabalhadores em função dos objetivos que a direção da empresa se fixa, mas ela reconhece que devem ser deixados abertos espaços para que os assalariados se reapropriem, a sua maneira, das instruções gerais que lhes são comunicadas. [...] A comunicação autêntica será, então, reduzida aos fenômenos das autorregulações locais, pelas quais os trabalhadores se reapropriam de seus métodos de trabalho e de suas interações, autorregulações essas que se atarão à regulação mais global, a qual a gestão pretende dominar inteiramente (ZARIFIAN, 2013, p. 139).

Essa postura pode custar caro em termos de eficiência e moral da organização, visto que “normalmente, líderes verdadeiros que estimulam a divulgação honesta de informações criam empresas com reputação de transparência. Hábeis em se valer da benevolência do público, essas organizações costumam resistir à exposição mais facilmente quando as coisas dão errado” (BENNIS, GOLEMAN, BIEDERMAN, 2008, p. 28).

O aumento da utilização das tecnologias da informação no ambiente organizacional é entendido, em muitas situações, como sinônimo de modernidade, racionalidade, eficiência, agilidade. Porém nem sempre isso pode corresponder à realidade. Sua aplicação no ambiente de trabalho tem sido indicada como variável estratégica importante, principalmente em ambientes que estão em constante transformação. Seu uso também é muitas vezes apontado como elemento que serve à descentralização, o que lhe permite distribuir a informação de forma rápida a lugares diversos e distantes, atingindo um grande número de membros da companhia simultaneamente, podendo amenizar as barreiras e os ruídos comunicacionais.

Segundo Wolton (2010), a comunicação é inerente à condição humana, uma vez que não há vida pessoal e coletiva sem trocas - os seres humanos desejam se comunicar para compartilhar, convencer e seduzir. Para Ferrari (2009, p. 78), pensar a comunicação é tentar entender toda a sua complexidade e pluralidade, uma vez que sua presença está estreitamente relacionada com a existência da sociedade. “A comunicação como campo de conhecimento é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua”. Entendemos, dessa forma, que o ato comunicacional só se consuma quando existe o relacionamento entre pessoas ou entre uma corporação e seus diversos públicos. Esse relacionamento deve estar assentado no vínculo, no envolvimento e no comprometimento.

Pode-se, então, dizer que os horizontes da comunicação são o compartilhamento, a convicção, a sedução, a influência, a convivência e a incomunicação. Se os sistemas técnicos estão em sintonia, os homens e as sociedades só raramente o estão. É por isso que o progresso técnico é, ao mesmo tempo, o melhor e o pior da comunicação. Ele possibilitou sair da comunicação fechada e multiplicar as mensagens e os contatos, mas não aumentou a comunicação proporcionalmente à performance das ferramentas (WOLTON, 2010, p. 23).

No atual cenário competitivo das organizações, a informação e o conhecimento assumem um valor fundamental para as estratégias das empresas. Como as instituições precisam de diferenciais para conquistar mercados, obter vantagem competitiva e fidelizar seus clientes, é necessário, primeiramente, compreender os desejos e os anseios de seus públicos de interesse. Isso somente poderá ser conquistado através de um eficiente sistema de informações e da busca permanente por um maior relacionamento com os *stakeholders*. “Hoje, o ponto de vista não é mais único nem subjetivo, já que se difrata objetivamente por todo o espaço social, dando ao próprio mundo o poder de ver instantaneamente, simultaneamente e globalmente” (SODRÉ, 2011, p. 73).

Galindo (2015, p. 65) fazendo referência ao pensamento de Habermas e Rousseau, sustenta que estamos vivendo em um espaço que não pode ser considerado nem público, nem privado. “É possível observar que entramos em um novo território, o terceiro espaço, onde a plateia também atua, fala, discorda, toma partido, elogia, adere, repulsa, aplaude, vaia, compartilha com seus pares e boicotam, mesmo que seja um ato solitário, ou ainda de um grupo reduzido”. O autor pondera que, falar no espaço público hoje, significa voltar-se para um complexo sistema de comunicação que, atrelado às novas tecnologias a serviço da

comunicação, expandem e potencializam a cada dia a imprensa, o rádio, a televisão e, com mais intensidade, a Internet, que caracteriza um complexo sistema de produção, distribuição, compartilhamento e acesso livre.

Levando em conta a necessidade cada vez maior de troca e de interação dos públicos com as organizações, Corrêa (2009) declara que a comunicação digital, integrada ao plano estratégico da comunicação corporativa, tem como pano de fundo um cenário midiático em transição, com impactos significativos na economia, na sociedade e nos relacionamentos. Para a autora, a comunicação digital é um processo dinâmico, em transformação contínua e irreversível no ambiente organizacional contemporâneo, cabendo, às corporações compreenderem, ajustarem e aplicarem suas estratégias e ferramentas.

A sociedade não enxerga mais as organizações como meros fabricantes de produtos ou prestadores de serviços criados para atenderem suas necessidades, gerando empregos e renda.

A organização é entendida como a combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns. Não se reduz à estrutura física (algumas até dispensam essa estrutura), aos equipamentos, aos recursos financeiros, a pessoas, mas, sim, “realiza-se em relações”; pessoas em relação que trabalham para atingir objetivos específicos, claros, bem definidos, portanto, objetivos comunicados e convencionados (BALDISSERA, 2011, p. 172).

Os novos públicos de relacionamento acompanham as companhias, tendo interesse em saber como os produtos são fabricados; se utilizam animais em seus testes; se empregam pesticidas que degradam o meio ambiente; se desenvolvem ações e programas para protegê-lo; se usam ou não mão de obra infantil; se incentivam a diversidade de gênero, de raças; se discriminam ou valorizam as mulheres e as minorias; se, de fato, estão empenhadas em contribuir para a redução dos desequilíbrios sociais.

Com a conscientização e a mobilização crescentes da sociedade pela defesa de seus direitos de cidadania, em várias partes do mundo, aumenta a cobrança sobre as empresas. Exatamente nesse momento, aumenta também a responsabilidade de uma comunicação empresarial excelente e moderna (MIGUEL JORGE, 2000).

Paulo Nassar em entrevista à jornalista Gleice de Castro do jornal Valor Econômico (2014) salienta que hoje as empresas são seres polifônicos, possuem muitas vozes e diversas narrativas e essas narrativas passam pela área comunicacional. O desafio, adverte o autor, talvez seja trabalhar esse ambiente “em que não há mais aquele controle *taylorista*, o controle da

comunicação que foi hegemônico durante o século XX”. Para Wolton (2010), o problema não estaria no volume de informações disponibilizadas através de uma amplitude de canais e, sim, nos conhecimentos necessários para que os receptores saibam interpretá-las.

O investimento em sistemas de informação pelas organizações tem como objetivo principal a obtenção de uma comunicação rápida e eficiente com seus públicos de interesse. A interatividade tem sido foco de debates por estudiosos e pesquisadores, pois se trata de um processo relativamente novo dentro do processo comunicacional. Ela está sendo solicitada e debatida, igualmente, no mundo empresarial, pois oferece maior poder de expressão a todos os *stakeholders*.

Não podemos, porém, considerar apenas a informação e as novas tecnologias como condutores das mudanças organizacionais. Oliveira e Caetano de Paula (2007) compreendem a organização como um entre muitos interlocutores de um processo de interação social e construção de sentido - a estrutura corporativa e os recursos humanos existentes são pontos igualmente importantes. A maioria das mudanças é possibilitada pela combinação do uso das tecnologias da informação, a informação em si e as mudanças de recursos institucionais e humanos. “A comunicação empresarial funciona como um espelho, que reflete culturas e tendências” (BUENO, 2000, p. 50).

### 3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação corporativa tem passado por um momento de grandes mudanças e desafios. Paralelamente ao desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação digital, acompanhamos também alterações na sociedade contemporânea que evidenciam transformações de ordem social, política, cultural e econômica. Essas mudanças culminaram em modificações nas ações de informar e comunicar das empresas com seus *stakeholders*. “Os valores profissionais e espirituais acompanham as tendências contemporâneas. A sociedade humana está abandonando seus velhos clichês. A cultura paternalista, assistencialista cede lugar a uma cultura racional, lógica. Todos esses aspectos projetam-se sobre os cenários ambientais das organizações” (TORQUATO, 2012, p. 185).

As corporações se tornaram sistemas abertos e totalmente integrados ao ambiente econômico e social. Oliveira e Caetano de Paula (2007) destacam que o papel central destinado à informação e ao conhecimento na contemporaneidade, aliado ao processo de globalização cada vez mais expressivo no cotidiano, constitui um fenômeno que traz impactos econômicos, políticos, sociais e culturais para as organizações. Os canais de comunicação se ampliaram e a evolução tecnológica – impulsionada pelas mídias sociais – vem estabelecendo uma relação cada vez mais interativa entre as organizações e as pessoas em geral. “Essa desconfortável realidade exige que os líderes empresariais no mundo inteiro redefinam suas estratégias e marcas dentro do contexto das plataformas digitais de comunicação e de acordo com o poder que elas garantem aos *stakeholders*” (ARGENTI E BARNES, 2011, p. 19). Corrêa (2009) reitera, afirmando que a comunicação digital é um processo dinâmico, em transição contínua e irreversível no ambiente organizacional contemporâneo, cabendo às companhias compreenderem, ajustarem e aplicarem suas estratégias e ferramentas.

Para Lima (2011, p. 117), a comunicação não está mais sendo entendida por um viés “transmissional, linear”, restrito a um lugar ou à posse de alguém, mas, sim, com base em um contexto conformado pela relação entre os interlocutores – “a organização como um sujeito social complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações”. O autor constata que na atualidade, as organizações estão cada vez mais fluidas, porosas, virtuais e flexíveis perante o montante de capital simbólico e material que transacionam. Assim, também estariam suas experiências de comunicação, mostrando-se de forma mais frequente como experiências “estéticas” – de interação, mais da ordem das sensações e do virtual -, do que como experiências concretas - da ordem do real e do

absoluto. “Podemos considerar, portanto, que o contexto organizacional contemporâneo conforma um tipo de interação marcado pelo hibridismo e pela fluidez, características de uma sociedade em grande medida ordenada pela lógica do consumo e da mídia” (LIMA, 2011, p. 119).

### 3.1 CONCEITOS E ATRIBUIÇÕES

Uma abordagem mais aprofundada das conceituações que giram em torno da comunicação organizacional exige uma breve retomada histórica com o resgate do início das atividades no Brasil, tornando, assim, mais nítida a evolução das atribuições das áreas e da atuação dos profissionais nas corporações.

Nos moldes como é aplicada atualmente, a comunicação organizacional é um segmento da comunicação social que começou a ser utilizado pelas companhias americanas em fins do século XIX. No Brasil, passou a configurar-se efetivamente em nossos meios a partir da década de 1950, como uma consequência natural da aceleração que se imprimiu ao processo de industrialização. Já na década de 60, as publicações empresariais tornaram-se mais valorizadas e reconhecidas como peça fundamental para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública. O auge da comunicação corporativa seria alcançado na década de 1980, principalmente a partir de 1985, com a reabertura política do Brasil, quando se instaura uma atmosfera que determina uma nova forma de relacionamento das organizações com a sociedade.

Até o final da década de 80 (séc. XX), a área (de comunicação organizacional) tinha uma atuação marcadamente tática, associada à produção de jornais internos e ações esporádicas de comunicação externa. Por outro lado, era muito acentuada a compartimentalização de assessorias de comunicação em ações de jornalismo, publicidade e relações públicas desenvolvidas isoladamente, sem a orientação de uma política e diretrizes que garantissem seu tratamento processual (OLIVEIRA e CAETANO DE PAULA, 2007, p. 19).

As autoras relembram que os movimentos organizados a partir da estabilidade democrática e da ampliação dos direitos civis no final dos anos 80 provocaram uma mudança na postura das organizações, que passaram gradativamente a estabelecer e sustentar canais internos e externos de comunicação. “Em 1985 era lançado o Plano de Comunicação Social da Rhodia. Não existia nada de similar no país àquela época e uma nova mentalidade começa a

surgir nas empresas" (PEREIRA, 2007, p. 53).

Enquanto nos Estados Unidos a comunicação das organizações surge diretamente associada ao ensino superior de Comunicação, notadamente nos cursos de Relações Públicas, no Brasil ela insere-se primeiramente no mercado como atividade profissional e só mais tarde é institucionalizada na academia. Mas a porta de entrada dessa área no ensino universitário deu-se inicialmente nos cursos de Administração, sendo transferida para o ensino de comunicação somente na década de 1970, notadamente para a área de Relações Públicas, habilitação que abriga conteúdos relativos à comunicação nas organizações, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos (MATTOS, 2011, p. 24).

O autor salienta que as atividades da comunicação organizacional surgiram nas empresas com função eminentemente administrativa, voltadas ao desenvolvimento de ações e agenciamentos corporativos como gestão de pessoas e relações de trabalho, marketing e desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Assim como o final da década de 80 e início da de 90 foi um período de grandes alterações para os setores de comunicação organizacional, vivemos uma nova fase que traz consigo diferentes formas de pensar e de exercer a profissão. Para Bueno (2003), o conceito de comunicação empresarial<sup>11</sup> está modificando-se e emerge com novos atributos, mais moderno e condizente com o novo papel que as organizações devem assumir numa sociedade globalizada e com o surgimento e a implantação das tecnologias de informação.

Na expressão comunicação organizacional há um programa complexo embutido: comunicar e organizar. Comunicar é por si um processo de organização. Implica escolher um repertório, um conhecimento, formais ou vividos, um vocabulário e um objetivo. O discurso será organizado conforme os fins em jogo [...] Essa organização discursiva pode ser espontânea [...] ou calculada (NASCIMENTO E LOPES FILHO

---

<sup>11</sup> Existe uma diversidade no entendimento da terminologia “comunicação organizacional”. Alguns atores empregam “comunicação empresarial” outros, “comunicação organizacional”. Há, ainda, os que optam por “comunicação institucional”, entre outras possibilidades. De acordo com Lara (2011, p. 52), existe uma proximidade de significados: “Empresa é considerada sinônimo de organização, que é sinônimo de instituição, que é semelhante a corporação e a organização. Os sentidos estão interligados e, por vezes, percebem-se interseções. Os verbetes parecem formar um círculo de significados, que se (des)encontram”. A autora afirma que “os termos adotados são comunicação organizacional, em sua maioria, seguida de empresarial, corporativa, integrada, mercadológica, institucional, interna, administrativa, estratégica, tática. O nome comunicação, sem adjetivos, também aparece, ao lado da expressão comunicação no contexto das organizações. [...]. As definições, contudo, são por vezes semelhantes, enfatizando, sobretudo, a noção de relacionamento das organizações com seus públicos”. (LARA, 2001, p. 144). LARA, Cássia Vale. **Batalhas simbólicas e controvérsias terminológicas**: Os discursos de pesquisadores sobre a identidade do campo da Comunicação na área de Comunicação Organizacional. 2011. 357p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

*apud* SILVA, 2008, p. 8).

Nascimento e Lopes Filho (2012) destacam que a rápida obsolescência dos saberes, produtos e tecnologias gera um ritmo desenfreado de inovações. As organizações – redes flexíveis e fluídas – superam as hierarquias piramidais, caracterizando um panorama denso, complexo e qualificado. “A comunicação organizacional se refere tanto a um campo de estudos (uma subárea da comunicação) quanto a um conjunto de fenômenos empíricos (práticas de comunicação complexas e variadas) desenvolvidos no âmbito das organizações” (NASCIMENTO E LOPES FILHO, 2012, p. 252).

Taylor (2003) reitera os pensamentos acima ao afirmar que a comunicação organizacional tem por função estudar como as pessoas se organizam através da comunicação e como esta faz com que as pessoas se organizem, com foco nas dinâmicas sociais. O autor ressalta que a “organização é um tecido de comunicação” (2003, p. 31). Dessa forma, a comunicação organizacional “se concentra em investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, à realidade que vivenciam diariamente” (TAYLOR, 2003, p. 11).

Entendendo a comunicação como um processo abrangente e formativo, Marchiori (2011) defende que o termo comunicação é complexo e multidirecional,

que oportuniza maior desenvolvimento nas organizações, que acresce capacidade nas pessoas, que estimula o conhecimento e que modifica estruturas e comportamentos. A perspectiva da comunicação como processo é uma postura que permite às pessoas explorarem suas potencialidades e se desafiarem como seres humanos (MARCHIORI, 2011, p. 183 e 184).

Mattos (2001, p. 23) esclarece que a comunicação organizacional refere-se tanto a um campo de estudos quanto a um conjunto de fenômenos empíricos, “sendo o primeiro considerado subdisciplina ou subárea da comunicação, e o segundo, práticas de comunicação complexas e variadas desenvolvidas no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas, ou ainda do terceiro setor”.

Na perspectiva da complexidade, a comunicação organizacional não se qualifica apenas como estratégia de controle e ou sistema de transferência de informações.

Ela abarca todo o fluxo de sentidos em circulação que, de alguma forma, disser respeito à organização. [...] A comunicação organizacional compreende quaisquer fluxos de sentidos (em disputa, construção) que se atualizarem nos diferentes contextos, desde que, de alguma forma e em algum grau, possam ser qualificados como do “âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2011, p. 174).

Para Corrêa (2009, p. 172), a comunicação organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a companhia fale da melhor maneira com seus diferentes públicos. Esse processo de integração estratégica envolveria, fazendo referência às proposições de Kunsch (2003), “um composto comunicacional integrando a Comunicação Interna, a Comunicação Mercadológica [...] e a Comunicação Institucional”. A comunicação organizacional “como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2006, p. 184).

Oliveira e Caetano de Paula (2007, p. 21) acrescentam que a comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e partes interessadas, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentidos sobre as ações da organização e do ambiente. “Além disso, [...] engloba políticas e estratégias de comunicação, elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage”.

Num ambiente 2.0 ou 3.0 a atuação da comunicação ocorre de forma mais complexa, se comparada à realidade do cenário 1.0. As principais alterações estão vinculadas ao conjunto dialógico e à ideia de compartilhamento. “Ocorre uma coincidência entre as ferramentas de comunicação e as formas de participação do usuário – a ferramenta se constitui em mídia” (CORRÊA, 2009, p. 180). Dessa forma, a comunicação insere-se em um plano maior, diante de uma necessidade cada vez mais iminente de que as organizações se relacionem de forma intencional e estruturada. “Agora usuário é reconhecido como o principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas. São mensagens baseadas em experiências e formulações de opiniões projetadas para causarem reações” (CORRÊA, 2009, p. 180).

Bueno (2009, p. 10) alerta que nos dias atuais, a comunicação empresarial prepara-se para ocupar um novo patamar, constituindo-se num elemento importante do processo de inteligência organizacional. “Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das

novas tecnologias, para respaldar-se em bancos de dados inteligentes, para explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, para maximizar a interface entre as empresas (ou entidades) e a sociedade”.

A comunicação organizacional passa a ser vista não apenas como uma ferramenta, mas, como uma provedora e disseminadora de conteúdos, que contribuem para o desenvolvimento dos ambientes organizacionais. A interpretação desses ambientes, na visão de Marchiori (2011) é expressa na realidade de uma organização, através de seus discursos e relacionamentos.

É no sentido de ser a comunicação organizacional um espaço de construção dessa interlocução entre organização e atores sociais, que o modelo de interação comunicacional dialógica busca contemplar possíveis interações entre a organização e os grupos ligados a ela e demonstra a complexidade dos processos comunicacionais no contexto organizacional (OLIVEIRA E CAETANO DE PAULA, 2007, p. 26).

As autoras ponderam que o exercício de pensar a comunicação organizacional deve abarcar a interface de conhecimentos científicos diferentes, envolvendo as áreas de administração, sociologia, psicologia, economia e entendendo as organizações como espaços para se efetuarem trocas simbólicas e práticas entre a sociedade – que traz consigo suas demandas, expectativas e interesses -, enfatizando o componente dialógico e relacional das interações comunicativas que a organização e os públicos estabelecem entre si, na busca do entendimento.

Os espaços organizacionais devem ser permeados por relações comunicativas nas quais concordaremos e discordaremos de uma forma produtiva, o que quer dizer que por meio do diálogo se chega a realidades comuns e de desenvolvimento humano. Nesse sentido, há uma mudança de visão organizacional, na qual não mais “comunicamos” uma realidade, e sim a construímos de forma a facultar que as pessoas cresçam e entendam aquilo que se cria (MARCHIORI, 2011, p. 200).

### **3.2 COMUNICAÇÃO E COMPLEXIDADE**

Etimologicamente para Capra (2002) a palavra complexidade vem do verbo latino *complecti* – entretecer - e do substantivo *complexus* que significa rede, teia, o que é tecido junto. Carvalho (2012, p. 95) define complexidade como “uma meta ponto de vista que liga o separado, contextualiza o descontextualizado, entrelaça o desentrelaçado, tece o conjunto”.

Para Guimarães (2011, p. 136), a complexidade nos ensina que o saber não pode ser entendido como um espelho da realidade - "... a questão da complexidade posta significa tomar a incerteza como ponto de partida e não de chegada". Já Morin (2013, p. 13) entende a complexidade, por sua vez, como uma relação antagônica e complementar, onde ocorrem simultaneamente conflito e colaboração. "O desafio da globalidade é um desafio da complexidade".

O paradigma da complexidade reforça princípios como visão de totalidade, interconexão, inter-relacionamento, superação da visão fragmentada do universo e a busca da reaproximação das partes para reconstruir o todo nas variadas áreas de conhecimento. Behrens (2006, *apud* Morin, 2000) aponta que no momento atual, o paradigma da complexidade evidencia a necessidade de profundas transformações sociais, implicando em dizer que todas as instituições precisam se reestruturar tendo em vista as mudanças que vêm ocorrendo no mundo e na sociedade.

O entendimento da complexidade num mundo repleto de incertezas, contradições, paradoxos, conflitos, desafios, permite alertar que reconhecer a complexidade significa renunciar à visão estanque e reducionista de conviver no universo. [...] Na realidade, busca aceitar uma mudança periódica de paradigma, uma transformação na maneira de pensar, de se relacionar e de agir para investigar e integrar novas perspectivas (BEHRENS, 2006, p. 21).

Guimarães (2011) declara que entender a sociedade ou as organizações como sistemas complexos é, de antemão, aceitar a contradição como caráter intrínseco e, portanto, estrutural destes. "A complexidade é, sobretudo, a nebulosa de relatividade que abarca os fenômenos e, ao mesmo tempo, as possibilidades cognitivas com que os observamos" (GUIMARÃES, 2011, p. 143). O autor entende que vivemos em uma sociedade "líquido-moderna", apropriando-se dos conceitos apresentados por Zygmund Bauman (2007, p. 07), em que as condições sob as quais agem seus membros mudam em um tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir. A sociedade seria, dessa forma, "uma imensa malha relacional envolvente e envolvida nas conexões de sentidos que se estabelecem entre os indivíduos e as instituições, ambos complexos por natureza" (GUIMARÃES, 2011, p. 149 e 150). Compreendendo as organizações como subsistemas socioculturais, e, portanto, como sistemas vivos, de acordo com o princípio da complexidade, "elas (as organizações) "são "partes" do "todo" que é a sociedade".

Caracterizam-se por serem da qualidade do relacional, do interdependente (BALDISSERA, 2011, p. 154). Guimarães (2011, p. 146) nos lembra de que na palavra organização encontra-se embutida a ideia de rotinas e hábitos cristalizados. “Organizar é, por natureza, conspirar contra o acaso e tal conspiração não se faz senão pela afixação de hábitos, sem a qual os atos humanos se tornam sobremaneira imprevisíveis”. No entanto, percebemos que cada vez menos podemos contar com a perpetuação dos hábitos, “uma vez que a fluidez da contemporaneidade tende a remetê-los de pronto à obsolescência” (GUIMARÃES, 2011, p. 146).

A noção de comunicação é entendida como ‘processo de construção e disputa de sentidos’. Essa compreensão dá relevo à ideia de que, dentre outras coisas, a significação que os sujeitos percebem/atribuem a algo, alguma coisa e ou alguém, é permanentemente (re)construída, ou seja, pressupõe que os signos não são entidades cristalizadas (BALDISSERA, 2011, p. 169).

O autor (2011) alerta que a perspectiva da comunicação sob a ótica da complexidade exige que se supere a lógica simplificadora que insiste na linearidade da comunicação organizacional; como uma função de exercício de poder de um emissor sobre um receptor; como poder absoluto e inquestionável do planejamento; e como lugar de certezas.

Para Morin (2013, p. 27) “a complexidade induz à temporização, suscita hesitação, pode por longo tempo representar um obstáculo para a ação, mas não impede de decidir. A incerteza estimula porque convoca a aposta e a estratégia”. Dessa forma, o ambiente contemporâneo que fomenta momentos de incertezas e instabilidades para as organizações, as obriga a olhar o futuro sob um novo paradigma. “Como advoga Clemente Nóbrega, ao estabelecer comparações entre a revolução quântica e o universo empresarial, os modelos tradicionais (newtonianos) de administrar já não dão conta dessa nova realidade e precisam ser imediatamente descartados. É preciso ‘institucionalizar a instabilidade’” (Bueno, 2009, p. 73).

Partindo do princípio de que toda a comunicação é relação e, resgatando os conceitos de Foucault (1979), toda relação é relação de forças e os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Eles funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa, não existindo limites ou fronteiras. O advento fundamental dos trabalhos de Foucault é o de que o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade. Dessa forma, o poder não existe; o que existem são práticas ou relações de poder.

Assumindo-se que relações de força implicam algum tipo de grau de disputa, pode-se pensar que, em virtude de a comunicação exigir relação, ela se qualifica/ caracteriza por ser um processo de disputa. Com base na afirmação de que os sentidos têm na comunicação seu lugar privilegiado de permanente (re) construção, afirma-se que a disputa que ocorre nos processos comunicacionais é a disputa de sentidos (BALDISSERA, 2011, p. 170).

Levando-se em conta que a sociedade se estrutura, gradativamente, em redes, como lembra Bueno (2009), e que atravessamos, definitivamente, um momento de transição, em que os mercados convencionais vão sendo substituídos por novas formas de relacionamento e por novas formas de produzir e de comercializar mercadorias, o desafio imposto às organizações não é apenas o da incerteza diante da impossibilidade de controle, mas, o de

superar o temor em assumir uma postura de humildade frente aos complexos processos de comunicação organizacional; em admitir que os níveis de incerteza presentes nesses processos podem alterar qualquer previsão e desestruturar qualquer planejamento; em reconhecer que a alteridade é agente no processo e que, a cada estratégia adotada, pode adotar, até, uma estratégia contrária (BALDISSERA, 2011, p. 178).

Especialistas em todo o mundo contemporâneo ressaltam que o ambiente organizacional (assim como a sociedade) tem sido profundamente abalado “pelo processo crescente de globalização dos mercados (e das ideias), pela revolução provocada pelas novas tecnologias, pela desmassificação do processo de produção e pela valorização do espírito de cidadania” (Bueno, 2009, p. 72). Dessa forma, para Guimarães (2011), gerenciar se torna mais uma atividade de escuta do que de fala, na medida em que a vigilância em nome da manutenção da ordem vai dando lugar ao monitoramento em nome do controle da desordem.

A pós-modernidade não anula a maior parte das características organizacionais da modernidade, mas inevitavelmente as extrapola. [...] Um novo fator de complexidade sugere que novidades não sepultam tradições, mas, ao contrário, convivem com elas. A história é o amplo processo em que permanências convivem com inovações, mas não se pode desconsiderar que esse convívio vai gerando contradições, incertezas, complicações e imbricações com as quais só a ideia de complexidade nos ajuda a lidar (GUIMARÃES, 2011, p. 148).

### 3.3 ESTRATÉGIA: ORIGEM E CONCEITOS

A palavra estratégia nos permite uma série de entendimentos cujas definições podem inspirar-se tanto em exemplos prático-históricos quanto em experiências corporativas contemporâneas. Resumidamente, Herrero Filho (2011, p. 73) sinaliza que estratégia é a “arte de criar valor”, sem ignorar, entretanto, o princípio de que a estratégia é um conceito e uma prática em constante evolução. Segundo o autor, Alfred Chandler foi um dos primeiros especialistas em negócios a propor uma explicação sobre estratégia. Para Chandler (1962), “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos no longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas” (HERRERO FILHO, 2011, p. 04).

Percebemos o termo “estratégia” sendo utilizado de forma frequente e, em muitos casos, equivocadamente. Isso se deve, talvez, pela multiplicidade de entendimentos da palavra e de controvérsias sobre a dicotomia estratégia x tática. Um resgate nos princípios defendidos pelos principais estrategistas históricos e empresariais podem nos auxiliar num melhor entendimento da estratégia enquanto formulação e execução integradas.

#### Quadro 04 – Estrategistas históricos e suas contribuições

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personalidade Histórica:</b> Homero (Século VI a.C.)           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Significado da estratégia:</b> Embora descrita num ambiente nitidamente militar, a estratégia estava vinculada à ética e aos princípios morais da cultura grega. A estratégia se baseava em valores. “A vitória dependia da ação militar, da coragem dos líderes e da excelência dos guerreiros no campo de batalha” (2011, p. 10).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personalidade Histórica:</b> Sun Tzu (Período dos Reinos Guerreiros- 476 – 221 a.C.)           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Significado da estratégia:</b> Visão holística, sendo entendida além de preceitos militares: ela é um instrumento de governança política. “A estratégia é considerada vital para a sobrevivência e o crescimento do estado, devendo ser suportada por valores éticos; conhecimento de si mesmo (forças e fraquezas) e do outro (inimigo); capacidade de análise e adaptabilidade à situação existente; sempre em mudança; planejamento das iniciativas e forte disciplina na execução” (2011, p. 11).</li> </ul> </li> </ul>

- **Personalidade Histórica:** Alexandre, o Grande (356 – 323 a.C.)
  - **Significado da estratégia:** É considerado um dos maiores estrategistas e governante de todos os tempos, pois foi um dos primeiros exemplos históricos da utilização de uma visão estratégica do futuro para a conquista de grandes realizações. Colocou em prática a perspectiva de mundo globalizado, integrando as culturas de diferentes povos.
- **Personalidade Histórica:** Maquiavel (1469-1527)
  - **Significado da estratégia:** A estratégia é utilizada para “preparar o governante para enfrentar as incertezas e o acaso. “A estratégia de Maquiavel tem por finalidade ensinar aos governantes como conquistar, manter e fortalecer os principados (o Estado)". [...] dá sua maior contribuição para o entendimento do significado da estratégia, por meio dos conceitos de *virtú* e *fortuna*. “*Virtú* (virtude) é o que habilita uma pessoa a governar. É o conjunto de qualidades desejáveis ao homem de Estado, que lhe permite conquistar, manter e fortalecer o poder” (2011, p. 15). Já a “*fortuna* (o acaso, a sorte, as circunstâncias ou o desastre) que pode interferir e prejudicar um bom governo. A fortuna pode transformar-se numa boa força ou numa cilada em potencial (ponto fraco) para o governante” (2011, p. 16).
- **Personalidade Histórica:** Clausewitz (1780 – 1831)
  - **Significado da estratégia:** Para o pensador a guerra é uma tríade formada por estratégia, tática e política. “Dentre as inúmeras contribuições de Clausewitz para o campo da estratégia, merecem destaque o conceito de *coup d’oeil* e de *fricção*, muito importantes para lidar com a incerteza que influencia a estratégia. *Coup d’oeil* é utilizado no sentido de vislumbre, intuição, perspicácia ou um estado da mente. É uma qualidade do estrategista que possibilita a descoberta da melhor solução entre informações contraditórias, desvantagem de recursos e o surgimento de surpresas, num contexto de grande pressão emocional e psicológica, superando o estado de dúvida e levando à escolha do melhor curso de ação. Já o conceito de *fricção* estabelece uma distinção entre a guerra real (e estratégia real) e a guerra abstrata (a estratégia teórica) aquela que podemos ler nos livros, depois dos acontecimentos e dos resultados da batalha” (2011, p. 18).

- **Personalidade Histórica: Lenin (1870 – 1924)**

- **Significado da estratégia:** O entendimento de estratégia seria estabelecido a partir do desafio de “implementar uma sociedade socialista, sem a existência de uma experiência histórica sobre como as instituições políticas e econômicas iriam funcionar”. O significado da estratégia era “formular uma teoria revolucionária para a prática revolucionária e a tomada do poder político” (2011, p. 22).

- **Personalidade Histórica: Churchil (1874 – 1965)**

- **Significado da estratégia:** Churchil fez uma leitura diferente do cenário político e percebeu quais eram os objetivos estratégicos de Hitler. Era um profundo conhecedor das ideias de Hitler e dos programas e dos objetivos do Partido Nacional-Socialista. “Churchil, como notável estrategista, sabia que nenhuma estratégia seria bem-sucedida se não fosse comunicada com grande intensidade para o povo inglês. A inicial inferioridade militar fora compensada pela superioridade na comunicação, que elevou o moral dos ingleses para participar e suportar o longo esforço de guerra. Nesse sentido, realizou uma série de discursos, transmitidos pelo rádio, para informar, orientar e inspirar confiança no povo inglês” (2011, p. 26). Prolongou o confronto militar para se fortalecer, internamente, e explorar prováveis erros do inimigo.

- **Personalidade Histórica: Mahatma Gandhi (1869-1948)**

- **Significado da estratégia:** Gandhi formulou sua estratégia de ação política com base em dois temas estratégicos: a *satyagraha* e a desobediência civil. “O termo *satyagraha*, que, para Gandhi, significava a força de vontade e a força do amor, é o fundamento da resistência não violenta. [...] Para demonstrar às pessoas a eficácia desse método, utilizou a desobediência civil como um processo educativo. [...] a desobediência civil é uma forma de rebelião pacífica que possibilita às pessoas a tomada de consciência de uma situação injusta. Não é preciso ser violento; basta dizer não àquilo que é prejudicial para a sociedade” (2011, p. 28). Defendia que “o fim desejado (visão de futuro) não pode ser sacrificado pelos fins, principalmente se tiverem um alcance de curto prazo” (2011, p. 29).

- **Personalidade Histórica: Nelson Mandela (1918-2013)**
  - **Significado da estratégia:** “Para Mandela, os princípios éticos vinculados a uma correta interpretação da realidade determinam a estratégia. [...] a estratégia está associada a grandes ideias, a grandes propósitos, e precisava liberar grande energia das pessoas, tanto dos líderes como dos seguidores. O ideal de Mandela era construir uma sociedade livre, democrática e não racial, em que a população viveria em harmonia, com inúmeras oportunidades de realização para as pessoas” (2011, p. 30).
  - Mandela afirma que “a primeira tarefa de um líder é criar uma visão. A segunda é formar um quadro de seguidores que serão responsáveis pela implementação da visão e pelo monitoramento do processo, com o apoio de equipes eficientes. O líder também é o responsável pela comunicação da estratégia, educando os seguidores continuamente, convencendo as pessoas de que os objetivos estão a serviço da revolução” (2011, p. 31).
  - Estabeleceu uma importante distinção entre estratégia e tática – “A estratégia é o ideal que os revolucionários estão buscando tornar realidade [...] A tática são os meios utilizados para se implementar a estratégia e deve ser traduzida em objetivos” (2011, p. 31).

Fonte: HERRERO FILHO, Emílio. Pessoas focadas na estratégia<sup>12</sup>.

Enquanto os líderes históricos tinham a preocupação de criarem um império, protegerem uma nação ou, até mesmo, promoverem uma revolução, os estrategistas empresariais estão envolvidos na busca de desenvolver uma nova estratégia de negócios que seja capaz de transformar a sociedade e oferecer diferencial competitivo para as organizações aos quais representam.

#### Quadro 05 – Estrategistas empresariais e os princípios de estratégia

- **Estrategista empresarial: Henry Ford**
  - **Lição de negócios:** a visão estratégica de um carro universal. Tinha por desafio a produção em massa de um automóvel padronizado de baixo custo.

<sup>12</sup> Quadro elaborado pela autora, com base em conteúdo disponibilizado na fonte citada.

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ O significado da estratégia: “a combinação de três temas estratégicos: preço baixo, produção em massa e o maior salário por dia da indústria automobilística” (2011, p. 37).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estrategista empresarial: Alfred Sloan Jr.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Lição de negócios:</b> a estrutura multidivisional a serviço da estratégia. Encontrou um ponto fraco no conceito de carro universal da Ford e desenvolveu a estratégia de preços diferenciados, modelos mais inovadores e luxuosos.</li> <li>○ O significado da estratégia: “criar um carro para cada bolso e cada finalidade” (2011, p. 42).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estrategista empresarial: Thomas Watson</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Lição de negócios:</b> a tecnologia da informação descobre a estratégia. Tinha o desafio de usar a tecnologia para eliminar o trabalho improdutivo, liberando tempo para as atividades com maior valor agregado.</li> <li>○ Identificou que uma boa definição do negócio possibilita a exploração de novos espaços competitivos (tabulação de dados e tecnologia da informação).</li> <li>○ O significado da estratégia: “explorar as demandas do futuro” (2011, p. 47).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estrategista empresarial: Jack Welch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Lição de negócios:</b> estratégia como uma revolução nos negócios. “De acordo com Welch, o ponto de partida de uma estratégia é a criação de uma visão de futuro da corporação, a partir de ideias revolucionárias e de aguçada leitura da realidade (cenário dos negócios), de acordo com o que ela é hoje (e irá se tornar no futuro), e não de acordo com aquilo que os executivos desejam que seja” (2011, p. 48).</li> <li>○ O desafio do executivo era formular e executar uma estratégia da GE para o século XXI, para que ela fosse cada vez mais competitiva em um mundo cada vez mais globalizado.</li> <li>○ O significado da estratégia: “ser o número 1 ou número 2, ou então recuperar, fechar ou vender negócios abaixo desses parâmetros” (2011, p. 54).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estrategista empresarial: Bill Gates</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Lição de negócios:</b> a estratégia como capacidade de criar o padrão da indústria. A hipótese estratégica de Bill Gates “era de que o custo da</li> </ul> </li> </ul>

computação poderia ser cada vez mais baixo e, em decorrência, haveria uma grande disseminação do uso de microcomputadores. Nesse novo contexto, o posicionamento estratégico da Microsoft era bem claro: iria desenvolver softwares para os fabricantes de computadores, aproveitando o contínuo barateamento da capacidade de computação” (2011, p. 55).

- A visão estratégica de Gates era de grande alcance e simplicidade: “Um computador em cada mesa e em cada casa, com um software da Microsoft” (2011, p. 60).

- **Estrategista empresarial:** Warren Buffet

- **Lição de negócios:** a estratégia como uma filosofia de investimentos de longo prazo. Warren Buffet, uma pessoa focada na estratégia, formulou e executou um sistema de investimentos baseado em poucos (e profundos) princípios, aos quais ele se manteve fiel ao longo de sua vida.
- A estratégia de investimentos de Buffet, de tornar simples o complexo, pode ser resumida nos seguintes pontos principais: 1. O investimento de valor é em empresas reais, e não apenas em papéis; 2. O investimento deve ser feito no círculo de competências do investidor; 3. A concentração do investimento, num pequeno número de opções, é sempre preferível à diversificação, em várias alternativas; 4. A oscilação no preço de uma ação depende das condições de mercado e das emoções dos investidores (2011, p. 62).

- **Estrategista empresarial:** Muhammad Yunus

- **Lição de negócios:** a estratégia como capital social. A estratégia sobre como realizar empréstimos para os pobres foi construída com o foco em alguns temas estratégicos: 1. o empréstimo será concedido a um grupo (rede social) de cinco pessoas; 2. A educação financeira como condição para a concessão do empréstimo; 3. O desenvolvimento econômico em escala individual; 4. O microcrédito como instrumento para a redução da pobreza.
- O significado da estratégia: “criar um mundo livre da pobreza” (2011, p. 73).

- **Estrategista empresarial:** Steve Jobs

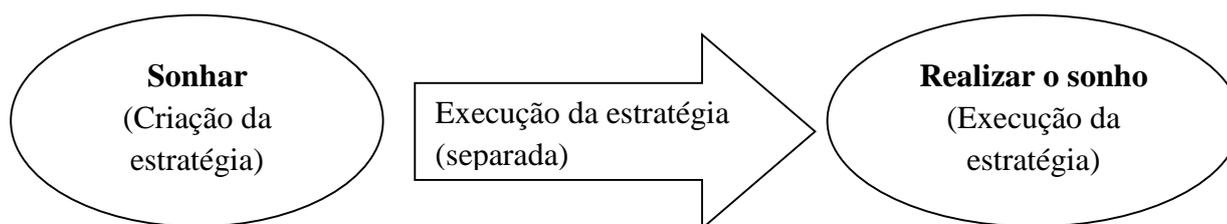
- **Lição de negócios:** a estratégia sai da garagem e se globaliza. A visão de Jobs era a de tornar a tecnologia da informação acessível às pessoas comuns, sem nenhuma formação técnica.

- Pode ser considerado um dos melhores representantes de uma pessoa focada na estratégia devido à sua trajetória de vida. Um jovem visionário que percebeu como o computador iria transformar a vida das pessoas; criou uma das maiores empresas de tecnologia do mundo; cometeu inúmeros erros e foi obrigado a sair de sua própria empresa, retornando cerca de 10 anos depois, com a missão de reinventá-la.
- O significado da estratégia: “aproveitar a próxima grande oportunidade” (2011, p. 83).

Fonte: HERRERO FILHO, Emílio. Pessoas focadas na estratégia<sup>13</sup>.

Herrero Filho (2011, p. 151) resgata que, na década de 1980, tínhamos a estratégia entendida como a fragmentação e a independência entre sua formulação e sua execução. Nessa fase, as atividades eram realizadas por pessoas com perfis diferentes. Já na década de 2000, temos a fase da organização orientada pela estratégia, “devido à metodologia do *Balanced Scorecard*<sup>14</sup>”. Agora, estamos evoluindo para a fase das pessoas focadas na estratégia, na visão do autor. “Colocar as pessoas no centro da estratégia significa reconhecer que ela é criada e executada para atender às necessidades, expectativas e aspirações dos acionistas, dos clientes, dos empregados e dos cidadãos”.

**Figura 01** - Visão Tradicional da Estratégia – Formulação e Execução estão separadas



<sup>13</sup> Quadro elaborado pela autora, com base em conteúdo disponibilizado na fonte citada.

<sup>14</sup> O Balanced Scorecard surgiu através de um estudo realizado entre diversas empresas, denominado “*Mensuring performance in the Organization of the future*” e que foi patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton, em 1990. Esse estudo foi motivado pela crença de que grande parte dos métodos existentes de medição de desempenho empresarial naquela época estavam se tornando insuficientes. A ferramenta BSC foi apresentada pelos professores de *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, como um modelo inovador de avaliação e performance empresarial, que atua como um sistema de suporte à decisão e à gestão estratégica. Fonte: Portal Administração. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em 25 Out.2015.

**Figura 02** - Visão das Pessoas focadas na estratégia – Formulação e Execução estão integradas



Fonte: Fernando Dolabela. Pedagogia empreendedora.

A estratégia, entendida como um processo que envolve formulação, execução e monitoramento exige alto grau de comprometimento de todos os membros da organização. Posicionar as pessoas como o centro da estratégia significa ampliar a necessidade de princípios como envolvimento, colaboração, compartilhamento das estratégias organizacionais. Para fortalecer a motivação e elevar o engajamento das pessoas em relação aos objetivos da empresa, é preciso que elas estejam integradas com a estratégia, por meio de um processo de comunicação estruturado que permita a conscientização e a educação em torno dos benefícios a serem alcançados para o negócio.

### **3.3.1 A comunicação enquanto estratégia**

Criar cenários favoráveis para a formação de opiniões positivas em torno de produtos, ideias e serviços tornou-se um grande desafio às organizações. Princípios como o diálogo e a via de mão dupla são reforçados, visto que são absolutamente conectados com os meios digitais. A mídia expandiu de tal modo seu alcance que os eventos não estão mais confinados a comunidades locais. Pelo contrário - podem criar reverberações percebidas em todo o mundo.

Informar continua a ser uma negociação implícita entre os fatos, o acontecimento, o contexto e as representações. O que dizer dos receptores? Impossível ignorá-los, impossível satisfazê-los. A margem de manobra é restrita, pois a informação não é mais sagrada, é superabundante e mastigada. O receptor é, ao mesmo tempo, o melhor aliado da liberdade de informação e seu maior inimigo. As margens de manobra diminuíram. (WOLTON, 2010, p. 57)

Hoje, as informações que uma companhia precisa podem estar em qualquer lugar, inclusive do lado de fora das corporações, e o líder que tem uma visão limitada dos canais de comunicação adequados, geralmente paga caro por seu fluxo ordenado, mas insuficiente. “Os líderes que terão sucesso e cujas organizações prosperarão nesta era de fofocas eletrônicas generalizadas são os que se esforçarem para tornar suas empresas o mais transparente possível” (BENNIS, GOLEMAN, BIEDERMAN, 2008, p. 24).

Segundo Vieira (2004), a intensificação da competição global tem imposto às companhias outras formas de atuação, pelas quais a disponibilidade tecnológica institui uma nova dinâmica de gestão da organização como um todo.

As mídias sociais são um fenômeno no mundo e não podem mais ser desconsideradas pelas corporações em suas estratégias de comunicação. Blogs e redes sociais vêm no sentido contrário à seleção de notícias feita pela mídia tradicional. “Trata-se, em todo caso, de um contrapoder que permite a expressão e a tomada da palavra sem regulamentos nem hierarquias” (WOLTON, 2010, p. 37). Novos canais de comunicação se fazem presentes e ganham cada vez mais adeptos. As organizações tentam manter a imagem e/ou a reputação pública e se esforçam para manter privada a informação que afete a imagem.

O fenômeno da comunicação está presente e interfere na vida das pessoas, na sociedade e em várias áreas do conhecimento e passa por grandes transformações, dos pontos de vista estrutural e metodológico, a partir da revisão do modelo informacional. Um ponto central nesse sentido refere-se ao fato de a comunicação ultrapassar a mera função informativa, avançando no componente relacional, o que permite otimizar pontos de congruência entre emissor e receptor (OLIVEIRA, CAETANO DE PAULA, 2007, p. 35).

Falar em comunicação empresarial estratégica requer, obrigatoriamente, a construção de cenários, fundamentais para um planejamento adequado e que, efetivamente, leve em conta as mudanças drásticas que vêm ocorrendo no mundo dos negócios e da própria comunicação. Para Wood (Oliveira e Caetano de Paula *apud* Wood, 1996, p. 23), a estratégia de uma organização é mais do que o seu planejamento estratégico e vai além de um processo

simplesmente racional e estruturado com começo, meio e fim. Para o autor, “a estratégia é também um padrão de comportamento, algo que se constrói ao longo da história da empresa, algo com raízes no passado”.

O conceito de estratégia organizacional teve origem nos Estados Unidos, na década de 60, num contexto de intensas mudanças ocorridas a partir da internacionalização de mercados, do avanço tecnológico e dos movimentos sociais e políticos que marcaram a época, relatam Oliveira e Caetano de Paula (2007). Sob forte impacto, as organizações passaram a buscar instrumentos capazes de identificar e analisar cenários, antecipando-se para criar opções de vantagem competitiva e, assim, saber lidar e se relacionar com o ambiente externo. Na década de 90, segundo Volderba (2004), “o conceito de estratégia evolui também para o desenvolvimento de habilidades diferenciadas de aprendizagem em toda a organização e de uma visão empreendedora, como fontes potenciais de competitividade” (OLIVEIRA, CAETANO DE PAULA, 2007, p. 41). As autoras entendem que, especificamente na comunicação empresarial, o tratamento estratégico requerido para suporte à gestão organizacional vem marcando a grande maioria das discussões desde a década de 90. Conceitos de estratégia e metodologias de planejamento existentes na área estão fundamentados na teoria de gestão estratégica do campo da administração.

Para Bueno (2009, p. 55) estratégia pode ser entendida como uma forma “de definir e aplicar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos”. O termo origina-se do jargão militar e tem a ver com a palavra *stratego*, que, em grego, significa “um general”. O autor (2015) explica que, ao abordarmos as estratégias de comunicação, estamos nos referindo a ações que visam atender a determinados objetivos e que, se bem formuladas, implicam metas, ou seja, definem resultados concretos a serem perseguidos. “As estratégias de comunicação pressupõem mecanismos de avaliação, respaldados em pesquisa, em técnicas específicas, destinadas a comprovar o cumprimento das metas ou resultados esperados” (BUENO, 2015, p. 127). Dessa forma, partindo da ótica de Bueno, podemos especificar que todas as estratégias de comunicação devem ser compostas de definição dos objetivos (gerais e específicos); estabelecimento de metas ou resultados a serem alcançados; execução das ações previstas; e avaliação.

Por isso, alguns autores, como Argenti (2014), defendem a importância de uma melhor posição dos executivos de comunicação no organograma das corporações, sendo vinculados, hierarquicamente, de modo direto ao CEO. A vantagem desse tipo de relacionamento seria a possibilidade do profissional de comunicação ter acesso aos

planejamentos da empresa diretamente através dos que estão no mais alto nível hierárquico da organização, permitindo que todas as comunicações da instituição fossem mais estratégicas e direcionadas. Bueno (2005) corrobora desse posicionamento, afirmando que, quase sempre, a comunicação empresarial é vista apenas como uma instância operacional do processo amplo de gestão (embora o discurso a reconheça como estratégica), ficando à margem do planejamento estratégico. Isso se deve, talvez, porque na maioria das organizações, a comunicação ocupe um lugar menos destacado em sua estrutura organizacional. Para Kunsch (2006), a comunicação organizacional deve ser encarada como uma função estratégica, com valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável.

Infelizmente, criou-se uma visão muito distorcida do potencial dessa área (comunicação organizacional) no Brasil. Faltou trabalhar conceitualmente o lado pragmático de sua utilidade nos negócios. Pela natureza de suas atividades e pelo seu objeto de estudo (público e organizações), as relações públicas devem, por obrigação, pensar e agir estrategicamente em busca da excelência e da comunicação simétrica (KUNSCH, 2006, p. 29).

Uma comunicação estratégica pressupõe uma autêntica cultura de comunicação na organização, ou seja, a comunicação corporativa não pode ser estratégica apenas pela intenção de sua equipe profissional de comunicação. “A expressão comunicação estratégica, há que se considerar que a palavra estratégica é mais do que um mero adjetivo: trata-se de um conceito. Se ela fosse percebida com essa intensidade e esse comprometimento, talvez o discurso da área não se apropriasse dela com tanta frequência ou leviandade” (BUENO, 2006, p. 16). Oliveira e Caetano de Paula (2007) destacam que um dos desafios mais evidentes para os profissionais da área consiste na redução dos espaços de confidencialidade que a organização reserva para si.

Se a comunicação faz parte da estratégia, ela deve estar diretamente associada ao dia-a-dia organizacional, incluindo todas as pessoas que fazem parte dela. Comunicação estratégica pode ser definida como aquela “alinhada à estratégia geral da empresa para aprimorar seu posicionamento estratégico”, resumiu Argenti (2014). O planejamento de comunicação precisa estar aliado ao planejamento estratégico institucional, reforçando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas. Não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores.

No entendimento de Kunsch (2009), a comunicação organizacional é uma atividade complexa e precisa deixar de ter uma função meramente tática. Ela precisa agregar valor às organizações, auxiliando-as no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos

globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a base de princípios éticos e verdadeiros.

A comunicação organizacional deve partir de uma leitura ampla do macroambiente (econômico, político, social), incorporando o diagnóstico ou auditoria interna, tendo em vista a realidade do mercado (explicitando os pontos fortes, fracos, os desafios e as oportunidades da organização) e estabelecer procedimentos (ou métodos) sistemáticos de avaliação, define Bueno (2005). Isso significa que a administração estratégica da comunicação pressupõe análise permanente dos resultados e admite reajustes de modo a garantir que os objetivos sejam cumpridos. A administração estratégica pressupõe um processo e não se reduz a uma ação específica.

Quando nos referimos à comunicação estratégica, temos, portanto, que verificar se esses pressupostos estão efetivamente presentes e se estão vinculados – desde sua formulação até sua implementação - ao processo de gestão organizacional. Uma concepção estratégica da comunicação organizacional “pressupõe a ampliação de seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos” (OLIVEIRA, CAETANO DE PAULA, 2007, p. 39).

Na opinião de Bueno (2005), as equipes de comunicação, na maioria das instituições brasileiras, estão cada vez mais enxutas, com profissionais desempenhando múltiplos papéis e sobrecarregados com as instâncias de execução e controle. Pouco tempo lhes restaria para a tarefa de planejar, e reduzidas seriam as possibilidades de comandar, após a execução das suas atividades, processos sistemáticos de avaliação. Para o autor, talvez seja razoável admitir que, a exemplo de outras situações e de outros conceitos (como o de comunicação integrada, responsabilidade social, comunicação interna participativa, gestão do conhecimento), que esse discurso (da comunicação como uma área estratégica) esteja, nesse caso, expressando mais um desejo do que uma realidade.

Oliveira e Caetano de Paula (2007, p. 42 e 43) destacam dois aspectos relevantes do conceito de função estratégica da comunicação. O primeiro, situado na perspectiva da organização, “refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais”. Já o segundo aspecto “diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo”.

As autoras enumeram cinco componentes que conferem dimensão estratégica à comunicação: (1) Tratamento processual da comunicação; (2) Inserção na cadeia decisória; (3) Gestão dos relacionamentos; (4) Uso sistemático de planejamento e (5) Monitoramento do processo.

O tratamento processual da comunicação refere-se à sua abordagem como processo, numa perspectiva ampla e integrada, e não a partir de atividades isoladas ou desarticuladas de seus subcampos. Além disso, abarca a importância de sua integração à gestão da organização, de modo a apoiar diretamente políticas e estratégias de negócios e a contribuir para o alcance de seus objetivos estratégicos, bem como para a construção de sentido no ambiente interno e externo.

O princípio de inserção na cadeia decisória destaca a comunicação com um papel balizador do ambiente interno e externo, na medida em que permite sinalizar cenários e inserir a perspectiva dos públicos nas decisões.

A gestão dos relacionamentos torna-se, cada vez mais, uma exigência colocada às organizações pelas características da sociedade organizada em rede e pelos múltiplos papéis desempenhados pelos *stakeholders*. “A gestão de relacionamentos é um componente estratégico, uma vez que enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada” (OLIVEIRA, CAETANO DE PAULA, 2007, p. 47).

Já o uso sistemático de planejamento e o monitoramento constante do processo nos mostram a importância de serem levantadas demandas de diferentes áreas internas, por pesquisas de opinião e de percepção, além de outros diagnósticos como pesquisas de mercado, de clima organizacional e auditorias de cultura como parâmetros para um melhor direcionamento das ações de comunicação. Além disso, o envolvimento da equipe de profissionais de comunicação e de outras áreas na elaboração de estratégias comunicacionais e o compartilhamento de conhecimentos são fundamentais “para contemplar diferentes visões e experiências, bem como variáveis socioculturais do ambiente da organização e perspectivas dos atores sociais” (OLIVEIRA, CAETANO DE PAULA, 2007, p. 49).

A comunicação empresarial não se sustenta em ambientes organizacionais em que a compreensão de planejamento (da administração estratégica, com envolvimento de diversas frentes da gestão) esteja ausente. Ela só pode ser pensada, implantada e exercida se a organização adota e pratica a administração estratégica (BUENO, 2009).

A comunicação empresarial estratégica requer, obrigatoriamente, a construção de cenários – fundamentais para um planejamento adequado e que, efetivamente, levem em conta as mudanças drásticas que vêm ocorrendo no mundo dos negócios e da própria comunicação [...] “Ela deve considerar a segmentação dos mercados e da audiência, o que implica, necessariamente, atentar para novos nichos de mercado e para perfis mais complexos de consumidores que, em geral, acumulam múltiplos papéis e, portanto, múltiplas demandas informativas (Bueno, 2009, p. 62).

### **3.4 NOVAS DEMANDAS ORGANIZACIONAIS**

A emergência das mídias sociais tem provocado momentos de instabilidade para os gestores das organizações. Por isso, muitos ainda demonstram resistência e desconfiança em relação a essas ferramentas. Bueno (2015) relembra, porém, que não são, necessariamente, as mídias sociais que têm ocasionado o incremento das situações de crise, mas certamente elas favorecem a sua divulgação e permitem a mobilização de pessoas que pressionam as corporações, exigindo que mudem de atitude ou postura. Dessa forma, segundo o autor (2015, p. 130), as “estratégias destinadas a consolidar as mídias sociais como espaço de relacionamento devem incorporar ações e posturas distintas daquelas que caracterizam, habitualmente, as organizações na comunicação interna ou nas mídias tradicionais”. Bueno (2015) ressalta que, enquanto espaço de trocas, as mídias sociais devem ser tratadas como oportunidade para interagir com os seus públicos estratégicos, avaliar a percepção deles em relação às marcas, aprender sobre suas demandas e expectativas.

As estratégias de comunicação nas mídias sociais, quando a proposta é construir relacionamentos, devem estar respaldadas na integridade, na ética, na transparência, na disposição para ouvir e para alterar comportamentos ou atitudes quando eles se mostram contrários ao interesse dos públicos estratégicos ou da sociedade. Elas incluem a abertura de canais de relacionamento saudáveis, democráticos, que respeitam a divergência de ideias e opiniões (BUENO, 2015, p. 131).

As mídias sociais potencializaram uma cultura de participação que já existia na sociedade há tempos – conforme vimos nos capítulos anteriores -, mas que possui hoje um poder e uma amplitude muito maiores. As organizações, por sua vez, têm encontrado dificuldades para se adaptarem a esse novo ambiente, principalmente, porque com ele vêm novas formas de relacionamento que estão na contramão da comunicação unidirecional e vertical com as quais as instituições estavam habituadas. Rêgo (2015, p. 41) nos lembra de que o contexto ora analisado nos apresenta inúmeras transformações, “visto que a tecnologia

possibilita que as pessoas também tenham voz e, principalmente, que suas vozes tenham repercussão no espaço social e midiático”. Cipriani (2011) pondera, entretanto, que as principais diferenças que podemos vivenciar estão na rapidez, na inteligência coletiva, na comunicação bidirecional permanente, no acesso facilitado a recursos e no relacionamento mais humano.

As mídias sociais têm provocado mudanças expressivas pela criação de uma nova cultura comunicativa, engendrada especialmente pelos chamados usuários-mídia, que têm forçado as organizações a uma revisão profunda de seu *ethos* comunicacional [...] Simplificadamente, elas exigem a implementação de novas estratégias comunicativas, respaldadas na interação, na disposição para o diálogo e na articulação de uma lógica e uma dinâmica não tradicionais para a expressão de seus discursos, de caráter institucional e mercadológico (BUENO, 2015, p. 193).

O que há de novo na contemporaneidade, para Alberto de Carvalho (2014, p. 141), é o acirramento das contradições oriundas do desenvolvimento dos dispositivos sociotécnicos, uma vez que “eles nunca se apresentaram tão dialeticamente ricos, a exemplo das modalidades de comunicação associadas à Internet, em que os potenciais de democratização da informação e da sua disseminação menos hierarquizada convivem com possibilidades de controle nunca antes experimentadas”.

Cipriani (2011, p. 21) declara, com referência a Thomas Friedman e sua obra “O Mundo é Plano”, que a simples descoberta e apresentação de uma nova e inovadora tecnologia nunca é suficiente para que o mundo mude. Os maiores ganhos em produtividade acontecem quando uma nova tecnologia é combinada com novas formas de se fazer negócios. “Isso significa que a empresa precisa de uma nova modalidade estratégica e tática para lidar com as mídias sociais; só assim as empresas poderão experimentar ganhos significativos com elas”.

Apesar das correntes que contestam a “novidade” das redes sociais, Dantas de Maio (2015), considera que é inegável que o surgimento das ferramentas sociais digitais acelerou mudanças nos padrões de sociabilidade, não somente na esfera pessoal, mas também no mundo dos negócios. A mediação com potencial de interatividade foi potencializada avalia o autor, especialmente após o desenvolvimento da mobilidade dos aparelhos que permitem a conexão, além de considerável redução de custos de comunicação em comparação com os meios “pré-digitais”. Em contrapartida, a interação mediada pelas redes sociais “limita a comunicação ao impedir que os interlocutores tenham acesso à “cena comunicacional”, isto é, ao ambiente compartilhado e suas deixas simbólicas” (DANTAS DE MAIO, 2015, p. 34).

Dessa forma, os gestores de comunicação devem estar preparados para lidar com essa nova proposta comunicativa, composta por redes de informação e de relacionamento geradas por pessoas comuns – os “usuários-mídia” (BUENO, 2015) e que ganham visibilidade independente dos veículos de comunicação de massa tradicionais. “As organizações estão, mais do que nunca, expostas ao escrutínio da sociedade e não têm alternativa: são obrigadas a rever os sistemas tradicionais de recrutamento, de avaliação de desempenho e de comunicação” (BUENO, 2015, p. 195).

O planejamento de comunicação empresarial tradicional passa por mudanças e incorpora as particularidades do universo virtual. Princípios básicos, como a definição de objetivos, a escolha de meios de comunicação adequados aos públicos de interesse e aos conteúdos que serão divulgados, e a definição de ações que tenham relação com a identidade e a imagem dos produtos e das marcas – que compõem as estratégias de comunicação *off-line* -, devem prevalecer em todo o planejamento de comunicação digital.

O ponto fundamental é adequar todos esses elementos a um ambiente rápido, colaborativo, altamente interativo conectado e convergente. O profissional de comunicação empresarial precisa estar consciente de que as fórmulas utilizadas nas mídias tradicionais muitas vezes não são assertivas no meio digital. É preciso que os conceitos e características do ambiente digital sejam conhecidos por esses profissionais para que eles não atuem no meio *on-line* com propostas e ações típicas dos meios *off-line* (EHRENBERG, 2015, p. 176).

Como uma nova realidade para as organizações e seus profissionais, o universo *on-line* ainda inspira hesitações quanto às melhores práticas e princípios a serem implementados. Para Cipriani (2011, p. 118 - 119) as abordagens mais comuns das corporações nas mídias sociais estão vinculadas ao monitoramento da marca ou do mercado; suporte ao cliente, fornecedores ou parceiros de negócio; ações de marketing, divulgação de produtos ou serviços; identificação de talentos para contratação; integração interna ou suporte a equipes e gestão do conhecimento.

Bueno (2009) adverte que a comunicação plasmada pela intensiva utilização das tecnologias indica novos princípios: ela é ágil e interativa, exigindo uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências.

A comunicação *on-line* rompe com a barreira do tempo e do espaço e instaura uma nova ordem. É importante perceber que ela não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas cria espaços de convivência, redimensiona hábitos de consumo

e circulação de informações e, sobretudo, potencializa, para as empresas, oportunidades inéditas de negócios (Bueno, 2009, p. 79).

A proliferação dos canais de mídia e das informações, a demanda por mais transparência e a importância crescente da responsabilidade social corporativa exigem um foco maior por parte das organizações na construção e na manutenção de reputações mais sólidas. Torquato (2012, p. 286) esclarece que a imagem corporativa, em tempos de turbulência e na esteira das nações globalizadas, cujas fronteiras se interpenetram graças às redes eletrônicas da comunicação, funciona como um pêndulo. “Grupos com boa comunicação têm imagens positivas. A recíproca é verdadeira”.

Diante do imbróglio pelo qual as corporações têm sido submetidas, a implementação de uma política estruturada e fundamentada de comunicação, com profissionais habilitados para os novos desafios torna-se salutar para a excelência da gestão do relacionamento da marca com os públicos de interesse. “As mudanças ocorridas no processo de gestão e na indústria da comunicação [...] exigem um novo profissional de comunicação para atuar nas empresas. [...] Só há uma certeza: é preciso conviver com a instabilidade e a complexidade” (Bueno, 2009, p. 84).

#### 4 IMAGEM E IDENTIDADE CORPORATIVA

Uma das grandes funções da comunicação organizacional é a de preservar a construção e a manutenção da imagem da organização perante seus públicos. A imagem corporativa forma um importante patrimônio, tratando-se de um dos ativos intangíveis mais valorizados pelas corporações.

A força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, entre outros, são, hoje, atributos constituintes do valor de uma organização. Eles correspondem às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento e na informação (BUENO, 2009, p. 185).

A preocupação com a análise dos bens intangíveis surgiu desde o momento em que se observou que existem companhias cujo valor da marca é superior ao seu valor contábil.

Novo mundo da informação, novo mundo da visibilidade, novo mundo da tecnologia, novo mundo da reputação, portanto. Não uma nova visibilidade que rompa com tudo que já existia antes. Mas uma nova visibilidade que se faz nova justamente pela sinergia inédita de todos os avanços tecnológicos preexistentes (ROSA, 2006, p. 354).

Esse “novo” ambiente de comunicação e de uma “nova” opinião pública interferem diretamente nos atos e nas atitudes corporativas, uma vez, no entendimento de Torquato (2012, p. 266), as organizações estão passando pela vigilância permanente das partes interessadas. “Demagogia está sendo identificada. Irresponsabilidades, idem. Postura responsável significa assumir posições públicas consoantes com o novo dicionário do meio ambiente”. A necessidade de manter a transparência elevou a comunicação empresarial a um novo nível estratégico, defende Argenti (2014, p. 61). “E a proliferação de veículos de comunicação *on-line*, incluindo portais *Web*, sistemas de mensagens instantâneas e blogs, acelerou o fluxo de informações e o acesso do público em velocidades recordes”.

A presença no ambiente digital torna a visibilidade difusa, transformando acontecimentos positivos e negativos em notícias que podem interferir diretamente em questões relativas à imagem e à reputação das organizações, declara Rêgo (2015). A autora menciona que, através dos canais de comunicação virtuais, é possível que as instituições abram uma nova forma de relacionamento para recebimento de elogios, críticas ou denúncias e, sua ausência,

em nada beneficiará uma empresa que deseja manter-se competitiva em seu mercado.

#### 4.1 IMAGEM, REPUTAÇÃO E IDENTIDADE

A reputação e/ou a imagem das organizações sofrem influência direta da avaliação feita por seus públicos de interesse – tanto no ambiente *off-line*, mas, especialmente, nas plataformas *on-line*. “Além de criarem seu próprio conteúdo, os *stakeholders* também recorrem a seus pares em busca de referências e testemunhos sobre marcas antes de pedir informação às próprias empresas que as produzem” (ARGENTI E BARNES, 2011, p. 29).

O comportamento e os valores das instituições estão cada vez mais acessíveis aos atores sociais. Os relacionamentos evoluíram e hoje, princípios como o diálogo e as vias de mão dupla são reforçados. A democratização da Internet e o crescimento das redes sociais permitiram o acesso intenso das pessoas às corporações, seus produtos e marcas. Para Rosa (2006), a alma do negócio para as organizações estará na capacidade de despertar confiança em seus públicos de relacionamento.

A nova geração de consumidores está mais atenta às questões e às preocupações sociais. As rotinas corporativas estão sendo repensadas para realizar transições dos limites (antes seguros) para novos modelos de interação.

O receptor, que nunca foi passivo, está cada vez mais ativo para resistir ao fluxo de informações. Seria mais adequado falar em receptor-ator para destacar o aspecto dinâmico dessa função. Revalorizar o estatuto do receptor passa também pela revalorização da própria problemática da comunicação (WOLTON, 2010, p. 18).

Os discursos apresentados pelas empresas propõem a construção de determinadas realidades sociais tratando-se de uma disputa pela construção de sentidos e de relações de poder junto à opinião pública. Núñez (2009, p.164) afirma que o processo de criação de pensamento e realidade está marcado pelo social. “Por trás de cada grande história há uma ou várias metáforas básicas que impõem uma direção, um mundo referencial e também tipos de evocações e conotações concretas que determinam seu sentido final”. As ferramentas mudaram, a tecnologia evoluiu, mas os dois objetivos principais das organizações continuam sendo os mesmos: vender e manter uma reputação positiva em relação a seus públicos de interesse.

Apesar de serem tratados como sinônimos em diversos momentos, os conceitos de imagem, reputação e identidade são complementares e estão intimamente interligados. Para

Bueno (2007), a imagem corporativa pode ser definida como a representação mental de uma organização, construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas e expressa a “leitura” – mesmo que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada -, da identidade corporativa de uma instituição. Já para Argenti (2014) a imagem de qualquer companhia é uma função de como os diferentes públicos a percebem com base em todas as mensagens que ela envia em nomes e logomarcas e através de autoapresentações. Teixeira (2013) complementa as definições anteriores, destacando que a imagem é resultado não somente de uma boa percepção e opinião dos *stakeholders* sobre as organizações, mas também do “crédito” acumulado a partir de um processo de comunicação bem-sucedido ao longo do tempo. Por isso, é comum que os consumidores façam distinções sobre produtos ou serviços homogêneos, baseados mais na imagem de uma companhia do que no produto ou serviço em si. “Sua imagem, portanto, não é a que você projeta, mas a que os outros enxergam”, resumiu Rosa (2006, p. 124).

Os públicos geralmente têm certas percepções sobre uma corporação antes mesmo de começarem a interagir com ela: são baseadas nas informações sobre a empresa, nos dados que obtiveram de outros que já interagiram com a marca e nos símbolos visuais reconhecíveis. “A imagem é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. Dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens” (ARGENTI, 2014, p. 89). A literatura da área costuma diferenciar a imagem pretendida da imagem real, alerta Bueno (2009), além de referir-se comumente ao conceito de autoimagem.

A imagem pretendida diz respeito àquela leitura ou representação que uma organização gostaria de merecer das pessoas, dos grupos ou da sociedade como um todo. A imagem real, em contraposição, é aquela que efetivamente se tem dela. A autoimagem está associada à imagem de uma organização construída pelos seus públicos internos (BUENO, 2009, p. 189 e 190).

Da imagem corporativa, Rosa (2006, p. 139) reforça que não está baseada apenas na verdade e, sim, na visão que temos das marcas, dos líderes e das organizações, naquilo que chamamos de verdade ou enxergamos como tal. “São os valores (positivos e negativos) que dão um significado a uma imagem. Uma imagem é vista a partir dos valores associados a ela”.

Enquanto o conceito de imagem pode ser entendido como a construção mental sobre determinada corporação após um contato superficial com a marca e está ligado às opiniões

recentes dos públicos, a reputação é uma representação mais consolidada, obtida após avaliação e análise de valores e percepções transmitidos ao longo do tempo. Para Rosa (2006, p. 132) reputação é: “criar uma imagem na percepção do público”. Bueno (2007) salienta que se pode construir uma imagem de uma organização com alguma facilidade (mesmo não havendo relação direta com ela), porém, a reputação necessita de uma interação maior, de forma mais intensa e permanente.

Nossa reputação, a imagem que transmitimos, nossa, de nossos líderes ou de nossas organizações, não compete apenas com as imagens reais ou que antigamente chamávamos de reais. Competem também com uma oferta cada vez maior de imagens que mesmo não sendo “de verdade”, são verdadeiras para nós: porque nos transformam, transformam o modo como vemos o mundo, transformam a nossa forma de olhar. É o imaginário virtual (ROSA, 2006, p. 312).

A defesa de Bueno (2009) sobre o papel da comunicação corporativa é o de “plasmar” a representação das organizações para que a imagem pretendida se aproxime da real. O autor admite que, em alguns casos, a imagem real pode não traduzir efetivamente a identidade corporativa por vários motivos - inclusive por um trabalho agressivo de comunicação – e, por isso, os *stakeholders* podem ter uma opinião equivocada de uma instituição.

Diferentemente da imagem e da reputação, a identidade é construída por elementos internos da própria corporação, e pode ser definida (BUENO, 2009), como a “personalidade” organizacional, estando diretamente ligada à cultura e ao seu processo global de gestão (filosofia gerencial, competência técnica ou de inovação).

A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, material impresso, uniformes e de todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos (ARGENTI, 2014, p. 89).

Localizada em outra instância, a identidade corporativa, de acordo com Bueno (2009, p. 188) “flui da empresa para o mercado e para a sociedade, enquanto [...] a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo”.

Ela (a identidade corporativa) inclui o portfólio de produtos ou serviços, a forma de relacionamento com os públicos de interesse (fornecedores, acionistas, clientes, funcionários, imprensa e outros), a história e trajetória (social, cultural, política, econômico-financeira) e até, o que nos interessa bastante, o sistema de comunicação (canais de relacionamento, como *house-organs*, SACs, *callcenters*, sites) (BUENO, 2009, p. 188).

O somatório de todos os atributos e valores permitem às companhias a construção de singularidades que refletem em sua imagem (ou imagens) e em sua reputação.

No atual cenário de competitividade, a comunicação é instrumento indispensável para conferir visibilidade às instituições, a seus produtos e serviços. Com a crescente globalização e, conseqüentemente, com a tendência à comoditização dos produtos, a identidade e a imagem podem se tornar o principal ponto de distinção entre duas empresas.

Não resta dúvida de que as fronteiras tradicionais da empresa estão definitivamente ampliadas e de que a estrutura física (as fábricas e equipamentos) vem perdendo, paulatinamente, importância para os ativos intangíveis, como a imagem da empresa, o valor de suas marcas, o quociente de inteligência (racional e emocional) dos seus recursos humanos ou o comprometimento da cultura empresarial com a prática sistemática da responsabilidade social (BUENO, 2000, p. 51).

Uma identidade bem construída discursivamente e fundamentada, na prática, sobre princípios e valores positivos e bem aceitos publicamente, tende a produzir uma boa imagem e, por consequência, em longo prazo, uma boa reputação. “Somente quando a imagem e a identidade estiverem alinhadas é que uma reputação forte será produzida” (ARGENTI, 2014, p. 110).

A identidade se desenvolve interativamente na relação com o outro. No mundo contemporâneo, a definição “do outro” amplia-se podendo ser a mídia tradicional, os *blogs*, as redes sociais ou qualquer indivíduo que estabeleça um relacionamento com as marcas. Para Wood (2001), se no plano individual a identidade está sob ameaça, no plano corporativo a situação não é diferente. Diante da tendência de virtualização e da quebra de fronteiras – que envolve tanto alianças entre corporações quanto entre companhias e públicos – o conceito de identidade organizacional deve ser repensado.

Estruturar um relacionamento eficiente com os agentes sociais nos ambientes *on-line* e *off-line* faz parte da identidade corporativa, e permite a consolidação da imagem e da reputação da organização. “A confiança pública no mundo empresarial é pequena, mas a

vigilância pública é alta”, alerta Argenti (2014, p. 109). O resultado do bom trabalho desta comunicação gera a imagem e, no longo prazo, a reputação. Esta última está baseada na produção de credibilidade e reciprocidade.

## 4.2 COMUNICAÇÃO DIGITAL E MÍDIAS COLABORATIVAS

A comunicação organizacional – funcionando como base institucional da administração – tem por objetivo o ato de servir ao interesse público. Compreendida como um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem corporativa junto aos seus *stakeholders* (Vieira, 2004), a prática comunicacional é importante para a formação da opinião pública – tanto presencial quanto virtual. A comunicação, integrando-se à velocidade da informação, influencia o modo como as pessoas se comunicam, trocam experiências, realizam debates e, principalmente, constroem discursos.

Nas últimas décadas, os estudos de opinião pública ficaram concentrados na força e mobilização da imprensa, mas, em anos mais recentes, este retrato mudou, e percebeu-se que a Internet é um espaço livre e infinito para a troca de informações, argumentos e debates em tempo real, que conta, ainda, com a contribuição dos dispositivos móveis para validar a velocidade dos fatos (TEIXEIRA, 2013, p. 02).

A tecnologia favoreceu os agentes sociais no sentido de dar voz e importância a cada manifestação emitida por qualquer indivíduo. “Tecnologias induzem à migração de valor”, resumiu Nóbrega (2004, p. 63). Permitiu, inclusive, um maior engajamento e participação, possibilitando a um grande número de pessoas promoverem debates, independentemente de onde estejam ou do grupo de interesse em que atuem. Com isso, o poder e a habilidade de controlar a mensagem - prerrogativa que anteriormente estava sob controle das empresas – são reduzidos. “Os “replicantes” nem sabem onde começou, o que também representa uma séria ameaça à credibilidade de notícias que circulam na *Web*. Em muitos casos, precisam ser desmentidas ou explicadas rapidamente. Acabou o filtro dos revisores, dos diretores. Porque não há mais tempo” (FORNI, 2013, p. 228).

Apesar de haver questionamentos sobre as novidades trazidas pelas redes sociais, para Dantas de Maio (2015, p. 30), “é inegável que o surgimento das mídias sociais digitais

acelerou mudanças nos padrões de sociabilidade, não somente na esfera pessoal, mas também no mundo dos negócios”.

Segundo a pesquisa “Futuro Digital em Foco Brasil 2014”, divulgada pelo site comScore<sup>15</sup> (2014), as redes sociais ultrapassaram o contato via site e se tornaram a terceira ferramenta mais utilizada por consumidores para resolver problemas com empresas e prestadores de serviço. Já o estudo “Hábitos e Comportamentos dos Usuários de Redes Sociais no Brasil” (2014), realizado pela E.life, mostra que a comunicação dos clientes via redes sociais alcançou 39,4%, enquanto pelo site atingiu 31,1%. No entanto, o telefone continua sendo o canal mais utilizado pelos compradores para acionar os serviços de atendimento das companhias, com 71,9%. Em segundo lugar, com 51,5%, apareceram os e-mails. O grupo de clientes com idade entre 20 e 39 anos foi o que mais utilizou os perfis institucionais nas redes sociais (47,5%), seguido pelos jovens de até 19 anos (25,2%). O contato por telefone é maior entre as classes D e E. O uso de redes sociais como canal de atendimento é maior na classe C, com 47,1% dos consumidores utilizando o serviço, à frente das classes B (46,4%) e A (45,8%).

Depois da facilidade do contato, apontada por 24% dos entrevistados como principal razão para procura das empresas nas redes sociais, 20% declararam que a motivação foi não conseguir resolver por outros meios de serviço de atendimento ao cliente, como telefone, site e e-mail (2014)<sup>16</sup>.

Sonti (2015, p. 30) revela que o Facebook lidera a categoria de acesso a redes sociais, seguido pelo LinkedIn, sendo que o primeiro possui mais usuários do que a Internet inteira tinha dez anos atrás - metade de todas as pessoas com acesso à *Web*, no mundo, conecta-se à rede social pelo menos uma vez por mês. O Facebook concentra 1,4 bilhão de usuários, sendo que 936 milhões acessam o site de relacionamento todos os dias. Estas estatísticas sinalizam-nos a importância das mídias sociais como ferramentas de interação tanto entre pessoas quanto entre públicos e organizações.

Encontramos, com frequência, referências às ferramentas de comunicação digital tanto definidas como mídias sociais, quanto como redes sociais. Quais as principais diferenças de denominação? Não temos aqui a pretensão de esgotar o assunto, visto que se tratam de conceitos com amplas possibilidades de olhares e de entendimentos. Mas, faz-se necessária uma

---

<sup>15</sup> comScore = empresa americana que fornece a grandes corporações, agências de publicidade e de mídia do mundo análise de informações da Internet. Fonte: < <http://www.comscore.com/por/>>. Acesso em 30 Ago.2015.

<sup>16</sup> A pesquisa foi realizada no período de setembro a dezembro de 2014, por meio de questionários *on-line*, e respondidos por 1.059 usuários, que podiam apontar a ordem de preferência dos canais de atendimento ao consumidor.

sinalização de esclarecimentos sobre esses termos corriqueiramente aplicados.

Para Raquel Recuero (2009), mídia social é a ferramenta de comunicação que possibilita a emergência das redes sociais. “Para permitir que as redes sociais emerjam, esses meios de comunicação precisam subverter a lógica da mídia de massa (um>todos) para a lógica da participação (todos<>todos)”. De acordo com a autora,

a mídia social é social porque permite a apropriação para a sociabilidade, a partir da construção do espaço social e da interação com outros atores. Ela é diferente porque permite essas ações de forma individual e numa escala enorme. Ela é diretamente relacionada à Internet por conta da expressiva mudança que a rede proporcionou. Mas não acho que seja, como muitos explicam, uma característica da chamada *Web 2.0*. Acho que foi sim, reforçada nos últimos anos, mas sempre esteve presente enquanto potencial da Internet (RECUERO, 2009).

Terra (2010, p. 01), por sua vez, conceitua mídia social como aquela utilizada pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas virtuais com fins de troca de opiniões, ideias e experiências. “Compartilhamento de conteúdo e travamento de diálogos/conversações são os grandes pilares das mídias sociais. Interesses afins e similaridades temáticas norteiam a formação de redes estruturadas de usuários no ciberespaço”.

As mídias sociais desfrutam de determinados elementos especiais, na visão de Recuero (2009), que as distinguem das demais ferramentas de comunicação, como: apropriação criativa - os usos da mídia social são dinâmicos e diferentes do propósito original; conversação e diversidade de fluxos de informações – “esses fluxos podem ser, inclusive, opostos, e podem gerar mobilização social, bem como capital social e discussão. A diversidade desses fluxos é uma característica desse tipo de mídia, consequência direta da Sociedade da Informação e das trocas sociais dos atores”.

A expressão “rede social” refere-se basicamente ao relacionamento de pessoas que se comunicam em função de alguma afinidade de interesses, dentro de um grupo socialmente organizado, defende Colnago (2015), complementando que

o uso da palavra rede seria metafórico, e denotaria a forma figurativa capaz de definir um grupo de pessoas interligadas a partir de um ou vários pontos. Já o uso da palavra social estaria ligado ao relacionamento de pessoas criado a partir da troca de informações em grupos exclusivos e inclusivos, que se assemelhariam a sociedades restritas (COLNAGO, 2015, p. 08).

Cipriani (2011) amplia a conceituação afirmando que redes sociais digitais são *Websites*, como o Facebook, e qualquer outro que permita a formação de redes de pessoas conectadas e pequenas comunidades cibernéticas. O autor destaca que existem diversas funcionalidades dentro de uma rede social, mas a principal delas, e que a caracteriza como tal, é a possibilidade de conectar-se com várias pessoas simultaneamente em listas de amigos, seguidores e desconhecidos. “Sem essa lista de amigos, não há rede e, portanto, não é uma rede social” (CIPRIANI, 2011, p. 06).

As redes sociais estão ganhando adeptos, com perfis críticos e que se tornam mais exigentes com os deslizes, os desrespeitos e a falta de profissionalismo das organizações. O site Meio e Mensagem<sup>17</sup> (2014), com base na pesquisa da comScore, destaca que hoje, a *Web* é vista como a mídia mais importante para 88% dos internautas brasileiros, superando a televisão, os jornais e as revistas. O perfil do usuário de Internet no Brasil é formado por 50,5% de homens e 49,5% de mulheres, de acordo com estudo do site Proxima<sup>18</sup>. Geograficamente, a região com maior acesso é a Sudeste (49,7%), seguida da Sul (20,2%), Nordeste (15,9%), Centro-Oeste (9,9%) e Norte (4,2%). Já se formos considerar as pessoas conectadas por faixa etária, majoritariamente temos: 23,2% de 25 a 34 anos; 22,4% de 15 a 24 anos e 20,9% de 35 a 44 anos.

As empresas têm despertado para a importância de estabelecer comunicações e relacionamento, não apenas como um dever, mas como um fator estratégico para o sucesso de seus negócios e para a conquista da opinião pública. “A informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa” (WOLTON, 2010, p. 12).

Colnago (2015) alerta que é fundamental compreendermos que a relevância das mídias e redes sociais digitais não está nas ferramentas em si, mas, sim, no fato de que essas plataformas atualmente integram e são quase indissociáveis do cotidiano das pessoas e das organizações, fomentando discussões, alimentando a cadeia de valor de produtos e serviços, sugerindo grandes tendências e ditando comportamentos. De acordo com dados do site Meio e Mensagem, três de cada quatro brasileiros conectados realizam pesquisas na Internet sobre produtos que desejam comprar *off-line*. A causa do aumento dos consumidores na rede pode estar relacionada a uma maior receptividade à publicidade digital e maior confiança dos usuários: mais de oito de cada dez (84%) já realizaram alguma compra *on-line*, seja por meio de um computador, *smartphone* ou de um *tablet* (Meio e mensagem, 2014).

---

<sup>17</sup> Fonte: < <http://www.meioemensagem.com.br/home.html>>. Acesso em 15 Jun.2015.

<sup>18</sup> Fonte: <<http://www.proxima.com.br/home.html>>. Acesso em 15 Jun.2015.

As características que as mídias sociais e suas ferramentas trazem não devem ser vistas como ameaças para as instituições, garante Garcia (2015), mas, como oportunidade de diálogo com os seus públicos de interesse.

As pessoas estão confiando em amigos virtuais e desconhecidos na rede porque os consideramos pessoas com as quais nos identificamos. Portanto, recomendações de amigos, resenhas sobre produtos nas próprias lojas *on-line* ou em blogs, reclamações encontradas nos quatro cantos da rede e qualquer menção à marca de uma empresa impactam mais o sensível consumidor *on-line*. É uma grande chamada para que as empresas melhorem sua capacidade de absorver as informações das mídias sociais e, mais além, que consigam ter habilidades analíticas para interpretar os dados de forma correta (CIPRIANI, 2011, p. 43).

Colnago (*apud* EDELMAN E TECHNORATI, 2006) alerta que a tradicional pirâmide de influência (de cima para baixo) está mudando, na medida em que amigos, família e funcionários das organizações estão sendo vistos pelas pessoas como os mais importantes e confiáveis formadores de opinião. Isso faz com que o crédito em pessoas comuns como fonte de informação tenha aumentado consideravelmente, justificando os números que confirmam que 63% dos consumidores que buscam informações sobre produtos e empresas preferem acreditar em opiniões emitidas por usuários nas mídias e redes sociais digitais e somente 26% buscam os sites institucionais.

Com a ampliação do acesso às redes sociais, têm-se públicos mais ativos no processo de negociação de sentidos com as organizações, e a necessidade de uma comunicação que considere cada vez mais a resistência da alteridade diante das estratégias sedutoras das organizações; essa lógica reside no fato de que “comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver” (GONÇALVES; SILVA, *apud* WOLTON, 2015, p. 82).

Galindo (2015), com base na pesquisa “Consumidor Social” organizada pela Deloitte<sup>19</sup>, assinala que o consumidor social usa novos canais e ferramentas digitais para comunicação; busca apoio para conectar-se aos seus semelhantes; espera por experiências melhores *on-line* do que *off-line*; quer prover *feedback* sobre produtos e serviços; lê e cria rankings, *blogs* e acompanha opiniões disponibilizadas na *Web*.

---

<sup>19</sup> Deloitte – é uma empresa do Reino Unido que presta serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria de negócios e de gestão e *corporate finance* a clientes nos mais diversos setores de atividade. Fonte: <[www.deloitte.com/pt/about](http://www.deloitte.com/pt/about)>. Acesso em 10 Fev. 2016.

Os indivíduos – incluindo os clientes, consumidores e outros públicos – e entes sociais – como governo, mídia etc. – estão cada vez mais se relacionando com as marcas, seja na perspectiva de que, a partir de experiências positivas com elas, tornam-se admiradores, fieis e embaixadores dela, seja na perspectiva de exigir delas posturas mais adequadas relativamente àquilo que dizem ser. Eles não querem estabelecer uma relação meramente transacional, mas desejam expor suas percepções, opiniões, olhares e críticas a respeito delas; mais do que isso, estão dispostos a explicitar o descontentamento quando as expectativas não são cumpridas ou quando as promessas feitas não se concretizam satisfatoriamente (GARCIA, 2015, p. 107).

A expressão do momento na comunicação das organizações, na concepção de André Telles (2010, p. 32), é “engajar a audiência”, permitir que esta crie a sua própria história. “Essas histórias vão integrar os pensamentos e as contribuições de centenas ou milhares de pessoas, que vão montar quebra-cabeças de narrativas juntamente com o contador de histórias para criar universos ficcionais”<sup>20</sup>.

Percebemos, dessa forma, que a realidade para as instituições está mudando em uma velocidade maior do que os modelos já propostos. Diversos questionamentos surgem no ambiente corporativo diante das novas posturas, das novas formas de relacionamento e, conseqüentemente, dos negócios de comunicação. Quais práticas serão incorporadas às rotinas dos setores? Algumas ressalvas se fazem presentes, principalmente em fases de transição. O que o ambiente nos sinaliza é que as barreiras entre *on-line* e *off-line* estão cada vez menos nítidas e a adesão aos novos canais de comunicação *Web* é uma realidade progressiva e contínua, transformando as formas de consumo.

#### 4.3 GERENCIAMENTO DE IMAGEM: *OFF-LINE E ON-LINE*

O século XXI trouxe o acirramento da competitividade e a necessidade de revisão das práticas de relacionamento com os *stakeholders* por parte das corporações. As organizações começaram a perceber que a credibilidade das empresas é fruto da prática efetiva de princípios como respeito ao consumidor, transparência nas relações com seus públicos, veracidade nas demonstrações financeiras/sociais e preocupação com a sustentabilidade. Para Nepomuceno

---

<sup>20</sup> A prática de “*storytelling*” vem atraindo as organizações nos últimos anos. “O termo pode ser definido de diversas maneiras, mas em geral, podemos dizer que se trata da arte de contar histórias em conjunto com a venda de produtos e serviços, e que também auxilia na aproximação entre a empresa e seus consumidores. Derivado do termo em inglês “*story*”, que significa uma estrutura narrativa geralmente ligada à ficção”. Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/05/storytelling-o-que-e-e-pra-que-serve.html>. Acesso em 10 Fev. 2016.

(2013), as instituições estão, por causa do controle informacional exercido ao longo das últimas décadas, voltadas para dentro, intoxicadas de si mesmas, sem princípios, egoístas, imediatistas, emocionais em um mundo que reivindica justamente o contrário. “O mundo converge para o nosso olhar, assim como potencialmente o olhar (ou os ouvidos) do mundo converge também para nós” (ROSA, 2006, p. 103).

O Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2014) constatou que os novos canais de comunicação virtual estão contribuindo para o consumo dos demais meios. “Simultaneidade e convergência são palavras-chave no novo contexto midiático, no qual os meios são consumidos nas mais variadas combinações e formas. O conteúdo, portanto, assumiu o papel de protagonista e os meios são consumidos tanto na forma tradicional quanto na forma digital”.

Entendendo que tão importante quanto o conteúdo que é difundido via ferramentas digitais, é o que a sociedade faz com as informações após a veiculação dos fatos, Maradei (2015, p. 157) destaca que a conduta ética e responsável é cobrada das companhias pelos atores sociais de uma forma diferenciada de períodos anteriores. “As organizações estão tendo que se reinventar neste novo ambiente de transparência e ativismo social, tão radicalmente diferente daquele em que elas operavam até pouco tempo”.

Para Coutinho (2007, p. 34) a evolução da *Web* possibilitou a criação de novas formas de comunidades que acumulam um grande volume de opiniões, experiências e conhecimentos, resultando na criação de um capital intelectual (e de informações de marketing) que aumenta seu valor tanto para seus membros quanto para as empresas. “Os responsáveis pela marca devem ter em mente que o foco de uma comunidade não é o produto, mas o grupo”.

Sob o ponto de vista da comunicação organizacional, sinaliza Colnago (2015), torna-se importante voltar a atenção ao entendimento não somente das características que envolvem a intensidade das relações que se constroem a partir das mídias e redes sociais digitais – como visibilidade, reputação; o poder de influência dos emissores e a colaboração e seus aspectos de engajamento, participação e contribuição -; “mas também, e especialmente, por onde trafegam os fluxos informacionais; quem são os filtros ou selecionadores de conteúdo; e quem são os usuários destes meios” (COLNAGO, 2015, p. 11).

A interação entre pessoas ou entre públicos e os conteúdos produzidos por organizações ou veículos de comunicação não surgiu com a rede mundial de computadores. Afinal, há muito tempo existia a possibilidade de relacionamentos com as empresas através de outros canais, como cartas ou ligações para o serviço de atendimento ao consumidor, por

exemplo. O que a *Web* proporcionou, declara Ehrenberg (2015, p. 174), foi um aumento na velocidade das respostas e uma maior pluralidade de canais de interação, já que as estruturas e os formatos do espaço digital permitem essa extensão no campo da interatividade. “A Internet transferiu o foco da atenção para o indivíduo, para a relação com (e entre) pessoas e para a possibilidade de construção colaborativa de conteúdos, o que fez com que muitas plataformas digitais ganhassem o sobrenome ‘social’”.

Com a explosão da rede mundial de computadores, passamos a ter uma pluralidade de autorias, falas e fontes, certifica Bueno (2009, p. 216). “Uma informação gerada num grupo específico de discussão pode contaminar toda a rede, avolumando-se como uma bola-de-neve, e repercutir planetariamente”. No Brasil, esse impacto pode ser mais devastador para as empresas, visto que de acordo com a pesquisa “Futuro Digital em Foco Brasil 2014”, divulgada pelo site comScore (2014), quase metade (45%) da população brasileira tem acesso à Internet e, grande parte do tempo *on-line* é passado nas redes sociais. Além disso, o País é campeão no consumo de *social media*, seguido por Filipinas, Tailândia, Colômbia e Peru. O mesmo levantamento identificou que o brasileiro passa mais tempo em redes sociais do que em sites de notícias.

Isso significa que os resultados e a reputação da empresa podem ser arranhados com mais facilidade do que na era “antes da Internet”, porque a velocidade com que a comunicação se estabelece agora provoca impactos instantâneos, ao mesmo tempo em que acarreta a diminuição do período para a checagem das informações (BUENO, 2009, p. 216).

A realização mais importante da proximidade virtual, na ótica de Dantas de Maio (2015), parece ser a separação entre comunicação e relacionamento, pois, diferentemente da proximidade geográfica, a interação digital não exige laços estabelecidos de antemão nem resulta necessariamente em seu estabelecimento. “Estar ‘conectado’ é menos custoso do que ‘estar engajado’ – mas também consideravelmente menos produtivo em termos de construção e manutenção de vínculos” (DANTAS DE MAIO *apud* BAUMAN, 2015, p. 27).

Diante desse cenário de aumento das incertezas e da vulnerabilidade das marcas, um processo ganhou importância tornando-se o ponto de partida para uma melhor gestão de crises de imagem: o gerenciamento de riscos e de imagem. Os riscos, que antes estavam somente no âmbito local, ultrapassam as fronteiras geográficas, temporais e das redes de comunicação, ganhando escala mundial.

Risco é a ameaça latente a um indivíduo ou organização, é um perigo sem controle, que pode se tornar concreto a qualquer momento. De acordo com o sociólogo alemão Ulrich Beck, riscos são reflexos da globalização, do excesso de industrialização, produzidos pelo próprio homem. Para Anthony Giddens, são ameaças, cujas consequências são incertas, geradas pelo próprio capitalismo, no desejo de produzir mais e mais, sem controle nem noção de quais os problemas para o mundo (TEIXEIRA, 2013, p. 26).

Crise pode ser conceituada como uma situação emergencial, previsível ou não, porém, ao ser desencadeada, desestrutura a espinha dorsal das organizações, podendo comprometer a sua imagem ou a sua reputação, alerta Bueno (2007). Já no manual da ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação (2014, p. 13) - identificamos o termo crise de imagem como a ruptura das condições de relacionamento efetivo ou simbólico entre uma organização e seus públicos, podendo ter diferentes origens - como acidentes, expressões publicadas em mídias analógicas ou digitais, catástrofes - e apresentam o potencial de levar pessoas e companhias a significativas perdas de diferentes tipos – de bens tangíveis e intangíveis.

Para Torquato (2012, p. 273), “crise é desequilíbrio de um sistema. A palavra indica certo grau de desordem. Na acepção grega, o termo comporta planos diversos: conjuntura perigosa, momento decisivo, sentença, escolha, justiça, castigo, pena”. Forni (2013) adverte sobre o consenso de que a crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e que exige pronta ação por parte dos agentes responsáveis. Dessa forma, extrapola o controle, podendo afetar o negócio, a segurança, a reputação e até mesmo a vida.

Alguns pressupostos gerais foram listados por Forni (2013) para qualificar uma situação ocorrida no ambiente corporativo como possível crise, entre eles: um acontecimento não planejado; que envolve muitas pessoas; causa confusão; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; produz informações desconstruídas; cria tensão e gera curiosidade; interesse, entre outros.

Percebemos, dessa forma, que o elemento comum às crises é a alteração da rotina organizacional, significando impacto sobre a imagem de empresas e grupos e intensos ruídos nos fluxos de comunicação. Hoje, pela velocidade da informação e pela diversificação dos meios de divulgação, dificilmente um fato negativo fica acobertado dos públicos de relacionamento das corporações, acautela Forni (2013). As ameaças à reputação hoje são tão sensíveis que apenas uma citação de forma negativa em alguma rede social pode ser suficiente

para que seja instaurada uma crise.

Independentemente de sua natureza e de sua origem, a crise é um momento de alerta, de mudança, de instabilidade e que requer uma tomada de decisão rápida por parte das organizações, para não deixá-la ganhar força e evoluir - especialmente em uma sociedade com forte presença dos *stakeholders* em canais de comunicação digital, gerando e compartilhando conteúdo sobre as marcas.

A crise quase sempre representa uma ameaça severa aos resultados de uma corporação ou de um negócio. “A noção de ameaça é inerente à discussão sobre risco. Com gerenciamento de risco, eu reduzo o nível de ameaça” (FORNI, 2013, p. 90). A diferença é que os riscos administrados no século XXI possuem maior alcance e, quando desencadeados, geram grandes danos, tanto para a população quanto para as organizações.

Nesse processo, a comunicação torna-se um fator fundamental, uma vez que o risco, ao transformar-se em tema de discussão e reflexão, abre a possibilidade para o debate, o diálogo, a negociação e, por fim, a busca de soluções, ou, pelo menos, a tentativa de se elaborar medidas de precaução, salvaguarda Forni (2013, p. 90). “O processo de gerenciamento de crises, portanto, começa com a gestão de risco, o que implica “vigilância” permanente para evitar o pior. Fazer gestão de risco significa perseguir a cultura dessa vigilância responsável, em que cada empregado ou diretor seja também um ‘gerente de risco’”.

O autor resgata que a preocupação com a gestão de risco começou com os bancos e tinha foco no risco financeiro. Esse costume acabou sendo incorporado pelas grandes companhias porque o dano à marca e à reputação está hoje muito vinculado ao risco financeiro. A comunicação de risco<sup>21</sup> passa, então, a fazer parte do sistema de prevenção se crises de instituições públicas e privadas.

A mídia sempre desempenhou um papel relevante para criar percepções de risco com grande potencial de tornarem-se crises de imagem. Nos meios digitais, as crises não precisam necessariamente ganhar as páginas dos jornais para terem repercussão. Dessa forma, a gestão de riscos tornou-se mais necessária, para melhor preparar as organizações no gerenciamento de crises. “No contexto das crises de imagem, há algumas características bastante relevantes. Uma delas aponta para uma verdade incontestável: as crises são

---

<sup>21</sup> Comunicação de risco segundo Forni (2013) é diferente de comunicação de crise. Enquanto a comunicação de crise “diz respeito à reação da organização ante um fato consumado, a comunicação de risco ajuda a opinião pública a se informar, monitorar e reagir a determinados riscos, que poderiam redundar em crises e ainda não se consumaram. Funciona como um alerta, portanto, para evitar crises ou, pelo menos, para minimizá-las” (FORNI, 2013, p. 100).

democráticas e podem alcançar indistintamente pessoas e organizações, causando prejuízos à reputação delas” (GARCIA, 2015, p. 103).

As corporações precisam se habituar com um elemento ainda pouco confortável em suas rotinas: “a comunicação *entre* consumidores, tendo a marca como suporte, e não apenas a comunicação *com* os consumidores, tendo a marca como um veículo de interação entre a empresa e seus mercados”, alertou Coutinho (2007, p. 28).

Tradicionalmente, a função dos departamentos de marketing e de comunicação das organizações sempre foi de uma espécie de “guardião da marca”, tendo por tarefa principal o gerenciamento da imagem projetada nos meios de comunicação de massa. Hoje em dia, as instituições estão acompanhando seus consumidores, “discutindo a relação” em público. “Esse novo cenário será tão fascinante quanto a evolução do marketing desde que Henry Ford proclamou que ‘todo mundo pode ter um Ford, desde que seja preto’” (COUTINHO, 2007, p. 11).

Para Rosa (2006), a reputação *on-line*, como a que passamos a vivenciar hoje, exige um novo ajuste dos comandos internos das organizações. Isso somente seria possível de alcançar com a determinação clara de compreender e traduzir o ambiente em mutação que nos cerca. “Não é preciso recuar nenhum milímetro em suas convicções, mas sim reconhecer que a luta por percepção na esfera pública deve ser tratada de um modo que leve em conta o passado em termos de valores, mas que também leve em conta o futuro (o presente) em termos de percepção” (ROSA, 2006, p. 149). O autor complementa observando que para acumular e tornar a reputação cada vez mais valiosa é preciso administrar esse ativo em todos os seus detalhes, entendendo da melhor forma possível os atributos nos quais a credibilidade está depositada: no olhar e na percepção do público.

E é exatamente esse público que vem sendo bombardeado por imagens de todos os tipos, numa velocidade inédita e está diante do desafio de conciliar essa herança atávica do relacionamento com as imagens e os novos condicionamentos propostos (talvez impostos) pela nova forma de ver e de ser visto que estamos começando a praticar (ROSA, 2006, p. 142).

As instituições devem aproveitar o potencial das tecnologias de informação para aprimorar o fluxo de relacionamento e colaboração entre os públicos organizacionais, adaptando estruturas e sistemas de apoio. As tecnologias de informação surgem não somente como uma fonte ilimitada de conteúdos que podem ser acessados a qualquer momento – elas

funcionam como instrumentos de integração, compartilhamento de conhecimento e experiências. “A informação digital mais precisa e barata, reduz tanto os custos de transação das empresas como também os custos que o cliente tinha para obter informação. Isso faz com que quem vende seja forçado a se expor. Não dá mais para se esconder” (NÓBREGA, 2004, p. 113). O incentivo a estes aspectos poderá agregar valor ao processo de comunicação existente dentro das organizações e facilitar a consolidação dos relacionamentos, dando a ela, um tratamento estratégico que vise uma moderna gestão de conhecimento<sup>22</sup> e, conseqüentemente, de desenvolvimento organizacional, afirma Bueno (2003).

Embora a comunicação empresarial também seja vista como poderoso instrumento de marketing – e o é, de fato -, sua função maior é construir uma imagem positiva das corporações e marcas, capitalizando as qualidades intrínsecas dos produtos e serviços e, principalmente, os valores e os relacionamentos com os diversos públicos (MIGUEL JORGE, 2000).

A sobrevivência de uma organização costuma estar associada tanto ao seu fluxo produtivo quanto a como ela se apresenta ao mercado. Quando observamos essas rotinas de maneira mais próxima, percebemos que a existência de uma corporação está relacionada à comunicação que ocorre dentro dela e, principalmente, entre ela e seus públicos de relacionamento. É através desta interação comunicacional que são determinadas as condições de sua existência e a condução de suas diretrizes. Mediante esta visão, surge o desafio de direcionar o foco dos processos comunicacionais, para uma gestão de soluções em comunicação, de informação, de relacionamentos e de conhecimento.

Inovação e liderança andam juntas, pois só líderes muito legítimos conseguem mobilizar corações e mentes rumo ao novo. Inovação pede liderança, porque deve ser um processo gerenciado, e inovação realmente disruptiva não floresce naturalmente em empresas estabelecidas com histórico de sucesso (NÓBREGA, 2004, p. 71).

O papel dos gestores organizacionais consiste, então, em reconhecer, entender, criar, implementar e modificar as estratégias comunicacionais de acordo com as necessidades e as expectativas dos indivíduos que delas fazem parte. Uma vez que liderar é impor confiança,

---

<sup>22</sup> Gestão do conhecimento – “Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. [...] Conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. [...] O conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido por meio da interação social, estudo, trabalho e lazer”.

**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 593.

a nova e involuntária transparência exige um novo código de comportamento por parte de todos os gestores e líderes, imposto pela comunicação e pela realidade de que nunca podemos presumir que estamos sozinhos ou sem vigilância.

## 5 GESTÃO E COMPETÊNCIAS

A complexidade organizacional e as fortes e rápidas mudanças ambientais passaram a exigir dos líderes empresariais visões mais integradas e universalistas. Além de dominar sua especialidade, Torquato (2012) elenca que o gerente precisa acompanhar as tendências sociais e os mecanismos que tornam as economias mundiais cada vez mais interdependentes. Esse contexto influencia as dinâmicas de gerenciamento, as relações de trabalho, as estratégias de negócios, assim como a conduta e as formas de relacionamento das organizações com os públicos, alertam Oliveira e Caetano de Paula (2007).

O acesso e a facilidade de troca de informações e opiniões, de acordo com as autoras, além da estrutura da sociedade em redes ampliam os espaços de articulação entre os atores sociais. “Eles desempenham múltiplos e simultâneos papéis, avançando crescentemente nas suas demandas de participação social e na conscientização dos seus direitos como cidadãos” (OLIVEIRA, CAETANO DE PAULA, 2007, p. 10). Essa nova dinâmica de relacionamento para Torquato (2012), influencia no modelo de comunicação - antes entendido como em forma de funil, passa a assumir a forma de um tubo, onde a entrada tem a mesma conformação da saída.

Entendemos, assim, que as empresas se tornaram sistemas abertos e integrados ao ambiente econômico e social. Os canais de comunicação se ampliaram e a evolução tecnológica – impulsionada pelas mídias sociais – vem estabelecendo uma relação cada vez mais interativa entre as organizações e as pessoas em geral. “Essa desconfortável realidade exige que os líderes empresariais no mundo inteiro redefinam suas estratégias e marcas dentro do contexto das plataformas digitais de comunicação e de acordo com o poder que elas garantem aos *stakeholders*” (ARGENTI E BARNES, 2011, p. 19).

As formas de estruturação da cadeia social contemporâneas possibilitam o surgimento de novas relações de trabalho e, conseqüentemente, de outro perfil de trabalhador, orientado pela informação e pelo conhecimento. Oliveira e Caetano de Paula (2007) alertam que o trabalho intelectualizado ganha importância no interior das organizações. Assim, habilidades e competências individuais passam a ser valorizadas.

Se no fordismo a empresa taylorista reconhecia o trabalhador/operário como o repetidor de atos mecânicos para reprodução em série, distante da concepção da produção, no pós-fordismo reconhece o “trabalho vivo”, mais intelectualizado, com raízes sociais e com oportunidades de prática da criação e da imaginação [...] Esse

processo requer modelos de gestão mais participativa, com objetivos compartilhados e ação integrada entre os vários setores e equipes (OLIVEIRA E CAETANO DE PAULA, 2007, p. 16).

Especificamente no âmbito da comunicação organizacional, Oliveira e Caetano de Paula (2007) assumem que o setor passa a ser inserido na cadeia de decisões das corporações e nos seus processos estratégicos. Bueno (2009, p. 76) nos lembra de que as instituições modernas têm – mesmo que gradativamente - reduzido os níveis hierárquicos e a liderança tradicional. “Na prática, isso tem a ver com o novo *ethos*<sup>23</sup> da Comunicação Empresarial – que passa a ser menos verticalizada porque o relacionamento entre os vários níveis da organização é, agora, menos tenso e mais intenso”.

Gardner (2007)<sup>24</sup>, que se dedica a estudar a forma como o pensamento se organiza, defende que a capacidade de articular informações de diferentes fontes em um todo coerente é vital hoje em dia. Segundo o autor, a quantidade de conhecimento acumulado estaria dobrando a cada dois ou três dias. Somado a isso, as fontes de informação são vastas e distintas, e os indivíduos têm ânsia por coerência e integração. “Valiosa no passado, (a mente sintetizadora)<sup>25</sup> torna-se mais importante, na medida em que a informação continua a acumular-se de forma intensa” (GARDNER, 2007, p. 46). Nesse sentido, o trabalho do gestor precisa de síntese – refletir sobre o trabalho a ser feito, as atribuições, as prioridades; tentar visualizar como melhor cumprir as missões futuras; entender e avaliar objetivamente essas informações, reunindo-as de maneira inteligível para todos.

---

<sup>23</sup> *Ethos* é uma palavra de origem grega usada, entre outras possibilidades, para descrever um conjunto de hábitos ou crenças que estão na educação de uma comunidade ou de uma cultura. Fonte: <<https://www.significadosbr.com.br/ethos>>. Acesso em 06 Fev. 2016.

<sup>24</sup> Gardner balançou as bases da Educação ao defender, em 1984, que a inteligência não podia ser medida só pelo raciocínio lógico-matemático, geralmente o mais valorizado na escola. Como psicólogo, desenvolveu o seu trabalho a partir de uma perspectiva científica sobre o funcionamento da mente humana e do cérebro humano. Porém, também utilizou o respaldo da história, da antropologia e de outras disciplinas humanísticas. Estudou como a mente humana se desenvolve, como se organiza e como é formada. Estudou como as pessoas aprendem, como criam, como lideram, como mudam as mentes dos outros ou suas próprias. Além de descrever o funcionamento das mentes, apresenta visões de como deveríamos usá-las. (GARDNER, Howard. **Cinco mentes para o futuro**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2007).

<sup>25</sup> Mente sintetizadora faz parte das “Cinco Mentes para o Futuro” descritas por Gardner e refere-se à capacidade de escolher as informações cruciais entre a enorme quantidade disponível e organizá-la de maneira que faça sentido a si e aos outros.

## 5.1 COMPETÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS

Morin (2012, p. 45) afirma que “o que não se regenera, certamente, se degenera”. Ao tratar da complexidade do conhecimento e do pensamento, o filósofo assinala que as crises permitem possibilidades de regressão mas, igualmente, de imaginação e de criação de algo novo e significativo. O raciocínio de Morin nos indica um caminho para reflexão sobre o momento vivenciado pelos profissionais de comunicação organizacional contemporâneos. “A marca do pensamento complexo assume a religação dos saberes como inadiável. Os saberes são sempre provisórios, incompletos. [...] Os conhecimentos vivem sempre no limite de sua própria destruição” (CARVALHO, 2012, p. 97).

França e Leite (*apud* França, 1997, p. 82) explicam que os grandes objetivos das mudanças visam garantir a sobrevivência das instituições, modernizá-las, torná-las flexíveis e capazes de responder com mais agilidade e qualidade ao mercado. Essas transformações geraram um novo perfil organizacional e, conseqüentemente, de empregados. Se a descentralização do poder é uma característica da nova sociedade e das organizações, o caminho natural para as empresas e líderes é o de maior engajamento e participação nas esferas decisórias.

O sucesso das corporações está vinculado à capacidade de aprendizado e ao pensamento sistêmico, sendo a arte de ver, através da complexidade, as estruturas e os mecanismos que geram mudanças, observa Wood (2001). Em tempo de transformações radicais, gestores e empresários estão mais ansiosos por encontrar sentido num mundo cada vez contraditório. “Quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas” (DUTRA, 2004, p. 14). Conseqüentemente, os funcionários das companhias devem ser adaptáveis, empreendedores, comprometidos, autônomos e ambiciosos.

Nesses novos tempos que se abrem diante de líderes e organizações, mais do que nunca, é preciso reavaliar as certezas, questionar os condicionamentos, fomentar novas dúvidas em relação ao que parece estabelecido. Porque a experiência mostra, e a História confirma, que nos momentos de transição a sobrevivência está estreitamente vinculada à capacidade de se adaptar (ROSA, 2006, p. 62).

Grande parte da literatura administrativa aborda a figura do líder como um profissional exemplar, virtuoso, acima do bem e do mal. Para Robbins (2005), o conceito de liderança está vinculado ao enfrentamento de mudanças, onde os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão de futuro cabendo a eles, a função de engajar as pessoas, inspirando-as a superar os obstáculos.

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos executivos são líderes. [...] A liderança não sancionada – aquela capaz de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais (ROBBINS, 2005, p.258).

A política de gestão de pessoas está sendo repensada por grande parte das organizações com o objetivo de reavaliar e reformular as descrições de cargos, promover a interdependência das áreas e o compartilhamento de conhecimento entre integrantes de diversos setores. Nóbrega (2004, p. 63) alerta que a melhor maneira de estudar e praticar a gestão é baseá-la numa ciência que identifique as forças responsáveis pela criação e pela diminuição de valor. “Liderar é ser guardião da estratégia. Sem isso a empresa não cria talentos únicos; não cria reputação”. Além disso, para garantir a empregabilidade hoje, é preciso possuir uma série de habilidades específicas que são valorizadas na composição do novo perfil do trabalhador. ´

A emergência de um líder no ambiente organizacional decorre, na compreensão de Alves (2010, p. 261), de um processo que integra tanto suas habilidades intrínsecas quanto extrínsecas. “Como habilidade intrínseca considerem-se aquelas peculiaridades inatas que o distinguem como pessoa; e como extrínsecas entendam-se aquelas habilidades adquiridas, reveladas ou desenvolvidas no dia a dia, ressaltando-se a capacidade comunicativa”.

Para Dutra (2004, p. 24) ao colocarmos organizações e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo de troca contínua de competências. O autor define competência resgatando o conceito apresentado por Maria Tereza Fleury (2000)<sup>26</sup>, “é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Entre as novas competências requeridas das lideranças destaca-se a capacidade de

---

<sup>26</sup> FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

lidar com visões e habilidades diferenciadas das equipes e estimular o compartilhamento de ideias e soluções, enumeram Oliveira e Caetano de Paula (2007, p. 54), destacando que “elas (as lideranças) precisam ouvir e identificar expectativas, demandas e problemas subjacentes às manifestações dos atores internos, como principal elo de interação”. Já Alves (2010, p. 261) resume que o líder deve possuir competências nas esferas instrumental, social e cultural. Elas coexistem e se expressam em graus variáveis em seu agir. “O saber instrumental está associado à ideia de conhecimento técnico; o social reflete a aptidão em bem se relacionar com membros do seu grupo e fora dele, e o cultural se refere ao talento em apreender a totalidade organizacional”.

França e Leite (*apud* Simon Franco, 1997, p. 33) elaboraram um quadro comparativo com o perfil dos profissionais no passado e as novas exigências contemporâneas, explicitando claramente que os requisitos comportamentais atuais ampliaram-se.

**Quadro 06:** Perfil dos profissionais no passado e as novas exigências contemporâneas

<b>Perfil Antigo</b>	<b>Novo Perfil</b>
Seguidor	Iniciativa
Leal	Liderança
Paciente	Criatividade
Especializado	Autodesenvolvimento
Executor	Multifuncionalidade
	Agilidade
	Flexibilidade
	Gerência de Risco
	Educação
	Lógica de raciocínio
	Prontidão para resolver problemas
	Habilidade para lidar com pessoas
	Trabalho em equipe
	Conhecimentos de línguas
	Experiência em Informática
	Resistência Emocional

Fonte: Simon Franco<sup>27</sup> (1997, p. 33).

A introdução acelerada de novas tecnologias, dominadas quase sempre pelas novas gerações, rejuvenesce o *staff* gerencial e administrativo das organizações, fazendo surgir novos líderes, legitimados pela sua competência técnica ou empreendedora, resume Bueno (2000).

<sup>27</sup> FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. São Paulo: Ática, 1997.

O desenvolvimento de uma gestão com base em princípios estratégicos, de acordo com Herrero Filho (2011), sinaliza novas habilidades e competências exigidas para os profissionais contemporâneos:

**Quadro 07:** Habilidades e competências exigidas para os profissionais contemporâneos

<b>Competências associadas à formulação da estratégia</b>	<b>Competências associadas à execução da estratégia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- criatividade</li> <li>- imaginação</li> <li>- pensamento sistêmico</li> <li>- associação de ideias</li> <li>- uso de metáforas e analogias</li> <li>- imagens do futuro</li> <li>- criação de novos conhecimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liderança</li> <li>- orientação para resultados</li> <li>- gestão de projetos</li> <li>- orientação para a ação e operações</li> <li>- gestão de mudanças</li> <li>- capacidade motivação</li> <li>- análises quantitativas</li> <li>- trabalho em equipe</li> </ul>

Fonte: Luc de Brabandere. O lado oculto das mudanças.<sup>28</sup>

Conforme o autor, existem diversos desafios aos profissionais das organizações para a real vivência de uma filosofia com base na execução da estratégia. São elas:

- a) Os líderes, em todos os níveis de organização, precisam envolver-se ativamente e assumir a propriedade e a responsabilidade do processo de execução – a execução da estratégia não pode ser delegada;
- b) os empresários, a alta administração e os gestores precisam entender que os processos de formulação e de execução da estratégia estão em constante interação, no que podemos denominar de governança da estratégia;
- c) as pessoas precisam ter à sua disposição um modelo holístico (ou metodologia), passo a passo, a fim de conseguir que as atividades de execução da estratégia sejam bem-sucedidas;
- d) a arquitetura organizacional precisa ser redesenhada e customizada (inclusive os processos e projetos) para facilitar e viabilizar o processo de execução de estratégia;
- e) a organização precisa dominar novos conhecimentos, novas competências e novas habilidades para realizar as atividades de execução da estratégia;

<sup>28</sup> Luc de Brabandere. **O lado oculto das mudanças:** a verdadeira inovação requer mudança de percepção. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006, 182 pg.

f) a formulação e a execução da estratégia precisam transformar-se numa competência da organização e serem integradas à cultura organizacional. (HERRERO FILHO, 2011, p. 91).

Considerando a importância de a estratégia ser vivenciada por todos os membros da companhia, o trabalho de comunicação e engajamento em torno do objetivo central do negócio torna-se mais desafiador.

Dentro das organizações predomina hoje a busca ansiosa de informação. Ela passou a ser vital no desempenho de todos. [...] Caracterizada pela rapidez de sua transmissão e pela disponibilidade imediata de dados, a informação, além de vital, tornou-se maior valor estratégico, porque traz o conhecimento, e o conhecimento tornou-se símbolo do poder (FRANÇA, LEITE, 2011, p. 17).

Para Robbins (2005, p. 242), as organizações devem focar seu trabalho de comunicação com base na gestão do conhecimento, ou seja, preparar o processo organizacional e distribuição do saber coletivo de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa. “Quando bem executada, a gestão do conhecimento dá à empresa uma vantagem competitiva e um desempenho organizacional melhor, pois torna os funcionários mais preparados”.

## 5.2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A tecnologia, enquanto agente transformador, age como um capacitador, uma vez que permite às organizações realizar o trabalho de formas diferentes das do passado. É o que sinalizam França e Leite (2011) ao destacarem que as novas tecnologias afetam os paradigmas tradicionais da comunicação organizacional e aumentam os desafios para os profissionais de comunicação que precisam conhecer, estudar suas consequências e traçar novos caminhos para a área, sintonizados com os impactos das mudanças e das novas ferramentas de informação e comunicação. “Uma nova maneira de ver impõe uma nova forma de se expor”, resumiu Rosa (2006, p. 88).

Uma vez que o próprio status da Comunicação Organizacional se alterou – conforme defendem autores como Bueno (2009) e Argenti (2014) – superando os limites essencialmente técnicos ou operacionais para integrar-se ao processo de tomada de decisões, o profissional de comunicação não pode abdicar de seu papel de gestor. Bueno (2009) relaciona

que o comunicador organizacional precisa estar apto a planejar e a viabilizar oportunidades de divulgação, a conhecer em profundidade o processo de produção jornalístico e a entender a dinâmica do mercado e da sociedade, para que as ações, os produtos e as estratégias que colocar em prática cumpram os objetivos da empresa. Além disso, “precisa estar em dia com os modernos processos de gestão, dominar as novas tecnologias e realizar uma leitura sistemática do macro ambiente, em particular o que circunscreve o universo da comunicação” (Bueno, 2009 p. 231).

Para Nóbrega (2004, p. 15) podemos definir gestão como a disciplina que torna produtivos os “saberes” de vários campos do conhecimento. Por meio da gestão que as outras inovações produzem seus efeitos. “Gestão começa com uma forma de mentalizar o mundo. Sempre que temos de tomar iniciativas para gerar um resultado precisamos de gestão [...] Gestão é resultado, não esforço”.

Os profissionais que atualmente ocupam postos de comando ou que desejam conquistar posições num futuro próximo, em diferentes instâncias do mundo corporativo, esclarece Rosa (2006, p. 91), fazem parte de uma geração intermediária, uma geração de transição “uma espécie de escalão precursor” e que, por isso, possuem olhar de transição.

Uma nova forma de ver implica numa forma nova de ser visto, numa nova forma de se expor. Isso significa que teremos de repensar nossos conceitos sobre exposição e também sobre não exposição. O que antes era de domínio do privado pode ser um novo espaço público. Do mesmo modo, o que antes era público, mas nos parecia longe do olhar alheio, agora pode não ser mais. Há uma nova esfera pública na qual teremos de praticar uma nova forma de percepção. Uma nova forma de provocar a percepção, nos outros. E uma nova forma de compreender a percepção, em nós (ROSA, 2006, p. 300).

As tecnologias digitais de comunicação, tendo a *Web* como sua maior expressão, na perspectiva de Terra (2010, p.02), conferiram à comunicação o papel de protagonista em um cenário transformador que reconfiguraram, com as ferramentas de socialização e de diálogo disponíveis na Internet, a sociedade da informação. Como a gestão de mudanças integra o gerenciamento de recursos, processos e valores (Nóbrega, 2004), Bueno (2015, p. XIII) observa que a consolidação das mídias sociais como ambientes de interação entre as organizações e seus públicos estratégicos tem exigido dos gestores de comunicação novas posturas e novas competências, “dentre as quais podem ser incluídas a capacidade de responder com agilidade,

a disposição para o diálogo, a prática da transparência e o respeito à divergência de ideais e opiniões”.

Terra (2010) se soma aos pensamentos anteriores ao enfatizar que em tempos de comunicação via redes sociais, presume-se uma maior simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos, conversações e colaborações. Tudo isso obriga a organização a se posicionar estrategicamente em termo de comunicação, primando por uma comunicação *on* e *off-line* sistematizadas.

Por isso, é tão urgente para todos aqueles que exercem liderança, ou auxiliam esse exercício, reavaliar as premissas do posicionamento público. Por isso, é tão necessário incorporar novos condicionamentos sobre como defender a reputação. Por isso, também, já passou da hora de se curvar diante do fato de que acaba de estrear uma nova esfera pública, com novos desafios, novos riscos e, felizmente, novas oportunidades (ROSA, 2006, p. 88).

Para Kunsch (1997), o profissional de relações públicas “moderno” tem que ser um “revolucionário”, saindo da passividade para a administração ativa do processo comunicacional, posicionando-se como um estrategista e não apenas “como um mero reproduzidor de recados da organização”. Já Argenti (2014) adverte que os profissionais de comunicação empresarial devem estar dispostos a desempenhar uma ampla variedade de subfunções, e seus papéis continuarão a se ampliar e diversificar conforme a globalização e os fluxos de informação de uma variedade de fontes exigirem uma comunicação estratégica e significativa.

O conceito de comunicação empresarial não vem sendo definido de maneira abrangente, alerta Bueno (2005) que acredita que em quase a totalidade das organizações, ele se resume a ações e produtos que não se articulam, necessariamente, com o processo de gestão. “A comunicação empresarial continua sendo tática, operacional, gerando, no máximo, alguns resultados pontuais”. Para o autor, a comunicação organizacional estratégica deve assumir a importância crescente na construção e na manutenção dos chamados ativos intangíveis (marca, reputação ou imagem, redes de relacionamentos). Já o planejamento em comunicação (que muitas vezes é confundido com a descrição de ações e produtos e seus respectivos custos de execução) raramente possui metodologias que permitem avaliar, de forma consistente, os resultados de suas atividades, além de não estar respaldado em cenários previamente

desenhados, considerando o ambiente macro no qual a corporação se insere.

As estratégias não são instrumentos e nem objetivos. São os caminhos que o profissional vai escolher para desenvolver seu programa e suas ações, levando em consideração os cenários interno e externo, assim como os elementos constitutivos da organização: a visão, a missão, as normas e a filosofia que norteiam seu presente e seu futuro. As estratégias são altamente relacionadas com a visão de mundo da organização, isto é, com sua cultura, com sua maneira de ser (internamente) e de enxergar o mundo (externamente) (FERRARI, 2009, p. 87-88).

Sob esse aspecto, passamos por um momento em que as atenções voltam-se para a procura da eficiência nos processos comunicacionais organizacional e pelo desenvolvimento da capacidade de gerar uma comunicação de mão dupla, fomentadora de retorno e facilitadora da efetiva gestão do conhecimento e da informação.

Possuir uma visão ampla e abrangente da complexidade da comunicação nas organizações é uma primeira premissa. A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações. Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNSCH, 2009, p. 112).

Bueno (2009, p. 14) preconiza que, do comunicador organizacional, exige-se o conhecimento do mercado em que a companhia atua, o perfil dos públicos com que ela se relaciona e dos canais utilizados para promover esse relacionamento. “Enfim, espera-se que o comunicador empresarial seja efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir proativamente, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização”. Rosa (2006) alerta que os gestores de comunicação atuais estão sendo chamados a interagir com um novo contexto social, diferente daquele no qual foram formados e que foram treinados a entender. “Por sermos a primeira geração a enfrentar esse desafio, carregamos condicionamentos ultrapassados em nossa forma de pensar, de avaliar os riscos, de nos posicionarmos diante da nova realidade que surgiu há pouco” (ROSA, 2006, p. 298).

No cenário das mídias sociais *on-line*, além da modificação de estratégias, táticas e processos, Cipriani (2011, p. 22) considera que as empresas precisam de novos tipos de lideranças dentro da sua estrutura organizacional e de uma nova geração de funcionários

“sociais”. “Por outro lado, o mercado precisa de novos profissionais qualificados que entendam o que significa ser social dentro desse mundo rotulado de 2.0”.

A gestão da comunicação ainda ocorre, predominantemente, de maneira intuitiva e amadora, reforça Bueno (2015), explicando que essa postura pode ser justificada pela comunicação estar lidando com ambientes ou com modelos de interação que se consolidaram recentemente e, cujas características até o momento não são suficientemente conhecidas pelas organizações. “Isso provoca mudanças na forma como as pessoas enxergam a si mesmas e mesmo as demais pessoas. Até as empresas, as marcas são vistas de forma diferente” (CIPRIANI, 2011, p. 25). Entendemos, assim, que um horizonte de desafios abre-se para os profissionais de comunicação, que necessitam aperfeiçoar sua formação em gestão e ampliar conhecimentos sobre as possibilidades de atuação dentro do campo da comunicação e das áreas de interface.



## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DA PESQUISA

Neste capítulo apresentaremos os objetivos do estudo, a metodologia empregada e a pesquisa realizada. Além disso, caracterizaremos a amostra da pesquisa, contextualizaremos as organizações estudadas e os profissionais entrevistados.

O interesse pelo tema desenvolvido na presente dissertação teve origem na prática profissional da pesquisadora que, há alguns anos, exerce funções na gerência de comunicação de uma indústria farmacêutica de Juiz de Fora (Minas Gerais). A experiência na área de comunicação organizacional e a vivência de momentos de transição das atividades desempenhadas pelos setores de comunicação nas empresas, além do atual debate sobre a influência das tecnologias digitais nas interações da sociedade contemporânea, mostraram-se como possibilidades de ponto de partida para o progresso da pesquisa.

### 6.1 OBJETIVOS

#### 6.1.1 Objetivo geral

Entender se e como as ferramentas virtuais alteraram as formas de relacionamento das organizações com seus *stakeholders*, transformando o status das áreas de comunicação das empresas e o perfil de seus profissionais.

#### 6.1.2 Objetivos específicos

- Identificar como os gestores de comunicação das organizações atuam e direcionam os processos de comunicação nas questões relativas a resultados e gestão dentro do ambiente corporativo;
- Levantar os elementos da gestão da comunicação corporativa considerados expressivos pelos profissionais da área e que permitem que a mesma desfrute de um caráter mais estratégico do que de suporte;
- Entender como se realiza o processo de construção e gerenciamento da imagem e da reputação das empresas com a consolidação das tecnologias digitais de comunicação;

- Aprofundar o estudo de como e quais são as competências profissionais em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação para lidar com as mudanças do cenário corporativo atual.

## 6.2 METODOLOGIA

Iniciamos o desenvolvimento da pesquisa realizando uma revisão bibliográfica para levantamento do estado da arte. Esta metodologia permite a apuração de informações já produzidas acerca da temática escolhida e integra parte imprescindível para a fundamentação de questões relacionadas ao objeto do estudo e para a construção do escopo da pesquisa empírica.

As entrevistas qualitativas em profundidade e semiestruturadas ou semiabertas foram selecionadas como procedimento metodológico, pois, segundo Duarte (2006), trata-se de uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes, para analisá-las e apresentá-las. “Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não quantificação” (DUARTE, 2006). O autor aponta como um procedimento bastante dinâmico e flexível, que conduz à apreensão de uma realidade a partir de tópicos que permitem aos entrevistados liberdade nas respostas. Para um detalhamento complementar foram utilizadas entrevistas focalizadas. Merton, Fiske e Kendall (*apud* VALLES, 2000, p.184) explicam que este é um procedimento qualitativo, onde os entrevistados são expostos a uma situação concreta em que o entrevistador já terá estudado antecipadamente a situação, derivando numa análise de conteúdo ou de discurso sobre os efeitos de determinados aspectos da situação.

Como amostra para a produção do trabalho, foram selecionadas as organizações que fazem parte do setor Minas Gerais e Centro-Oeste e que foram agraciadas com o prêmio Aberje na etapa regional, dentro da área de Gestão de Comunicação e Relacionamento, especificamente nas categorias: Comunicação Integrada, Comunicação e Relacionamento com a Imprensa, Comunicação e Relacionamento com a Sociedade, Comunicação e Relacionamento com o Público Interno e Comunicação e Relacionamento com o consumidor, entre os anos de 2011 e 2014.

Mediante a definição das categorias, foi feita a relação das corporações vinculadas a esses grupos e excluiu-se a repetição de empresas, por terem aparecido em mais de uma

categoria em um mesmo ano ou em anos diferentes. Optou-se pela seleção dessa amostra de instituições por apresentarem estruturas formais de gestão da comunicação, por terem sido premiadas nas classes diretamente ligadas ao objetivo do estudo proposto, além de possuírem representatividade nacional e/ou internacional. Para delimitação de um universo final de pesquisa, foram priorizados representantes das corporações localizadas em Minas Gerais, por abranger a maior parte das companhias premiadas. Dessa forma, oito empresas formaram a amostra. Todas foram contatadas por telefone ou e-mail e, nos casos em que houve dificuldades em obter as informações sobre os gestores de comunicação diretamente com as organizações, conseguimos o apoio da Aberje intermediando a primeira aproximação.

Após a abordagem inicial com o convite para participação do projeto e breve explicação sobre o objetivo da pesquisa, obtivemos retorno positivo de sete das oito companhias selecionadas. Uma das organizações estava passando por um processo de transição na gestão da comunicação e, por isso, indicou a sócia-diretora da Agência de Comunicação que os atende para que cooperasse com a pesquisa. Outra corporação que estava em nosso escopo de trabalho, confirmou a colaboração com o projeto, porém, não respondeu aos contatos posteriores. Todas as entrevistas foram agendadas previamente e foram realizadas via Skype ou telefone.

A pesquisa foi aplicada nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2015, por meio de entrevistas em profundidade, com a utilização de um roteiro semiestruturado (Apêndice A). Os profissionais responsáveis pelas informações ocupam o cargo de gestão de comunicação corporativa ou de marketing (gerentes, supervisores ou coordenadores).

Finalizados o levantamento bibliográfico e a aplicação da pesquisa de campo, partimos para a terceira etapa de desenvolvimento do projeto: o tratamento dos resultados e a interpretação das informações obtidas sob a ótica da análise de conteúdo. Essa metodologia busca qualificar as vivências e as percepções sobre o objeto. Bardin (1977, p. 38) conceitua a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para Godoy (1995, p. 23) em princípio, qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode ser decodificada pelas técnicas de análise de conteúdo. “Ela (a análise de conteúdo) parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar”.

As informações coletadas e o resultado das análises serão apresentados no presente capítulo.

### 6.3 PRÊMIO ABERJE

Considerado um dos mais importantes prêmios setoriais, o Prêmio Aberje tem por objetivo reconhecer as práticas da comunicação corporativa brasileira em destaque e que sinalizam a trajetória de profissionais e suas organizações como protagonistas da contínua evolução das narrativas empresariais. “A história do Prêmio teve início com o 1º Encontro de Editores de Jornais e Revistas de Empresas, realizado simultaneamente à 1ª Exposição de Jornais e Revistas de Empresas no dia 8 de outubro de 1967, na cidade de São Paulo. Participaram 80 editores de 54 publicações” (2015)<sup>29</sup>.

O prêmio é organizado em 18 categorias e conta com quatro etapas de avaliação - Triagem, Premiação Regional, Audiência Pública Brasil e Cerimônia Final. As regionais são divididas em cinco áreas: Espírito Santo e Rio de Janeiro; Minas Gerais e Centro-Oeste; Norte e Nordeste; São Paulo e Sul. Dentro das regionais, as organizações – associadas ou não à Aberje - podem se candidatar em categorias que compõem duas áreas: Gestão de Comunicação e Relacionamento e Mídias.

O processo de julgamento e premiação do Prêmio Aberje envolve quatro etapas sequenciais:

1ª Etapa: **Avaliação da Comissão de Triagem;**

2ª Etapa: **Premiação Regional;**

3ª Etapa: **Audiência Pública Brasil;**

4ª Etapa: **Cerimônia de Premiação.**

A Avaliação da Comissão de Triagem consiste na verificação de todos os trabalhos inscritos e a conferência dos requisitos solicitados no Regulamento do Prêmio. A etapa Premiação Regional é o momento em que os trabalhos pré-avaliados e classificados pela Comissão de Triagem (1ª Etapa) serão analisados pela Comissão Julgadora Regional, formada por profissionais de renome na área de Comunicação Organizacional. Nesta etapa são definidos os vencedores regionais, em cada categoria e em cada região. Os trabalhos vencedores são os que obtêm a maior média de pontos depois de computadas as notas individuais atribuídas pelos jurados, podendo ocorrer empate. Os trabalhos vencedores regionais estão automaticamente

---

<sup>29</sup> Fonte: site Aberje. <[www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)>. Acesso em Jun. 2015.

habilitados a participar da terceira etapa – a Audiência Pública Brasil.

A Audiência Pública Brasil reúne os responsáveis pelos trabalhos vencedores da segunda etapa e, na presença da Comissão Julgadora do Prêmio Aberje Brasil, apresentam oralmente a defesa de seus trabalhos. Por fim, a quarta etapa consiste na Cerimônia de Premiação Brasil, momento em que os vencedores do Prêmio Brasil são divulgados.

Vale destacar os critérios utilizados pelo regulamento da Aberje para definição das organizações a serem agraciadas com o prêmio em cada categoria<sup>30</sup>. Todos os trabalhos são apresentados em forma de *cases*.

- **COMUNICAÇÃO INTEGRADA:** ações distintas de relacionamento e de comunicação que assegurem a unidade do discurso institucional e o alinhamento com a direção estratégica da empresa, apresentando diversas estratégias e ações de comunicação institucional, mercadológica e/ou interna, em canais variados para um ou mais públicos de interesse.

- **COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA:** envolve o conjunto de ações de comunicação, com foco em um mesmo tema e contexto, para ampliar e melhorar o relacionamento com a imprensa, visando a construção e a manutenção da imagem da organização, bem como o atendimento das demandas públicas por informação. Nesta categoria são aceitos tanto trabalhos que tenham como objetivo a criação de processos e programas estruturais quanto ações pontuais.

- **COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE:** reúne o conjunto de ações, atividades, processos e práticas de comunicação e relacionamento que envolva a sociedade e estejam alinhados à Responsabilidade Social Empresarial (RSE), com a finalidade de ampliar e melhorar a confiança e a credibilidade da empresa na percepção da sociedade. Contempla projetos de educação, cidadania, inclusão, esporte, saúde, diversidade e geração de renda.

- **COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO INTERNO:** ações de comunicação e relacionamento dirigidas ao público interno (empregados e familiares, empregados de empresas terceirizadas que prestem serviços em caráter permanente e

---

<sup>30</sup> Fonte: site Aberje. <[www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)>. Acesso em Jun. 2015.

aposentados), com o objetivo de informar, educar, motivar, engajar, criar espírito de equipe e desenvolver o orgulho de pertencimento.

- **COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR:** ações de comunicação voltadas aos consumidores de produtos e serviços da empresa, voltadas a influenciar a consciência de marca, lealdade e reputação. Abrange também as ações de comunicação para gestão de relacionamento, programas de valorização e propostas de educação e envolvimento.

#### 6.4 DADOS DAS PESQUISAS

O levantamento efetuado no site da Aberje permitiu-nos chegar às seguintes companhias:

**Quadro 08:** Empresas agraciadas com o prêmio Aberje, conforme amostra definida para a pesquisa

	2011	2012	2013	2014
Comunicação Integrada	Algar Telecom	Vale	Usiminas	-----
Comunicação e Relacionamento com a imprensa	Algar Telecom	Kinross Mineração Brasil	-----	Fiat
Comunicação e Relacionamento com a sociedade	Anglo American	Algar Telecom	Vale	Anglo American
Comunicação e Relacionamento com o Público Interno	Fiat e Vale	Localiza Rent a Car	Fiat	Fiat
Comunicação e Relacionamento com o consumidor	-----	Algar Telecom	Operadora de Planos de Saúde de BH <sup>31</sup>	Usiminas

Fonte: Site Aberje<sup>32</sup>

O Grupo Algar Telecom atua no setor de Tecnologia da Informação e Telecom há mais de 60 anos<sup>33</sup>. A organização conta com cerca de 3,6 mil colaboradores, atendendo a 1,3

<sup>31</sup> Por solicitação da organização, a empresa pesquisada será sempre mencionada como “Operadora de Planos de Saúde de BH”.

<sup>32</sup> Quadro elaborado pela autora, com base em informações disponibilizadas no site Aberje.

<sup>33</sup> Fonte: Site Grupo Algar. < <http://www.algar telecom.com.br/section.do?CodSec=13952>>. Acesso em 22 Ago. 2015.

milhão de clientes nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso do Sul e Paraná, além do Distrito Federal. O Grupo Algar foi vencedor das categorias Comunicação Integrada, em 2011, com o case **CTBC, um novo posicionamento uma nova marca**<sup>34</sup>; Comunicação e Relacionamento com a imprensa, também em 2011, com o case **Algar Telecom – uma marca em pauta**<sup>35</sup> e, em 2012, na categoria Comunicação e Relacionamento com o consumidor, com o case **CTBC RESPONDE**<sup>36</sup>, e na categoria Comunicação e Relacionamento com a sociedade com o case **Iniciativa Verde**<sup>37</sup>. Esse trabalho possibilitou a conquista do prêmio Aberje Nacional.

A Anglo American é uma das maiores empresas de mineração do mundo<sup>38</sup>. No Brasil, a sede da companhia é localizada em Belo Horizonte (MG) e emprega 5.400 pessoas em todo o país. O grupo é responsável pelo processamento, transporte e comercialização de minério de ferro e manganês; carvão metalúrgico e carvão mineral; metais básicos e minerais – cobre, níquel, nióbio e fosfatos; além de metais e minerais preciosos. A corporação foi agraciada com o prêmio Aberje nos anos de 2011 e 2014 na categoria Comunicação e Relacionamento com a Sociedade, com os cases **Chamada Pública de Projetos**<sup>39</sup> e **A estratégia de diálogo social da Anglo American a partir do Sistema Fale Conosco**<sup>40</sup>, respectivamente.

---

<sup>34</sup> **CTBC, um novo posicionamento uma nova marca** – case composto pelo histórico de mudança da marca, com o objetivo de mostrar as ações desenvolvidas com todos os *stakeholders* no processo de transformação da linha de comunicação da empresa. As palavras de ordem eram presença, impacto e consistência, num contexto bastante competitivo, com marcas internacionais. Um evento presencial reuniu 1500 funcionários, que ainda receberam conteúdos personalizados nos canais internos e, para a imprensa, foi entregue um *press-kit* sobre evolução da marca e a contextualização, salvos num pen-card.

<sup>35</sup> **Algar Telecom – uma marca em pauta** mostra como foi construído o relacionamento com a imprensa para conhecimento de um novo posicionamento da marca.

<sup>36</sup> **CTBC RESPONDE** – o case detalha a construção da estratégia da empresa de telecomunicações para se fazer presente nas mídias sociais, especificamente no Twitter, por seu imediatismo. O objetivo é prover um atendimento eficiente e proativo aos consumidores e alavancar menções positivas para a marca CTBC no ambiente digital, que na época tinha 68% de menções negativas na internet.

<sup>37</sup> **Iniciativa verde** – o projeto teve por objetivo captar, disseminar e estimular práticas, projetos e ações voltadas para a preservação do meio ambiente. O Concurso foi destinado a jornalistas, escritores, universitários e blogueiros, que, ao longo de 2011, escreveram, divulgaram ou postaram reportagens e trabalhos originais sobre práticas de sustentabilidade ambiental, divididas em quatro categorias: Imprensa Nacional, Imprensa Regional, Universitária e Mídias Sociais.

<sup>38</sup> Fonte: Site Anglo American Brasil. < [http://brasil.angloamerican.com/?sc\\_lang=pt-PT](http://brasil.angloamerican.com/?sc_lang=pt-PT)>. Acesso em 22 Ago. 2015.

<sup>39</sup> **Chamada Pública de Projetos** - iniciativa criada e mantida pela empresa desde 2010 e que beneficia, com recursos financeiros, ações focadas em educação, saúde e geração de trabalho e renda em sete municípios mineiros de seu entorno: Barão de Cocais, Caeté, Nova Lima, Raposos, Rio Acima, Sabará e Santa Bárbara. O objetivo do projeto é contribuir para que organizações e lideranças das comunidades reflitam sobre questões importantes e busquem alternativas mais eficientes para o atendimento de suas demandas. Todos os projetos são avaliados em três fases: documentação, foco de atuação e conformidade com o padrão de projetos propostos na cartilha orientadora da Chamada Pública de Projetos.

<sup>40</sup> **A estratégia de diálogo social da Anglo American a partir do Sistema Fale Conosco** – projeto desenvolvido com o objetivo de manter contato permanente com a comunidade circunvizinha. O programa reúne canais, como uma linha 0800, um endereço de e-mail, caixas de manifestações e atendimento direto à comunidade no posto

A Fiat – outra organização objeto de nossa análise - já possui tradição em prêmios Aberje. A companhia foi premiada em diferentes anos e em categorias diversas: em 2011, em Comunicação e Relacionamento com o Público Interno, com o case **Embaixadores da Marca Fiat: lançamento Novo Uno e Novo Idea**<sup>41</sup>, quando dividiu o prêmio com a Vale. Em 2013 e 2014, foi agraciada na categoria Comunicação e Relacionamento com o Público Interno, com os cases **Lançamento do novo Punto – Comunicação Interna e ROI**<sup>42</sup> e **Jogo da Vida – Benefícios para você**<sup>43</sup>. Em 2014 foi também eleita a melhor empresa com o case **O Papa Francisco no Fiat Idea**<sup>44</sup>, inscrito na categoria Comunicação e Relacionamento com a

---

instalado em São Sebastião do Bom Sucesso. Através do Fale Conosco, qualquer pessoa da comunidade pode apresentar sugestões, críticas, reclamações, denúncias, elogios ou esclarecer alguma dúvida sobre a Anglo American e sua atuação. Todas as manifestações são registradas, tratadas (sempre que for o caso) e respondidas para os manifestantes que se identificam.

<sup>41</sup> **Embaixadores da Marca Fiat: lançamento Novo Uno e Novo Idea** - A ação foi planejada com o objetivo de gerar repercussão internamente entre os funcionários da empresa, que tiveram que colecionar partes do tabuleiro, com as imagens dos carros que estava sendo lançados, e trocar com os colegas para completar o jogo.

<sup>42</sup> **Lançamento do novo Punto – Comunicação Interna e ROI** - Os objetivos do case foram levar informações e conhecimento para os funcionários acerca do novo carro, criando uma experiência estética e interatividade. A experiência estética, neste case, foi estabelecida através de disponibilização de 13 Pontos para *test-drive* dos funcionários e ainda entrega de kit um Punto para cada funcionário, com todas as informações possíveis sobre o carro. Tratando-se da interatividade, a Fiat criou 3 games que obtiveram participação de 5.500 funcionários e distribuídos cerca de 250 brindes, sendo que um deles era passar um fim-de-semana com um Punto. Para trabalhar com os líderes, foi organizado um mini lançamento do carro, com direito a presença do presidente da Fiat. Já as ações de lançamento foram pontos de mídia interna, *test-drive* e a Fiat Fashion (com roupas estilizadas com marca Punto por grandes estilistas). Desenvolveram, também, ações de envolvimento, entregando figurinhas com pontos cuja soma correspondia a algum prêmio da Fiat Fashion e o "Cubo da Sorte" com perguntas sobre o carro, para ganhar pontos. Como forma de envolver as famílias, foi realizado o Punto Família, no Fiat Club, com várias atividades.

<sup>43</sup> **Jogo da Vida – Benefícios para você** - O Jogo da Vida foi criado para uma ação de comunicação interna com o objetivo de divulgar entre seus funcionários, de forma dinâmica e divertida, os benefícios a que têm direito trabalhando no grupo Fiat. Cada funcionário recebeu seis *cards* contendo os personagens do jogo. Os *cards* foram distribuídos de forma aleatória para promover a interação entre os funcionários, incentivando-os a trocarem entre si até conseguirem reunir seis *cards* diferentes (um de cada personagem). Com o *card* em mãos o funcionário acessava o jogo cadastrando seus dados pessoais e escolhia o personagem mais próximo do seu perfil. Após a escolha do personagem o funcionário era direcionado a um quiz de 36 perguntas, divididas em 6 blocos. As perguntas abordavam benefícios diversos oferecidos aos funcionários pelo grupo Fiat, em áreas como saúde, alimentação, transporte, assistência familiar e entretenimento. Ao acertar a resposta surgia na tela uma explicação do benefício abordado naquela pergunta e só era possível passar para a próxima questão quando marcava a resposta correta. Além disso o jogo gerava sorteios aleatórios e relatórios estatísticos de acessos e desempenho de cada participante.

<sup>44</sup> **O Papa Francisco no Fiat Idea** - a equipe de comunicação da montadora italiana decidiu aproveitar a vinda do Papa na Jornada Mundial da Juventude realizada na cidade do Rio de Janeiro para realizar uma ação de relacionamento com a imprensa. Integrando diversos valores da marca, como a tradição e a singularidade, características também encontradas na personalidade escolhida como “garoto propaganda” da empresa naquele momento, a campanha se tornou algo maior que a divulgação de um único produto. O foco principal da estratégia era garantir inserções de qualidade, que representassem o posicionamento adotado pela organização. Após um contato com o Vaticano e com a guarda pessoal do pontífice, foram disponibilizados todos os modelos da montadora para serem testados. Ao chegar ao Rio de Janeiro, a comitiva do Santo Padre fez uma pré-seleção de veículos e escolheu-se o Idea como o oficial.

É importante também considerar que a empresa passava a adotar uma comunicação não mais voltada a produtos, mas sim focada em marca e valores.

imprensa. A Fiat é uma das marcas da *Fiat Chrysler Automobiles*, um dos maiores fabricantes de automóveis do mundo, com sede mundial na cidade de Turim, norte da Itália. No Brasil, a sede da Fiat está instalada em Betim (MG) desde 1976<sup>45</sup>, com capacidade produtiva de 800 mil veículos por ano.

A Vale foi fundada em 1942, na cidade de Itabira (MG) e atualmente possui quatro áreas produtivas: Norte, Sul, Sudeste e Centro-Oeste, sendo o escritório central situado no Rio de Janeiro (RJ). A maior parte da receita operacional da empresa é oriunda de metais ferrosos, como minério de ferro e pelotas<sup>46</sup>. A Vale foi agraciada com o prêmio Aberje em três momentos e categorias diferentes: em 2011, na categoria Comunicação e Relacionamento com o Público Interno, com o case **Projeto Copo Cheio**<sup>47</sup>; em 2012, na categoria Comunicação Integrada e o case **Estratégia de Comunicação para o projeto modernização da linha férrea BH-SABARÁ**<sup>48</sup> e, em 2013, na categoria Comunicação e Relacionamento com a sociedade com o case **Projeto Grafítod**<sup>49</sup>.

A Kinross atua nas atividades de pesquisa e desenvolvimento mineral, mineração, beneficiamento e comercialização de ouro. No Brasil, a empresa possui operação na Mina do Ouro, na cidade de Paracatu (MG) e escritório em Belo Horizonte (MG) e integra a *Kinross Gold Corporation*, contando atualmente com 1300 colaboradores diretos<sup>50</sup>. A Kinross faturou o prêmio Aberje em 2012, na categoria Comunicação e Relacionamento com a imprensa e o case **Empresa Global, Ação local: estratégias e relacionamento com a imprensa de Paracatu**<sup>51</sup>.

---

<sup>45</sup> Fonte: Site Fiat < <http://www.fiat.com.br/institucional.html>>. Acesso em 22 Ago. 2015.

<sup>46</sup> Fonte: Site Vale Brasil < <http://www.vale.com/brasil/PT/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 23 Ago. 2015.

<sup>47</sup> **Projeto Copo Cheio** - Com o objetivo de melhorar o clima interno e o nível de confiança do empregado na empresa, a Vale desenvolveu o Projeto Copo Cheio - uma iniciativa que teve por objetivo transformar os colaboradores próprios e terceirizados em embaixadores da empresa. As estratégias e ações facilitam a multiplicação, nos grupos sociais dos colaboradores Vale. A inspiração para o projeto partiu da metáfora popular de que um copo pela metade pode estar meio cheio ou meio vazio, dependendo da percepção de quem o vê. E para criar uma percepção positiva nos empregados da Vale, foi criada uma campanha que reforçava as principais informações sobre a empresa por meio de caça-palavras, livreto, cartazes, kits Copo Cheio, convite, vídeo, quiz, jogos, e-mail marketing, revista e hot site.

<sup>48</sup> **Estratégia de Comunicação para o projeto modernização da linha férrea BH-SABARÁ** - trabalho de comunicação envolvendo os públicos de relacionamento da Vale para comunicação e conscientização sobre a maior obra urbana da Vale. Vários públicos foram envolvidos, desde moradores da beira da linha ao Poder público Federal. Ao todo, o empreendimento afetou a vida de cerca de 250 mil pessoas.

<sup>49</sup> **Projeto Grafítod** - o objetivo do projeto foi a sensibilização artística e social de crianças e adolescentes por meio do grafite. Além de temas ligados à arte do grafite, foram promovidas dinâmicas de grupo e discussões sobre juventude e vida em comunidade. Os alunos de escolas pré-selecionadas foram estimulados a utilizar os desenhos como forma de expressão da realidade local, grafitando personagens da vizinhança e situações próprias da área em que vivem.

<sup>50</sup> Fonte: Site Kinross < <http://www.kinross.com.br/>>. Acesso em 23 Ago. 2015.

<sup>51</sup> **Empresa Global, Ação local: estratégias e relacionamento com a imprensa de Paracatu** – o projeto mostrou a mudança na política de relacionamento da Kinross com a Mídia de Paracatu e região. Para reforçar sua reputação

A Localiza Rent a Car é uma companhia especializada em aluguel de carros no Brasil e na América Latina. Além da locação de carros, a empresa também trabalha com gestão de frotas, venda de veículos seminovos e com *franchising*. Possui 42 anos de história e foi fundada na cidade de Belo Horizonte (MG). Atualmente possui cerca de 530 agências em nove países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai<sup>52</sup>. A Localiza foi premiada em 2012, na categoria Comunicação e Relacionamento com o Público Interno e o case **Competências para crescer: a implantação de um novo modelo de competências na Localiza**<sup>53</sup>.

A Usiminas faz parte do setor siderúrgico que produz e comercializa aços planos laminados a frio e a quente, bobinas, placas e revestidos. Foi fundada em 1962 na cidade de Ipatinga (MG)<sup>54</sup> e conquistou o Prêmio Aberje nos anos de 2013 e 2014 nas categorias Comunicação Integrada e Comunicação e Relacionamento com o consumidor, respectivamente. Os cases premiados foram **Ações 50 anos Usiminas**<sup>55</sup> e **Usiminas e seus clientes: fortalecendo relações competitivas**<sup>56</sup>.

Por fim, a operadora de planos de saúde de BH é uma cooperativa que integra o

---

e minimizar a imagem de empresa fechada junto à imprensa local, foi criado um programa de workshops para capacitar e formar os profissionais que atuam nas redações. Os conteúdos e temas do programa buscaram estimular o debate sobre a atividade jornalística, a ética, o papel social dos profissionais da Imprensa e o direito da sociedade à informação de qualidade, com isenção. Com a iniciativa, foi possível posicionar a Kinross como uma empresa aberta ao diálogo, que valoriza a comunicação e se compromete com a comunidade da qual faz parte. Além disso, com o programa empresa criou um canal de relacionamento com os jornalistas e reforçou sua imagem como referência no setor em que atua.

<sup>52</sup> Fonte: Site Localiza < <https://www.localiza.com/brasil/pt-br/sobre-a-localiza/quem-somos>>. Acesso em 23 Ago. 2015.

<sup>53</sup> **Competências para crescer: a implantação de um novo modelo de competências na Localiza** - a campanha de comunicação surgiu diante de um contrato de gestão assinado com a equipe, de um plano mensal de ações para executar o contrato e uma avaliação de desempenho baseada num processo em que 70% vêm das metas traçadas e 30% estão baseados em comportamentos. Foi justamente a migração da ideia de comportamento, antes prevalente, para a noção de competência, que envolveu a necessidade de fazer uma campanha de comunicação. Os dificultadores envolviam a aridez e complexidade do tema, a dispersão geográfica da equipe e a heterogeneidade do público. Mas o convite para uma jornada de crescimento foi detalhado em seus caminhos de informação e relacionamento articulados e o mix de canais e veículos – hotsite, cartaz, wallpaper, mural eletrônico, cartilha em forma de passaporte, *tag* de bagagem, vinhetas sonoras nos computadores, tudo embalado por um kit em forma de mala de viagem e por sessões de treinamento.

<sup>54</sup> Fonte: Site Usiminas. < <http://usiminas.com/quem-somos/institucional/>>. Acesso em 23 de Ago. 2015

<sup>55</sup> **Ações 50 anos Usiminas** - a comemoração do cinquentenário da Usiminas envolveu o planejamento de ações de comunicação para clientes, comunidade, acionistas, empregados e mundo institucional no momento em que a empresa também passava por uma reformulação em seu grupo de acionistas e diretoria. A programação de eventos foi articulada em torno do conceito 50+, expressando a ideia de somar novos atributos para o futuro da empresa, como inovação, foco no cliente, eficiência operacional e engajamento.

<sup>56</sup> **Usiminas e seus clientes: fortalecendo relações competitivas** – como uma alternativa à redução de preços do aço no Brasil e no mundo, a Usiminas decidiu desenvolver um projeto com foco nos clientes automotivos, criando uma força multidisciplinar entre as áreas de vendas, comunicação, TI, qualidade e assistência técnica. O caso foi focado em peças publicitárias com linguagem mercadológica; foi realinhado o trabalho de assessoria de imprensa com foco em mídias especializadas; foram desenvolvidas novas ferramentas de comunicação, como aplicativo e sistema de extranet e promoção de encontros com fornecedores para comunicar o novo posicionamento.

Sistema nacional de cooperativas. Atua há 44 anos no mercado de saúde suplementar e conta com cerca de cinco mil médicos cooperados, além de parceiros credenciados<sup>57</sup>. A corporação foi a ganhadora do Prêmio Aberje em 2013, na categoria Comunicação e Relacionamento com o consumidor e o case **Estratégias de orientação do percurso assistencial**<sup>58</sup>.

## 6.5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Como início da aplicação da pesquisa de campo, optamos por fazer uma primeira abordagem levantando o perfil do profissional a ser entrevistado e relacionando tanto a formação quanto o tempo de experiência na organização na qual estava representando. Esses primeiros questionamentos poderiam, de antemão, nos oferecer pistas sobre a condução das entrevistas a serem realizadas.

Observou-se que todos os gestores das organizações estudadas possuem formação em uma das áreas da comunicação (jornalismo, publicidade e propaganda ou relações públicas) sendo que a maior parte cursou uma ou mais pós-graduações dentro de seu campo de atuação. Além disso, a maioria soma mais de cinco anos de atividades nas empresas que representam e, mesmo os que possuem menos tempo na atual função, anteriormente já exerciam ocupações semelhantes (voltadas à comunicação organizacional) em outras corporações.

**Quadro 09:** Perfil dos gestores entrevistados

Gestor	Graduação	Pós-graduação	Tempo na empresa
Márcia Siqueira (operadora de planos de saúde de BH)	Comunicação Social Jornalismo (UFMG)	Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral e Mestrado em Ciências da Comunicação pela USP	13 anos
Paulo Henrique Leal Soares (Vale)	Publicidade pela PUC MG	Pós Graduação em Comunicação Empresarial pela PUC MG e pela Universidade Federal do Maranhão e Mestrado em Comunicação pela PUC MG	20 anos

<sup>57</sup> Fonte: Site da companhia < <http://portal.unimedbh.com.br/wps/portal/inicio> >. Acesso em 23 Ago. 2015.

<sup>58</sup> **Estratégias de orientação do percurso assistencial** – a campanha foi lançada em rede nacional e teve por objetivo orientar os clientes para a obtenção de informações e ferramentas que os direcionem, fortaleçam o vínculo com seu médico e permitam buscar o atendimento mais adequado à sua necessidade. O foco da campanha foi em divulgar as opções que os clientes da operadora possuíam para cuidar da saúde, reforçando que o seu médico de confiança é sempre a primeira referência de acesso.

Ana Maria Ferreira da Cunha ( <i>Kinross Gold Corporation</i> )	Relações Públicas pela Fundação Cásper Líbero	Pós Graduação em Gestão Estratégica com Foco em Responsabilidade Social pela Fundação Instituto de Administração; MBA em Administração e Responsabilidade Social pela Uninter (PR) e Especialização em Comunicação e Gestão Internacional pela Aberje	2 anos
Eliza Caetano Alves (Comunicação Interna - FCA/Fiat) <sup>59</sup>	Jornalista pela UniBH	Especialização em Desenvolvimento Humano e Econômico pela PUC MG	5 anos
Roberto Baraldi (Comunicação Externa – FCA/Fiat) <sup>60</sup>	Jornalista pela ECA/USP	Especialização em Economia e Jornalismo Econômico pela Fundação Santo André e USP	7 anos
Aline Batista do Monte (Localiza)	Jornalista pela Newton Paiva	Pós Graduada em Gestão Estratégica da Comunicação pela PUC BH e Especialização em Negócios pela Fundação Dom Cabral	10 anos
Maria Lígia Costa Reis Dutra (Usiminas)	Graduada em Comunicação Social (Jornalismo) pela Universidade Federal de Juiz de Fora	Especialização em Gestão Estratégica em Marketing pela UFMG	5 anos
Madelon Piana (BH Press) <sup>61</sup>	Graduada em Comunicação Social (Publicidade) pela UFMG	Especializações em Marketing pela UFMG; Recursos Humanos pela FGV; Comunicação e Gestão Empresarial pela IEC/PUC MG; Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral e Comunicação Internacional pela Aberje/Syracuse	6 anos

Fonte: Pesquisa autora

<sup>59</sup> Em Outubro de 2014, a empresa Fiat passou a denominar oficialmente FCA (*Fiat Chrysler Automobiles*). O processo de integração da companhia com a Chrysler iniciou em 2012, com a compra de parte das ações, tendo sido oficialmente concluído no final de 2014, com a total gestão da Fiat sobre a Chrysler.

<sup>60</sup> Devido à forma como a comunicação organizacional é retratada na Fiat – estando localizada em mais de uma diretoria dentro do organograma – optamos por selecionar dois profissionais em nível de supervisão/coordenação, que pudessem nos oferecer a visão da organização sob o ponto de vista dos públicos internos e externos.

<sup>61</sup> Agência de comunicação responsável pela conta da Anglo American. Por não ter permissão para falar sobre as rotinas internas em nome do cliente, optamos por direcionar a conversa para questões que envolvem o objetivo principal do trabalho e aproveitamos a experiência profissional da entrevistada em diversas corporações.

Nas organizações pesquisadas existem diferentes denominações conferidas ao setor de Comunicação, assim como sua localização no organograma também se distingue: enquanto na operadora de planos de Saúde de BH, o setor é intitulado Gerência de Comunicação Corporativa, estando ligado à Superintendência de Relacionamentos Institucionais; na Vale, temos a Gerência Executiva de Comunicação e Relações Externas, vinculada diretamente à Vice-Presidência; e, na Kinross, temos uma Gerência de Comunicação e Relacionamento com a Comunidade, que se reporta ao CEO (*Chief Executive Office*) Brasil, que possui *status* de vice-presidência. Na FCA, a estrutura de comunicação é direcionada de acordo com os públicos: a Comunicação Interna é subordinada à Diretoria de Recursos Humanos; já a Comunicação Comercial vincula-se à Diretoria Comercial. A empresa possui, ainda, uma Diretoria de Comunicação Corporativa, que é responsável pelo relacionamento com a comunidade, imprensa e clientes - todas as diretorias estão diretamente abaixo do presidente da corporação no organograma. Tanto na Localiza quanto na Usiminas, a comunicação corporativa está atrelada ao presidente da companhia, sendo que na primeira, temos o setor denominado Gerência de Comunicação Corporativa e, na segunda, Gerência Geral de Comunicação Corporativa.

Considerando que o objetivo geral do estudo fundamenta-se no questionamento sobre as possíveis mudanças nas interações das organizações com seus públicos de interesse após o desenvolvimento das ferramentas virtuais, culminando em provável alteração no status das áreas de comunicação corporativa e no perfil de seus profissionais, no direcionamento de nossa pesquisa de campo, procurou-se estabelecer uma relação passado x presente, com o propósito de identificar palavras, expressões e/ou vivências que sinalizassem potenciais transformações no ambiente atual.

Alguns autores como Argenti (2014) acreditam que uma melhor posição da comunicação no organograma das organizações, contribuiria para que a comunicação fosse incluída nas decisões estratégicas das empresas. Esse foi o enfoque dado à primeira pergunta de nossa pesquisa. Constatou-se que, apenas no caso da operadora de planos de saúde de BH, houve uma mudança: em 2011, o setor de comunicação era um núcleo de trabalho dentro do Marketing, mas, se tornou independente diante da necessidade de ser conferida ênfase aos processos de comunicação. A gestora entende que essa decisão foi uma maneira de formalizar a valorização da área, que já existia na prática. Na Usiminas, em poucos momentos a comunicação corporativa foi ligada à diretoria de Recursos Humanos. A gerente Maria Lígia explica que a mudança foi mais devido à necessidade de ajuste de organograma do que por

conta de fatores externos. “Em termos de *report* pouca coisa muda, pois, por ser responsável tanto por comunicação interna quanto externa, sempre existe uma proximidade maior com o presidente”. Nas demais organizações pesquisadas, não houve alterações recentes.

As equipes de comunicação das corporações analisadas são formadas, em sua maioria, por profissionais graduados na área de comunicação – jornalistas, publicitários e relações públicas. Existem integrantes com formações diferenciadas, como na operadora de planos de saúde de BH, que também contempla dentro da estrutura de comunicação, um técnico administrativo e uma equipe responsável por memória, composta por duas historiadoras com pós-graduação em comunicação. Já na Vale, grande parte dos profissionais tem graduação em comunicação, porém, existem colaboradores com formação em áreas afins como design e, nas unidades em outros países, possuem administradores e cientistas políticos, por exemplo. Na Kinross, além dos profissionais graduados nas diversas especialidades da área de comunicação, um especialista com formação em administração trabalha focado na área de relacionamento.

O número de profissionais que compõem as áreas de comunicação varia de acordo com a amplitude de atuação das organizações e com as funções que os setores propõem-se a executar. As informações apuradas podem ser melhor detalhadas no quadro abaixo:

**Quadro 10:** Composição e funções dos setores

<b>Organização</b>	<b>Número de profissionais</b>	<b>Funções que exerce</b>
Operadora de planos de Saúde de BH	11 profissionais	Comunicação corporativa com foco em mensagens institucionais e públicos de relacionamento: - comunicação interna; - comunicação com os médicos cooperados; - comunicação dentro dos serviços de saúde e rede prestadora; - comunicação com a imprensa e formadores de opinião; - relações institucionais (atividade mais ligada à direção da organização como formação de porta-vozes, cerimonial, suporte no acompanhamento de eventos oficiais); - memória organizacional.
Vale	45 profissionais	Tudo que se refere à comunicação interna e externa da empresa, tanto no âmbito de canais de comunicação, quanto

		relacionado a ações e campanhas de comunicação.
Kinross	7 profissionais	<p>O setor é responsável por todo o processo de comunicação externa e interna.</p> <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com a mídia;</li> <li>- Mídias sociais;</li> <li>- Comunicação institucional e publicidade;</li> <li>- Comunicação com as comunidades (nessas categorias podem ser incluídos os veículos de comunicação, eventos e prêmios).</li> </ul> <p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento dos veículos internos;</li> <li>- Suporte aos gestores em geral;</li> <li>- Formação de porta vozes,</li> <li>- <i>Media training</i>;</li> <li>- Gerenciamento de visitas.</li> </ul>
FCA (interna)	12 profissionais e 6 estagiários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoria interna para as áreas;</li> <li>- Atuação institucional da empresa como um todo para seus funcionários;</li> <li>- Produção de veículos de informação (segmentados e diversificados) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilar de atuação da comunicação face a face (considerado uma frente importante)</li> <li>• Pilar de clima e motivação – promoções, eventos, campanhas – ações lúdicas voltadas aos colaboradores.</li> </ul> </li> </ul>
FCA (externa)	4 profissionais	<p>O setor cuida do relacionamento com a mídia em geral, com ênfase em informações sobre o mercado, gestão, inovação e sustentabilidade.</p> <p>A área de conteúdo é responsável por todas as apresentações, discursos, manifestações de qualquer executivo ou porta voz da empresa com os públicos externos.</p>
Usiminas	14 profissionais	<p>O setor é responsável por todas as demandas de comunicação interna e externa da Usiminas, como veículos, campanhas e ações de comunicação, além de suporte estratégico nas ações das demais áreas da companhia.</p>
Localiza	7 profissionais e 1 estagiário	<p>A comunicação responsabiliza-se pelas demandas de comunicação interna e</p>

		relacionamento com a imprensa; elabora campanhas e desenvolve veículos de comunicação interna; atua como assessoria de setores considerados estratégicos pela organização.
--	--	--

Fonte: Pesquisa autora

Algumas organizações possuem peculiaridades em relação à formação e ao gerenciamento dos processos de comunicação. Na operadora de planos de saúde de BH, por exemplo, além da área de comunicação corporativa, existe ainda uma equipe composta por sete profissionais que é responsável pela comunicação dos serviços de saúde (hospitais e clínicas com a marca da cooperativa). Essa estrutura, assim como o setor de Marketing da corporação, não estão ligados por subordinação à gestora de comunicação corporativa, mas têm interação técnica com a área.

No modelo organizacional da Vale em todo o mundo, os escritórios sempre possuem o gestor e os analistas de comunicação ligados diretamente ao principal executivo daquela unidade. Porém, todos os acompanhamentos, o *report* funcional e as orientações são realizados pela equipe de comunicação da Central da Vale sediada em Belo Horizonte (MG) e Rio de Janeiro (RJ).

Na FCA, além de termos uma fragmentação na localização dos setores de comunicação dentro do organograma, especificamente a coordenação de assessoria de imprensa, subdivide-se em duas áreas: Assessoria de Imprensa Institucional e Conteúdos e Assessoria de Imprensa de produto.

Na Localiza, o setor de Marketing é independente do setor de Comunicação, sendo o primeiro responsável pela mediação em processos que envolvem relacionamento com clientes. A coordenadora de comunicação ressaltou que, entre as ferramentas de comunicação trabalhadas na organização, eles possuem os “agentes da comunicação” – líderes informais identificados e treinados para que sejam facilitadores da comunicação em seus respectivos setores.

A estrutura de comunicação da Usiminas é composta por um núcleo de comunicação em Belo Horizonte, que cuida de toda a parte corporativa e do *core business* e é formada por seis colaboradores diretos. As usinas da companhia têm também três colaboradores de comunicação por unidade; a empresa de mineração, assim como a Soluções Usiminas possuem um profissional responsável pela comunicação em cada uma delas.

Todas as companhias pesquisadas trabalham com diversos parceiros da área de comunicação. A prestadora de serviços de plano de saúde de BH possui uma assessoria de imprensa; uma agência de comunicação com foco em demandas para o público interno e trabalha com uma agência de publicidade para campanhas de posicionamento de marca. Já a Vale, atua com uma agência de publicidade; o *clipping* é terceirizado (mas a assessoria de imprensa é interna); parte do conteúdo do jornal institucional é produzido internamente e, parte, terceirizado. O gestor destacou que toda a inteligência dos projetos e das ações é desenvolvida internamente e que ao terceirizar, busca uma *expertise* externa essencial. “Só terceirizo desde que agregue valor ou seja muito específico para termos um profissional dentro de casa”, afirmou Paulo Henrique. Na Kinross, o setor de comunicação conta com quatro parceiros: uma assessoria de imprensa regional e estadual; uma empresa de gestão de crise e imprensa nacional; uma agência para comunicação institucional (campanhas internas e externas) e uma agência de mídias sociais. Segundo Ana Cunha, a estratégia – planejamento e diretrizes – é elaborada internamente e a execução fica a cargo dos terceirizados. A gestora destacou, ademais, a importância dos parceiros principalmente no caso das redes sociais onde exige a necessidade de monitoramento constante.

A Comunicação Interna da FCA trabalha com fornecedores de comunicação digital (intranet); prestador de serviços na produção de vídeos; parceiro de conteúdo jornalístico; empresa de eventos; agência de publicidade; terceirizado responsável pela TV corporativa e fornecedor de tradução. “O trabalho do analista de comunicação interna é primordialmente de planejamento. Ele vai entender as demandas do cliente, indicar as ferramentas que ele julga adequadas, fazer um planejamento e acionar cada fornecedor (muitas vezes, mais de um fornecedor em cada ação)”, resumiu a Supervisora de Comunicação Interna, Eliza Alves. Já a área de assessoria de imprensa atua em conjunto com dois parceiros focados em assessoria de imprensa: um em Pernambuco e um voltado a assuntos de sustentabilidade.

A Localiza trabalha com uma agência de publicidade; uma assessoria de imprensa e uma produtora de eventos, além de outros fornecedores eventuais, conforme necessidade. A coordenadora Aline ressaltou, porém, que todo o direcionamento é planejado na Localiza. Por fim, a Usiminas possui uma agência de comunicação que abarca as ações de comunicação interna; trabalha com uma agência *Web* para demandas de intranet e portal e uma agência digital responsável exclusivamente pelo Facebook. A maior parte da estratégia e do planejamento é feita internamente, mas, para parceiros mais próximos é oferecida a oportunidade de participarem ativamente da elaboração de projetos.

Quando abordamos sobre os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pelas organizações com seus públicos de interesse, percebemos uma grande similaridade de práticas. Na operadora de planos de saúde de BH, os veículos de comunicação interna são: intranet, jornal mural quinzenal, e-mail e campanhas em espaços diferenciados (displays em elevadores, forro da bandeja, entre outros). Estão desenvolvendo novas ferramentas virtuais como *chat* para reuniões. Possuem veículos direcionados aos médicos cooperados, como site exclusivo, newsletter quinzenal, e-mail MKT, campanhas, envio de SMS, aplicativo (projeto em desenvolvimento para ser implementado em meados de 2016).

Na Vale, o gestor divide as práticas de comunicação em canais e atividades de comunicação. Os canais são subdivididos em veículos tradicionais e segmentados. “Mesmo a Vale sendo uma empresa de varejo, o foco da comunicação é direcionado a grupos que mantêm contato com a organização, como comunidade, empregados, investidores e imprensa”, resumiu o gestor que complementou ressaltando que as visitas técnicas são vistas como um diferencial de relacionamento com os clientes. “O cliente tanto pode receber a visita técnica de um representante da Vale, quanto pode ser convidado para conhecer as nossas unidades”. Além disso, outro canal destacado pelo gestor é um módulo de relacionamento com os públicos de interesse para informação, para suporte a trabalhos acadêmicos presente no site da companhia. Para os investidores e analistas de mercado, possuem um aplicativo específico para divulgação das estratégias organizacionais. Para os empregados, produzem um jornal interno, um mural, uma *Newsletter* diária e uma Intranet Global.

O trabalho de comunicação externa da Kinross é bastante direcionado para as mídias sociais, afirma Ana Cunha. Atualmente, a organização possui Twitter, Youtube, mas, o trabalho intensivo é no Facebook com foco na população de Paracatu, cidade sede da empresa. Possui um plano de mídia anual (composto por veiculações em TV, rádio e jornal impresso) com ênfase na divulgação institucional direcionada para Paracatu. Desenvolvem ainda um jornal bimestral distribuído à comunidade circunvizinha à operação da Kinross (sete bairros vizinhos), e o mesmo é entregue para formadores de opinião da cidade. Ana menciona que outras formas para apoio ao processo de relacionamento com os públicos de interesse são as reuniões mensais com lideranças e um 0800 que funciona como ouvidoria. Internamente, desenvolvem um jornal mural semanal; uma revista mensal entregue na casa do colaborador; uma *newsletter* mensal que é desmembrada em um boletim impresso semanal, entregue nos ônibus; e um veículo para a equipe de gestão para desdobramento e aprofundamento de informações relevantes (*on-line*).

A Fiat possui inúmeros veículos e ações de comunicação interna. Podemos destacar a revista corporativa, a Intranet, os murais, o encontro com o presidente e, principalmente, a comunicação direta com as lideranças. Já a assessoria de imprensa da instituição conta com um site (o fcapress) que funciona como um canal de comunicação com os jornalistas. “Todos os releases e informações públicas da empresa estão disponíveis nesse canal. É uma ferramenta muito útil em nosso relacionamento com os jornalistas”, resumiu Baraldi. O gestor explicou que existem os sites por marca de produto e que desenvolvem muito a área de palestras e apresentações, pois entendem que os eventos são momentos privilegiados de comunicação com os públicos.

Na Localiza, as ações de comunicação são divididas em campanhas internas (endomarketing) em que utilizam os mais diversos meios para o desdobramento das campanhas, e em canais de comunicação, como TV Corporativa; *Newsletter*; Intranet; Canais de Vídeo (Youtube Interno); Rede Social interna; *Wallpaper*; mural impresso; revista corporativa; e-mails; agentes de comunicação (facilitadores que possuem discurso positivo sobre a organização e que exercem influência sobre os demais, que circulam bem entre as equipes, mas, que não são líderes formais); líderes parceiros da comunicação e mensagem do CEO. “A comunicação corporativa cuida do que é macro, do que impacta a todos. As analistas das áreas desenvolvem os trabalhos das equipes específicas. Nos setores, existem pessoas que são treinadas para serem responsáveis pela comunicação exclusiva de sua célula de trabalho para orientação de procedimentos, padronização de atendimento, utilização de sistemas e direcionamento da equipe”.

Na Usiminas, o destaque vai para a Intranet da companhia que, de acordo com Maria Lígia, é “o veículo mais reconhecido da empresa, identificado através de pesquisa realizada em 2011”. A gestora ressaltou que mesmo grande parte dos colaboradores da Usiminas sendo da área operacional, a Intranet tornou-se um veículo muito aceito e as pessoas aproveitam qualquer oportunidade para acessar uma máquina disponível. A iniciativa rendeu o Prêmio Aberje em 2013. “A Intranet funciona como uma rede social interna, onde os funcionários de todas as unidades têm a oportunidade de interagir, compartilhar, curtir, não curtir notícias e comentários – sem moderação. Há um monitoramento constante, mas, não há um filtro prévio em relação aos assuntos postados”. Maria Lígia explicou que essa ferramenta permitiu o levantamento de importantes informações e, com ela, é possível gerar estatísticas diversas, funcionando como uma pesquisa de clima. A gestora salientou ainda que a orientação é de que esse canal de comunicação seja de caráter educativo e de acompanhamento. “O sucesso

da ferramenta (medido pelo número de comentários, pelo engajamento) tem a ver com a história da Usiminas e o sentimento de pertencimento dos colaboradores, que se veem como parte do processo”, finalizou.

Outro canal desenvolvido pela Usiminas é o jornal mensal. A proposta editorial foi concebida com base em uma pesquisa para identificarem qual era o veículo mais lido pelos colaboradores (no caso, o Super Notícia<sup>62</sup>) e adaptarem o formato para uma versão corporativa. “O jornal possui uma linguagem coloquial, muita cor, fotos e espaço para promoções. Não vamos criar interesse do que queremos e, sim, precisamos retratar o que desperta a atenção dos colaboradores”, opinou a gestora. A organização trabalha muito com a comunicação direta com os gestores, além de possuir boletins informativos diversos. Externamente, gerenciam um Canal no YouTube (em desenvolvimento) e o Facebook, cujo foco da abordagem é voltado para o relacionamento com a comunidade de Ipatinga (MG), como uma forma de mobilização para eventos que realizam na cidade como shows, corridas, concursos etc.

Trabalhando com a possibilidade de que novas demandas sobre as áreas de comunicação originaram-se a partir da ampliação das formas de relacionamento das organizações com seus públicos, incluímos em nossa abordagem o questionamento sobre o aumento do número de profissionais nas áreas de comunicação e as novas funções que passaram a ser desempenhadas pelos mesmos. Identificamos, através da pesquisa, que não houve um acréscimo no número de profissionais em todas as companhias, porém, que a principal mudança ocorrida dentro das novas atividades demandadas para a área, refere-se às possibilidades de relacionamento decorrentes da expansão do uso das ferramentas digitais de comunicação.

Na Localiza, por exemplo, a gestão das redes sociais é uma responsabilidade do Departamento de Marketing. Cabe à Comunicação (em parceria com o Marketing) apenas a produção de conteúdo e acompanhamento do LinkedIn, que é utilizado com foco em posicionamento corporativo e institucional. “As redes sociais estão muito voltadas para produtos – falam de promoção, de lançamento, alguma melhoria para o cliente - o enfoque é bem promocional”, explicou a coordenadora. A Localiza contratou uma pessoa para acompanhar especificamente das demandas digitais, além de possuir uma agência terceirizada que assessora na gestão integrada das ferramentas.

---

<sup>62</sup> Super Notícia - tabloide mineiro, fundado em Contagem em 2002, hoje é o periódico de maior vendagem no país, mesmo com circulação restrita aos municípios do estado de Minas Gerais. Fonte: TRISTÃO, Marise Baesso. **A representação da Polícia Militar de Minas Gerais no “Super Notícia”**, o jornal mais lido pelos mineiros. 2011. 179 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

Conforme já apresentado no presente capítulo, empresas como Kinross e Usiminas também possuem um prestador de serviços focado no monitoramento de mídias sociais digitais. Nesse ponto, a maior parte dos gestores confirma que as ferramentas virtuais de comunicação alteraram o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*. Para Márcia, gestora da empresa de planos de saúde de BH, as ferramentas modificaram não apenas o mundo corporativo, mas, a relação das pessoas com a comunicação em geral (citou as mudanças pelas quais os veículos de comunicação tradicionais têm passado). Para a gerente, os canais *Web* trazem um novo desafio, mas, não enxerga isso como algo negativo. “É um novo mundo que precisa ser melhor compreendido pelas organizações, já que coloca as marcas mais próximas dos clientes, com os canais *mobile*”. Márcia entende que o grande desafio para as companhias é o de ser relevante e estratégico em um ambiente com mais informações/conteúdo e com maior competição pela atenção dos usuários.

Para o gestor da Vale, as plataformas virtuais possuem três características principais: imprimem outra velocidade aos processos e relações; dão voz a quem não tinha voz e desestabilizam as organizações. “As empresas foram constituídas sob o princípio do controle. Isso é presente estruturalmente, como nas hierarquias e nos diversos monitoramentos internos”, opinou. Paulo considera que quando uma organização era chamada a interagir com os públicos externos (exemplo: a imprensa), já existia um “sofrimento”. “Com a imprensa acreditávamos que tínhamos certo controle – mesmo quando o jornal faz contato comigo, tenho a escolha de não falar”, explicou. O gestor ressalta que diferentemente do jornal, o mundo *Web* não fecha diariamente. “Não tem mais a rotina de aguardar a edição do dia seguinte. Atualmente, temos uma disputa de sentidos na sociedade de quem tem mais poder. Se quiser me fazer ouvido, eu tenho essa oportunidade através das ferramentas digitais. Porém, essa realidade ainda é de difícil compreensão por parte das organizações”, constatou.

Baraldi, da FCA, pactua da mesma opinião: “O que mudou foi que a gestão da imagem e da reputação se tornou mais crítica e mais difícil. No sistema anterior de comunicação, tínhamos a empresa e os veículos de comunicação consolidados. Nós construíamos a estratégia com base em um número limitado de interlocutores”. O gestor expõe que, nos dias atuais, praticamente todo mundo é emissor e a formação de uma crise pode acontecer em minutos, através da propagação de informações negativas. “O processo de monitoramento é muito mais urgente e, ao mesmo tempo, a possibilidade de você ter distúrbios é imensa”, alertou.

Para Ana, da Kinross, a principal mudança trazida pelas tecnologias às empresas é

a de que os canais *Web* obrigaram as organizações a agilizarem seus processos de comunicação. “Por isso, a necessidade de melhorar a proposta de gestão como um todo, diante da necessidade das áreas subsidiarem respostas rápidas”, ressaltou.

Eliza, supervisora de comunicação interna da Fiat, menciona que existe um novo desafio de como alcançar os públicos, perante os canais que temos à disposição. “Hoje, a maior parte das áreas têm grupos de *Whatsapp*<sup>63</sup>. É uma comunicação extremamente pulverizada e que não conseguimos atuar também por questão de segurança da informação”, resumiu. Para a profissional, a expectativa das pessoas em relação à comunicação mudou. “Em comunicação interna, temos o hábito de olhar apenas para dentro da empresa e acreditar que possuímos o “monopólio” da informação sobre a organização. Porém, precisamos lembrar que nosso empregado recebe estímulos de diversas fontes”. Além disso, Eliza reforça sobre a expectativa do colaborador em ser ouvido, de ter voz ativa. “É uma demanda criada pela tecnologia, mas que, para nós, a principal maneira de atuar em relação a isso tem sido a comunicação mais antiga que existe, que é a conversa, o face a face - é cada gestor com seu grupo”. Johnson (2001, p. 26) nos explica que “cada época lida com a tecnologia mais recente recorrendo às representações mentais de coisas mais antigas e familiares. Em geral isso assume a forma de uma analogia entre máquinas e organismos”.

Aline Monte, constata que não há dúvidas de que os canais digitais alteraram as formas de interação das organizações com seus públicos. “Hoje nos relacionamos muito através da Internet. Para procurar referência de um produto, de um serviço, de uma empresa, de uma pessoa, você utiliza os meios virtuais”, frisou a coordenadora. Ela relatou que a Localiza ingressou nas plataformas digitais há cerca de 3 anos. “Tínhamos o site, mas, não atuávamos fortemente nas redes sociais. Temos percebido um contato muito grande do cliente (para elogiar, informar, reclamar). Então, o que vejo é que essa relação ficou mais acessível e próxima”. Aline explica que a mudança nas formas de relacionamento ocasionou transformações na companhia que, agora, dispõe de pessoas dedicadas no Marketing da Localiza para o diálogo através das redes sociais. “Alteramos internamente essa interface. O retorno ao cliente deve ser dado em no máximo 24h. Em alguns casos mais simples, a resposta é *on-line*. É preciso que as organizações demonstrem acessibilidade, transparência e que se

---

<sup>63</sup> *Whatsapp* é um *software* para *smartphones* utilizado para troca de mensagens de texto instantaneamente, além de vídeos, fotos e áudios através de uma conexão de Internet. Lançado oficialmente em 2009 pelos veteranos do Yahoo! foi vendido em 2014 para o Facebook. Entre outras funcionalidades do *Whatsapp* está a criação de grupos de contatos, envio de fotos, vídeos, mensagens de voz e *emojis*. Fonte: <<http://www.significados.com.br/whatsapp/>>. Acesso em 21 Nov. 2015.

preparem para interagir através dos novos canais”.

A coordenadora enfatizou que a Localiza foi agraciada, em Novembro de 2015, com o Prêmio Reclame Aqui<sup>64</sup>, sendo eleita a melhor empresa para o consumidor, na categoria Locadora de Veículos. “Essa interação mediada via redes sociais é prioridade na Localiza. O contato é feito direto com o reclamante. As informações divulgadas nas redes sociais são de acesso de todo mundo. Então, o foco é na resolução. O impacto dos *posts* é muito mais abrangente”, finalizou.

Diferentemente dos demais profissionais entrevistados, Maria Lígia, da Usiminas não acredita que as ferramentas de comunicação *on-line* alteraram o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*. A gestora entende que existe uma mudança da realidade como um todo. “É uma atualização”, resumiu. Maria Lígia destaca que a agilidade em grandes corporações é algo mais difícil, pois todas as questões são muito avaliadas antes da tomada de decisão. “É um desafio as pessoas entenderem a necessidade dessa velocidade”, explicou. A gestora exemplifica que outros veículos trouxeram mudanças em suas épocas (como o rádio, a TV, o jornal) e atualmente a maior preocupação refere-se ao cuidado e ao monitoramento que passa a ser constante.

Madelon Piana, diretora da BH Press, entende que as plataformas digitais de comunicação trouxeram alterações organizacionais, porém, ainda menos significativas do que o potencial existente para a transformação. “Por enquanto, percebo que a mudança restringe-se, em sua grande maioria, à utilização de novos canais e ferramentas - as organizações reconhecem e querem estar presentes, mas sem que isso traga um novo olhar para a forma como os relacionamentos devem ser estabelecidos, sem que isso inspire as mudanças necessárias no processo comunicacional”. Piana complementa que na gestão da área, enxerga apenas o acréscimo de uma nova atividade, que permite a utilização de um volume maior de métricas – “aspecto sempre buscado em comunicação” - e que há movimentos na busca de perfis mais adequados para a sua realização.

Diante da afirmativa dos novos desafios propostos às áreas de comunicação, o questionamento seguinte baseou-se numa possível mudança em relação ao *status* do setor, que passaria a desempenhar uma função “estratégica”. Cientes das variáveis em torno do conceito de estratégia, procuramos buscar evidências nas respostas relatadas pelos gestores, com o

---

<sup>64</sup> Prêmio ÉPOCA Reclame Aqui – As melhores empresas para o consumidor foi criado com a finalidade de incentivar as companhias a buscarem excelência no Atendimento, realizando esforços para melhorar o relacionamento com o consumidor, por meio do aprimoramento de seus processos, para atingir alto índice de solução de problemas. Fonte: <<http://premio.reclameaqui.com.br/>>. Acesso em 01 Dez.2015.

objetivo de entendermos se as respostas baseavam-se em situações já presentes nas rotinas das organizações ou se apresentavam-se como tendências a serem desenvolvidas.

No entendimento da gestora de planos de saúde de BH, em 2011, a gestão mostrou-se sensível ao processo de comunicar e, com isso, veio a valorização e a abertura de mais espaço para a área. “Por esse motivo, foi implementada a separação do Marketing que possui demandas específicas”, explicou Márcia. Segundo a profissional, essa percepção sobre a importância dos processos de comunicação não ocorreu em decorrência das ferramentas digitais e, sim, por uma característica da estrutura organizacional – por ser uma cooperativa, o processo de gestão é muito compartilhado. “A necessidade de diálogo, comunicação, relacionamento são inerentes à organização”. Márcia lembrou a forma como as instituições eram representadas na relação com seus públicos de interesse: “a organização no centro e seus públicos ao redor – semelhante a um sistema solar”. Hoje, os públicos são retratados em rede. “Independentemente de a organização estar presente na rede voluntariamente, os públicos de relacionamento têm uma dinâmica própria. Eles falam sobre a marca, apesar da marca, por causa da marca, com a marca, sem a marca. Eles estão conectados”, resumiu. Essa afirmação nos permite resgatar um conceito já abordado no presente trabalho, trazido por Baldissera (2010) das organizações comunicantes e comunicadas.

Baraldi, da FCA, acredita que as empresas estão conferindo uma maior importância à área de comunicação. “Isso se deve ao fato das organizações perceberem que uma crise de comunicação pode ter um custo extremamente alto em função dos danos à reputação. As companhias passaram a incluir em seus planejamentos estratégicos, os riscos comunicacionais e os riscos de uma má comunicação sobre a sua reputação”, alertou.

Paulo, gestor da Vale, corrobora com o posicionamento de que a comunicação tem importância e enorme valor. “O que precisamos é parar de falar que não temos relevância. A comunicação é necessária, é uma ciência, e temos um esforço diário para mostrar esse status da área”, reitera. Em sua visão, é a postura do profissional que faz a diferença, uma vez, que a atividade-fim de determinadas organizações não é a comunicação (assim como num veículo de mídia). “Ela (a comunicação) não é fim. Ela é suporte ao negócio. Ela não termina no momento em que um projeto é entregue”. Para que passe a receber o reconhecimento como uma área estratégica, Paulo reforça que o profissional precisa entender o objetivo da corporação, para contribuir no alcance desse propósito através da comunicação e finalizou: “a comunicação é fruto do processo organizacional e, não, apenas um setor específico”.

Já Ana da Kinross entende que a comunicação atua tanto tática quanto

estrategicamente. “Eu não acho necessariamente que o setor mudou. Eu acho que o mercado mudou e a sociedade tem exigido cada vez mais que as empresas dialoguem com ela. Nesse cenário, a comunicação passa a ter um protagonismo maior”. Assim como o gestor da Vale, Ana entende, entretanto, que é preciso que os profissionais de comunicação se posicionem de forma diferente. “Eu ouço esse discurso desde que eu me formei, há 18 anos, dos profissionais se lamentando de que não são considerados estratégicos e de que a empresa não enxerga a importância da comunicação”. Para a gestora, de modo geral, os setores de comunicação continuam atuando como “atendedores” de demandas. “Os profissionais ainda se apropriam pouco do negócio, do *core business* e acabam ficando como uma área de apoio, dissociada do que é importante realmente”.

Eliza, da FCA, constata que para a comunicação interna, não é a tecnologia que altera a importância do setor – a gestora acredita que na comunicação externa isso é um pouco diferente. “A necessidade de relacionamento e não apenas de uma comunicação unilateral sempre existiu, assim como o dever de a empresa ouvir o que está vindo do empregado e incluir na gestão. Então, não acho que deveria ser a tecnologia o motivo para o reposicionamento da área de comunicação”, concluiu.

Aline, por sua vez, entende que a perspectiva sobre a comunicação depende muito de como a alta gestão enxerga a área. “A visão da Localiza hoje é ser uma empresa admirada. Isso está em nossa carta de valores. Então, o objetivo estratégico da comunicação é contribuir para que a Localiza seja reconhecida como tal”, declarou a coordenadora. “Além do trabalho do dia a dia, temos uma assessoria próxima à presidência – tanto de assuntos referentes à nossa gestão, quanto para direcionadores e para posicionamento de mercado”, explicou. Outros fatores que justificam o entendimento da comunicação como estratégica é a presença de um representante da área em comitês de gestão, como o de Ética e o de *Compliance*<sup>65</sup>. “Em todos os assuntos estratégicos da companhia, a comunicação é envolvida. Temos uma circulação muito boa entre as diretorias e atuamos no desdobramento de indicadores, de metas tanto para colaboradores quanto para ações de grande impacto voltadas ao mercado”, relatou. Somado a isso, a comunicação elabora planejamentos estratégicos anuais (com metas, análise do ambiente interno e externo). “Não somos meras executoras. Estamos aqui para identificar oportunidades para fortalecimento da imagem corporativa internamente, externamente e para cumprir o

---

<sup>65</sup> *Compliance* – termo originado do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição. Fonte: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em 29 Nov.2015.

objetivo estratégico da Localiza de ser uma empresa admirada”. Aline complementou citando que o setor possui metas numéricas, ligadas ao fortalecimento de valores, de código de ética, de satisfação com a comunicação interna, de satisfação com o líder, de fortalecimento da imagem com o colaborador, com o mercado e com a imprensa.

Maria Lígia, da Usiminas, acredita que o setor de comunicação possui tanto a função estratégica quanto a tática, porém, entende que seja comum que os departamentos de comunicação das organizações sejam muito operacionais. “Resisto bravamente a essa postura”, ressaltou. Segundo a gestora, desde que iniciou suas atividades na Usiminas vem trabalhando focada no reconhecimento do setor como uma área estratégica. A gestora relata que em cinco anos já trabalhou com três presidentes diferentes, com visões distintas sobre a comunicação e que não foram poucos os obstáculos (inclusive de outros setores que enxergam a comunicação apenas como um suporte). Para Lígia é preciso que o gestor de comunicação e os profissionais da área tenham experiência, que saibam se posicionar e que a equipe seja composta por pessoas que possuam foco estratégico.

Madelon Piana, da BH Press, não entende que exista falta de mérito em atribuir à comunicação o papel de suporte, uma vez que isso não elimina em nenhum momento sua possibilidade de atuar de forma estratégica. A consultora também pactua do posicionamento dos demais profissionais entrevistados, uma vez que acredita que existem movimentos buscando uma atuação da comunicação de forma mais estratégica. No entanto, para Piana, a realidade ainda está distante devido a três pontos principais: 1) a dificuldade da comunicação de evidenciar resultados concretos de muitas de suas práticas – mostrar a sua contribuição em metas que não são 100% garantidas pela comunicação; 2) a falta de percepção dos gestores do valor gerado e a dificuldade de incluir a comunicação no processo decisório; e 3) a falta de preparo dos profissionais em assumir esse papel seja em termos de repertório, de posicionamento ou de consistência técnica e estratégica.

A visão do profissional de comunicação empresarial sobre o papel de seu setor dentro do negócio da corporação pode divergir-se do entendimento da companhia sobre a importância dos processos comunicativos. Dessa forma, procuramos entender qual o ponto de vista das corporações estudadas em relação à comunicação. “A companhia entende a comunicação como um setor estratégico devido à natureza do negócio, pela forma de valorização da gestão participativa”, definiu Márcia, representante da empresa de planos de saúde. Estratégia para a gestora é a possibilidade de contribuir com a definição do que a organização quer ser, do caminho que vai trilhar em direção ao futuro para a construção da

percepção da marca e de como entregar valor aos públicos de relacionamento.

Paulo, a Vale e os dirigentes já entendem a importância da comunicação com responsabilidade, que valorize as oportunidades e reconheça os limites possíveis de serem atingidos através da comunicação – “é um trabalho diário de fortalecimento da posição”, ponderou.

Ana Cunha ressalta que de todos os locais onde trabalhou, talvez a Kinross seja a empresa em que a comunicação esteja mais no centro do negócio. A gestora explica que esse entendimento deve-se ao fato de que a Kinross enxerga a comunicação como uma ponte para a garantia de sua licença social. “Isso pode ser percebido quando olhamos para a estrutura da área e vemos que ela (a comunicação) está junto com o setor de relacionamento comunitário e governamental. Se a comunicação fosse separada, talvez ela não tivesse tanta força”. Ana lembra que como a mineradora não é uma indústria focada em consumidor final, a comunicação é centrada em reputação para manutenção de sua licença social. Dessa forma, ela se torna extremamente estratégica. A gestora declara que quando resolveram abrir a plataforma de interação *on-line*, em janeiro de 2015 (destaca que as indústrias caminham de uma forma mais lenta nesse sentido), houve uma ampla discussão do quanto estavam prontos para a relação construída através de canais digitais. “Na verdade, não tínhamos mais essa opção de estarmos prontos ou não. A questão era: fazer ou fazer. As ferramentas só confirmaram que, hoje, não há outra forma de se relacionar com os públicos”. Na Kinross, as tomadas de decisão – de mensagem chave, de discurso de posicionamento – invariavelmente passam por uma análise de monitoramento do que está sendo dito nas redes sociais. “Isso tem influenciado nossa forma de se posicionar”, concluiu.

Eliza, da FCA, não considera que a comunicação interna vá ditar a estratégia da companhia – “acredito que a comunicação com o consumidor seja diferente”. Para a supervisora, a organização tem um objetivo e a comunicação interna passa a ser estratégica, a partir do momento que ela contribui diretamente para o alcance dessa meta. A profissional relatou que na Fiat, eles possuem uma experiência muito amadurecida, com mais de 20 anos de atuação do setor de comunicação interna. “Em nosso caso, não vejo a tecnologia em si mudando o posicionamento da comunicação interna. Talvez em empresas que não tenham um departamento consolidado, esse pode ser um gancho”.

Baraldi complementa o pensamento explicando que a Fiat tem uma postura particular, pois desde o princípio procurou se diferenciar dos concorrentes através de uma política muito ativa de comunicação. “É uma corporação que sempre valorizou a comunicação

e que há mais de 10 anos alçou o setor ao nível de Diretoria. As decisões estratégicas da empresa ponderam o ponto de vista da comunicação”, explicou.

Para a coordenadora da Localiza, a comunicação é vista como uma área estratégica – tanto em momentos de crises, quanto na necessidade de desdobramento de algum direcionamento e demais assuntos de impacto do negócio. Aline destaca que os sócios fundadores continuam fazendo parte da gestão e que sempre acreditaram na comunicação como uma parceira do negócio. “Fazemos um trabalho muito grande de disseminação da cultura organizacional. Tanto o mercado fez a Localiza enxergar a comunicação como uma aliada estratégica do negócio, quanto internamente, soubemos nos posicionar dessa forma”. A coordenadora justifica essa afirmação explicando que a gestora de comunicação da companhia é a responsável pela composição do planejamento estratégico da corporação – ela tem uma cadeira no comitê da gestão e participa ativamente das decisões. Dessa forma, finaliza: “A alta gestão reconhece a comunicação como uma força da empresa”.

A visão da Usiminas em relação à comunicação é uma via de mão dupla, sustentou Maria Lígia. “É preciso que o setor saiba se posicionar enquanto estratégico e que a empresa (nesse caso, a gestão) entenda a comunicação como sendo um valor para ela. Quando as pessoas percebem que o que você propõe se mostra útil e verdadeiro, você conquista credibilidade”.

Apesar de todos os profissionais terem ratificado que a comunicação é vista como estratégica por suas organizações, Madelon Piana revela que tem percebido uma tendência de mais demanda e mais expectativas em torno da comunicação, uma vez que começa a haver um maior entendimento sobre riscos e oportunidades associados a uma gestão de comunicação corporativa conduzida de maneira mais ou menos eficiente. “Algumas corporações reconhecem e valorizam a comunicação - fruto de um trabalho contínuo e/ou de experiências vivenciadas - mas ainda é uma amostra pouco significativa”, sinaliza.

Diante das mudanças do cenário corporativo atual e das novas possibilidades trazidas pelas tecnologias aos setores de comunicação, buscamos identificar competências e habilidades exigidas aos profissionais da área e que são consideradas importantes pelos gestores das empresas. Elas seriam diferentes em relação às exigências do passado? Para Márcia, as aptidões ampliaram-se, porém, uma coisa não mudou: os comunicadores precisam entender e estar cientes do que impacta no negócio. “Não são somente questões de comunicação e, sim, assuntos do negócio como um todo, como a preocupação com a legitimidade, com a sustentabilidade e com a geração de valor”. Paulo destaca que solicita-se dos profissionais a competência relacional (considerada pelo gestor da Vale uma habilidade de extrema

importância, principalmente para profissionais de comunicação). “Tem que ser claro, conciso, empático”, complementa. Além disso, “é preciso ter o entendimento de que não somos a solução de todos os problemas e de que a comunicação é parte de um processo”. Outra característica que o gestor evidenciou como muito importante: “Tem que entender do negócio, senão está fora do mercado”.

Para Ana, o profissional de comunicação do passado, especificamente o gestor, era bastante técnico e gostava de ser assim. “É claro que precisamos entender as técnicas e ter uma equipe para isso. A competência exigida do profissional – hoje com evidência – é que ele consiga ser mais holístico e que possua tanto a capacidade de entender do negócio, quanto de construir relacionamentos internos e externos”.

Eliza acredita que as aptidões atuais são diferentes em relação às do passado. “Para atuarmos num novo cenário, precisamos ter outras maneiras de entender o que vem do público. Uma comunicação mais institucional está acostumada a falar como uma única voz em relação à empresa. Isso é coisa do passado”. O profissional de comunicação deveria, na interpretação da gestora, ter mais habilidade de analisar dados e de buscar informações diversas para tomada de decisão. “Temos que ser capazes de dar respostas num ambiente com mais debate e de informar cada vez com mais segurança (diante do acesso a um grande volume de informação)”, resumiu.

Baraldi cita que em primeiro lugar é importante ter um bom conhecimento teórico da área de comunicação. “Mas não basta você ser um jornalista experiente. É fundamental dominar as ferramentas da comunicação; é preciso também ter uma ideia bastante clara de gestão, de processos e capacidade de alinhar o processo de comunicação aos objetivos estratégicos da organização”.

Para a coordenadora da Localiza, conhecimento de mercado, de negócios para atuar e entender o impacto em relação aos públicos de relacionamento e o que gera de valor para a sociedade, além de competências em comunicação, bom relacionamento, agilidade, eficiência e conhecimento profundo da empresa, compõem o perfil do profissional de comunicação corporativo contemporâneo.

Já Maria Lígia destaca a necessidade de atualização constante. “A comunicação é cada vez mais um setor estratégico para o negócio e com grandes oportunidades”. Por isso, entre as características do profissional da área, a gestora enumera: sede por informação; gosto pelo novo, pelo desafio, pelo diferente; envolvimento; dedicação e identificação.

Diante de um novo cenário e de novas exigências em relação ao perfil dos

profissionais, o questionamento seguinte baseou-se nos papéis fundamentais da comunicação organizacional considerados importantes pelos gestores. A gerente de comunicação da prestadora de serviços de plano de saúde de BH entende as tecnologias como uma provocação para sair da zona de conforto e uma oportunidade para a comunicação assumir um lugar diferenciado. “É preciso ter um olhar mais amplo, conseguir enxergar além das ferramentas, ver a estratégia como algo maior, que toque as pessoas e que esteja conectada com os valores que a empresa representa. O desafio é o que levar de conteúdo para esse ambiente”. Para Márcia, o papel da comunicação não mudou. “Pensar isso num mundo em rede é diferente, mas, a essência da comunicação não muda”, afirmou.

Paulo, da Vale, resume em três papéis principais associados à comunicação: “Ter um grande entendimento do negócio no qual está vinculado; ter compreensão mínima da realidade atual para melhor aproveitamento das potencialidades das ferramentas (destaca principalmente para profissionais que não nasceram nessa geração - “Somos analógicos, não fomos formados no digital”) e desempenhar o papel negocial (citado como muito importante pelo gestor)”.

Ana reitera que o primeiro passo é que o setor deixe de ser uma célula de comunicação – “não pode comportar-se como um ser à parte da organização, senão caímos no risco de sermos “a perfumaria” do processo”. Além disso, para a gestora, é preciso que a comunicação esteja transversalmente na estrutura organizacional e que seja cada vez mais hábil para propor estratégias capazes de potencializar o objetivo geral do negócio. “É uma mudança de posição. Temos que ter mais competência para antecipar cenários e propor soluções para eles”.

Para Eliza, a comunicação pode ser uma ferramenta de extrema importância para o engajamento em cima do discurso institucional. “Usar as ferramentas nós já sabemos – ao longo do tempo fomos treinados para adaptar um discurso e oferecer por meio dos veículos. Porém, precisamos estar preparados para contribuir com as demais áreas, para que tenham uma real percepção do público ao qual direcionam uma mensagem ou elaboram um projeto”. Baraldi entende que a vocação natural da comunicação é ser a interface entre a corporação e a sociedade. “Precisamos ter muita clareza do que a sociedade deseja e o que espera da organização. Devemos estabelecer um processo de comunicação de mão dupla: temos que trazer para a empresa o que é a visão da sociedade e representar a companhia junto à própria sociedade”.

Aline revela que tem observado que as áreas de comunicação não estão cumprido o papel de assessoria. “Acho que está faltando mão de obra qualificada para atuar de uma

maneira diferente. Estão muito executores e pouco estratégicos. Nesse ambiente, o comunicador que assume o seu papel e se desenvolve para realmente fazer a diferença e trazer soluções, é o profissional que se destaca”, ressaltou. Para a coordenadora, a falta de profissionais capazes de entender a cultura, o negócio, o impacto das ações nas pessoas e no mercado facilita a entrada de pessoas com formação em outras especialidades como gestores de comunicação. “Percebo isso (a falta de visão do negócio de forma mais abrangente) principalmente dos parceiros: quando demandamos alguma coisa, vem muito mais do mesmo. Os profissionais de comunicação estão mais preocupados com a forma e estão perdendo esse olhar estratégico e essa oportunidade de se posicionar como um setor de aconselhamento, de assessoria”, observou.

Já Maria Lígia destaca que o papel da comunicação deve ser de apoio estratégico às ações da companhia, oferecendo um olhar diferente sobre os públicos. “Não podemos entender apenas de comunicação, principalmente porque trabalhamos cada vez mais com situações que antigamente não era vistas como propriedade de comunicação”.

A experimentação integra qualquer processo de mudança. Novos desafios demandam um outro olhar sobre práticas até então estabelecidas. Lidar com um cenário em transformação mostra-se extremamente provocador e sinaliza um ambiente de oportunidades para valorização dos profissionais e das áreas de comunicação nas corporações. As reflexões trazidas pelos profissionais entrevistados mostram um grande campo de possibilidades a ser explorado.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão passando por um momento de transição e de ajustes na posição e na forma de fazer comunicação, que se deve tanto aos desafios impostos aos profissionais após a ampliação do uso das redes sociais, quanto ao amadurecimento do exercício da profissão. Em síntese, essa é a conclusão que chegamos com o desenvolvimento da presente pesquisa.

Para realizar o estudo contido nesse trabalho, partimos de um resgate teórico que, num primeiro momento, pareceu amplo, abarcando relativa diversidade de temáticas. Entretanto, no caminho percorrido na leitura para embasamento e contextualização do estado da arte, percebemos que existia uma confluência em torno de realidades que constituem as organizações. A fundamentação teórica apresentada nos capítulos anteriores desdobra-se em uma gama de elementos possíveis, resgatados durante a análise do conteúdo através das entrevistas com os gestores de comunicação das corporações.

No decorrer da pesquisa procuramos entender como os gestores das instituições pesquisadas atuam e direcionam os processos de comunicação nas questões relativas a resultados e gestão dentro dos ambientes corporativos. Nesse aspecto, identificamos uma grande ansiedade dos profissionais em mostrar que a comunicação deve estar sempre atenta aos objetivos do negócio de uma maneira macro, à interação permanente da sociedade (de forma voluntária ou não com as organizações) e, à importância da área não estar restrita ao entendimento de processos ou técnicas comunicacionais. Essa conclusão pode ser bem ilustrada através do depoimento do supervisor da assessoria de imprensa da FCA, Roberto Baraldi, ao relatar que a comunicação corporativa tanto contribui para que a organização atinja seus macro objetivos quanto pode ser entendida como uma demanda da sociedade. “De uma maneira geral, na medida em que se democratiza e enriquece, as pessoas passam a ficar mais exigentes com o comportamento das empresas e em relação à qualidade dos produtos”. O profissional observa que a sociedade é cada vez mais seletiva com relação ao comportamento das corporações, com a qualidade e com a sustentabilidade dos itens comercializados.

Outro ponto levantado pela pesquisa foi o de identificar os elementos da gestão da comunicação corporativa considerados expressivos pelos profissionais da área e que permitem que a mesma desfrute de um caráter mais estratégico do que de suporte. Nesse caso, percebemos, inicialmente, que não é recomendável estabelecer uma dicotomia tático x estratégico, visto que ambas as situações são vivenciadas de forma integrada nas organizações.

Uma comunicação que se posicione como estratégica, continuará tendo suas responsabilidades e demandas de aspecto tático. Procuramos, entretanto, detectar elementos ou atitudes que sinalizassem uma ampliação do olhar sobre a comunicação, como um setor que pudesse, efetivamente, contribuir para o alcance dos objetivos macro da organização. Além disso, percebemos que para os gestores pesquisados, a liderança principal da comunicação nas organizações e suas equipes têm papel fundamental no posicionamento e no reforço do estabelecimento da comunicação enquanto um setor estratégico.

Como grande parte dos profissionais entrevistados estão atuando no mercado há mais de 10 anos, conseguimos estabelecer uma relação comparativa entre o exercício da comunicação organizacional no passado e no presente. A conclusão pode ser bem resumida conforme o relato da gestora da Kinross, Ana Cunha: formada há 18 anos, sempre trabalhou com comunicação corporativa e há 10 anos acumula funções na área de relacionamento. “No passado, éramos técnicos. Hoje em dia, estimo que minha equipe seja capaz de utilizar a comunicação para engajar e, não, para informar. Por isso, considero fundamental que o profissional tenha capacidade de se relacionar e que saiba fazer leitura do cenário”.

Uma nova forma de se relacionar com a sociedade diante de uma maior abertura para que os públicos de relacionamento das organizações produzam conteúdo sobre elas, nos sinaliza o desafio de entender como se realiza o processo de construção e gerenciamento da imagem e da reputação das empresas, com a consolidação das tecnologias digitais de comunicação. Através do estudo, percebeu-se que existe uma unanimidade entre os profissionais pesquisados, de que a manutenção da imagem e/ou reputação num ambiente digital torna-se mais difícil e que, por isso, o monitoramento é ininterrupto. Além disso, a construção da imagem deve basear-se em valores que verdadeiramente façam parte da essência da organização, visto que os discursos são facilmente confrontados com a diversidade de informações disponibilizadas no espaço virtual. Presenciamos, assim, a criação de canais de informação e conversação independentes das fontes formais; um alto grau de envolvimento e personalização por parte dos usuários; e uma grande capacidade de articulação coletiva. Rogenski (2015) alerta que é curioso e até contraditório analisar que a mesma Internet que exige versatilidade e agilidade para não perder o *timing* das coisas, é aquela que pode prejudicar uma empresa com uma ação mal sucedida, onde a pressa atropela a estratégia. “Hoje, com as tecnologias e a acessibilidade, a agilidade é algo que não pode faltar. Senso de urgência e transparência também não. Não adianta levar um discurso que não faça sentido ou se apropriar de um posicionamento que não seja verdadeiro”, ressaltou Aline, coordenadora da Localiza.

Maria Lígia, da Usiminas, reforça a colocação acima ao alertar que “qualquer um fala de nós o que quiser e a qualquer momento”. Lígia exemplificou que na Usiminas tem-se o hábito de traçar cenários os mais negativos possíveis, visando estarem preparados para qualquer situação de crise. Por isso, fazem um acompanhamento permanente das informações geradas pelos *stakeholders*, principalmente quando identificam um interlocutor que possua alto engajamento nas mídias digitais. “Estamos muito mais expostos com as redes sociais”. A gestora entende, porém, que as possibilidades geradas são mais positivas (para divulgação da marca, interação, relacionamento) do que os riscos inerentes.

Por fim, procuramos identificar quais são as competências profissionais consideradas importantes pelos gestores de comunicação para lidar com as mudanças do cenário corporativo atual. Grande parte das características mencionadas fazem parte do perfil do profissional independente da relação com as ferramentas digitais, como: habilidade para comunicação, iniciativa, conhecimento das técnicas e teorias da comunicação. Entretanto, percebemos que aptidões como “visão holística”, “conhecer do negócio e, não, apenas de comunicação”, “proximidade com o público” são habilidades reconhecidas como fundamentais e que sinalizam a necessidade de um profissional apto a atuar, de fato, como um consultor em comunicação dentro das organizações. Madelon Piana, da BH Press, ressalta que as características profissionais não são diferentes, mas, são mais diversas. “Somam-se às competências técnicas, que sempre foram necessárias, outras relacionadas à visão estratégica, gestão, ciências sociais como sociologia e filosofia que contribuam para o entendimento da dinâmica relacional e social, pedagogia, marketing e visão compartilhada”.

Para Márcia Siqueira, gestora da empresa de planos de saúde de BH, estamos vivenciando um novo jeito de fazer comunicação, existindo dúvidas, muita experimentação e um longo caminho. “A própria indústria da comunicação está sendo reformulada e está se movimentando em relação a esse novo mundo. Se o profissional saiu do mundo analógico, precisa se cercar de pessoas que entendam desse processo”. Para Siqueira, não devemos acreditar que apenas a ferramenta por si só seja responsável por toda a mudança. É preciso saber como as possibilidades trazidas pelas ferramentas digitais podem contribuir efetivamente para a estratégia da comunicação e para construção da reputação. “Não dá para fazer gestão da comunicação alheio a isso. É preciso que a equipe tenha ciência de que um novo ambiente pede uma nova linguagem”, ressaltou Márcia.

Barbosa (2009, p. 50) nos lembra de que a “era digital é uma transformação ecológica que afeta as estruturas e as relações sociais, além de construir um novo canal de

comunicação e uma nova forma de codificar conteúdos”. Dessa maneira, sob a ótica do autor, “em nenhum caso, se pode admitir a análise estritamente técnica dos suportes digitais, porque isso supõe isolar o meio de sua ação experiencial, isto é, da relação de subjetividade que se estabelece com o usuário e a resubjetividade entre usuários” (BARBOSA, 2009, p. 44).

Os resultados obtidos junto a esses profissionais sinalizam questões que fazem parte do debate contemporâneo em torno da comunicação nas organizações e apontam tendências e reflexões que poderão nortear o exercício da profissão nos dias atuais ou num futuro próximo. Não pretendemos, dessa forma, generalizar, tampouco indicar que a realidade vivenciada pelos gestores das companhias pesquisadas possa ser aplicada a todos os portes e padrões de instituições. Não podemos perder de vista também que as considerações aqui expostas foram fundamentadas no resgate teórico apresentado nos capítulos iniciais, associadas à análise das entrevistas obtidas através da pesquisa empírica. Lembrando que todo discurso é formado por relações de disputa de poder, onde podem existir variações entre a realidade efetiva das práticas organizacionais e o relato conferido pelos profissionais. Madelon Piana, consultora de comunicação, destaca esse aspecto quando diz ter a sensação de que a comunicação corporativa passa por alguns ciclos e de que o discurso e as conversas parecem avançar mais do que a prática. “Entendo que existe a demanda crescente de uma atuação menos voltada ao atendimento de balcão – produção de produtos – e mais estratégica. Estamos falando de um papel mais consultor. No entanto, nem todas as organizações e nem todos os profissionais estão “prontos” para esse comportamento”, resumiu. Para Piana, a postura de aconselhamento talvez seja a mudança mais significativa para a área, uma vez que comunicação vai deixando de ser uma questão de escolha e se configurando como elemento indispensável diante de um conjunto de públicos mais amplo, mais diverso e com uma consciência e um nível de criticidade maiores em relação a aspectos como transparência, impactos sociais e ambientais, diante da complexidade imposta pelo mundo atual, associada à conectividade possível e à agilidade buscada, e perante os riscos crescentes à imagem e à reputação.

Entendemos, portanto, que a importância da presente pesquisa dá-se a partir do momento em que existe uma revisão de paradigmas na sociedade como um todo que, não poderia ser diferente, reverbera diretamente nas organizações e em suas práticas. Qual o caminho que passaremos a seguir e quais as melhores técnicas a serem adotadas? São muitas perguntas que ainda estão sendo debatidas pelos estudiosos e pelos profissionais da área e que, pela velocidade das mudanças pelas quais a sociedade e as organizações estão enfrentando, temos um longo caminho de reflexão pela frente.

## REFERÊNCIAS

ABRACOM. **Guia de serviços e boas práticas em contratação de comunicação corporativa**. 2014. Disponível em

<[http://www.abracom.org.br/arquivos/Guia\\_de\\_Servicos\\_e\\_Boas\\_Praticas\\_em\\_Contratacao\\_de\\_Comunicacao\\_Corporativa.pdf](http://www.abracom.org.br/arquivos/Guia_de_Servicos_e_Boas_Praticas_em_Contratacao_de_Comunicacao_Corporativa.pdf)>. Acesso em 20 Dez. 2014.

ALBERTO DE CARVALHO, Carlos. **A comunicação como metáfora para a compreensão social**. SP: Líbero, v.17, n.34, p. 131-144, jul/dez. 2014.

ALVES, Sérgio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução Paulo Roberto de Miguel. 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

\_\_\_\_\_; BARNES, Courtney M. **Sobrevivendo na selva da Internet: como fazer uma comunicação poderosa na Web e proteger a reputação de sua empresa**. Tradução: Bete Rorii. São Paulo: Editora Gente, 2011.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP, 2011.

BARBOSA, Marialva (org.). **Comunicação, educação e cultura na era digital**. São Paulo: INTERCOM, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **Paradigma da complexidade: metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

BENNIS, Warren; GOLEMAN, Daniel; O'TOOLE, James; BIEDERMAN, Patricia Ward. **Transparência: como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações**. SP: Campus, 2008.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em <[www.emtese.ufsc.br](http://www.emtese.ufsc.br)>. Acesso em 15 Set. 2015.

BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação como espelho das culturas empresariais**. Revista Imes – Comunicação, ano I, nº1, jul/dez 2000. p.50 – 58.

\_\_\_\_\_. **As redes sociais e a imagem das organizações**. Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo16.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo16.php)>. Acesso em 10 Fev. 2015.

- \_\_\_\_\_. **A Comunicação Empresarial é estratégica. Papai Noel garante.** Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicawilbuenocomestrategica.htm>>. Acesso em 15 Fev. 2015.
- \_\_\_\_\_. **A comunicação empresarial estratégica:** definindo os contornos de um conceito. In: Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005.
- \_\_\_\_\_. **Avaliando as organizações nas mídias sociais: muito além das métricas.** In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais.** Barueri, SP: Manole, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** São Paulo, Manole, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Estratégias de comunicação para as mídias sociais.** In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais.** Barueri, SP: Manole, 2015.
- \_\_\_\_\_. **O papel da comunicação no gerenciamento de crises.** In: LOPES, Boanerges (org.). **Gestão em Comunicação Empresarial: Teoria e Técnica.** Juiz de Fora: Produtora de Multimeios, 2007. p. 124-132.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas.** Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Editora Pensamento - Cultrix, 2002.
- CARVALHO, Edgar de Assis. **Pensamento complexo e trajeto antropológico dos saberes.** In: MORAES, Maria Cândida; ALMEIDA, Maria da Conceição de (org). **Os sete saberes necessários à Educação do presente: por uma educação transformadora.** Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.
- CASTRO, Gleice de. **Mundo digital traz novos desafios.** In: Valor Setorial Comunicação Corporativa. São Paulo: Novembro, 2014. Disponível em: <<http://www.revistavalor.com.br/home.aspx?pub=27&edicao=7>>. Acesso em 21 Dez. 2014.
- CAVALCANTI, R.B.; CALIXTO P.; PINHEIRO, M.M.K. **Análise de conteúdo:** considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.
- CIPRIANI, Fábio. **Estratégia em mídias sociais:** como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Deloitte, 2011.
- COLNAGO, Camila Khroling. **Mídias e redes sociais digitais: conceitos e práticas.** In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais.** Barueri, SP: Manole, 2015.
- COMSCORE. **Estudo da comScore: Brazil Digital Future in Focus 2014 está disponível.** Disponível em <<http://www.comscore.com/por/Imprensa-e-eventos/Press-Releases/2014/5/Estudo-da-comScore-Brazil-Digital-Future-in-Focus-2014-esta-disponivel>>. Acesso em 14 Jun. 2015.

- CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação Digital e seus usos institucionais. In: **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Margarida Maria Krohling Kunsch (org). 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- COUTINHO, Marcelo. **Marketing e comunidades digitais**: do discurso ao diálogo. Revista da ESPM – março/abril de 2007.
- CURVELLO, João José Azevedo. **A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema**. Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 06, n. 10/11, 2009, p. 109-114.
- DANTAS DE MAIO, Ana Maria. Das mídias sociais aos encontros presenciais: a opção pela comunicação face a face. In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- EHRENBERG, Karla Caldas. Nike e Adidas na rede: estratégias de marketing esportivo no ambiente digital. In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.
- FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2011.
- FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Margarida Maria Krohling Kunsch (org). 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2013.
- FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- GALINDO, Daniel dos Santos. As organizações e a nova visibilidade público-privada. In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.
- GARCIA, Paulo Roberto Salles. Gestão de crise no contexto das novas tecnologias de comunicação e informação. In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.
- GARDNER, Howard. **Cinco mentes para o futuro**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de empresas, v.35, n 2, Mai./Jun., 1995 a. p. 20-29.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; Silva, Marcelo. A comunicação organizacional em tempo de redes sociais digitais. In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.

GUIMARÃES, Euclides. Notas sobre complexidade nas organizações e nas ciências sociais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2011.

HALL, Stuart. Quem precisa da identidade? In: Tomaz Tadeu da Silva (Org). **Identidade e Diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 10. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. p. 103 – 133.

HERRERO FILHO, Emílio. **Pessoas focadas na estratégia**: as disciplinas da execução da estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

IBOPE. **O futuro está aqui bem diante de nós**. Disponível em <<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/artigospapers/Paginas/O-futuro-esta-aqui-bem-diante-de-nos.aspx>>. Acesso em 05 Mai 2015.

JOHNSON, Steven. **Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

JORGE, Miguel. **A Comunicação empresarial como vantagem competitiva**. Disponível em <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo5.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo5.php)>. Acesso em 01 Fev. 2015.

LATORRE, Sidney Zaganin. **Mas, afinal, o que é essa tal de organização?** São Paulo, Ed. Senac, 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Margarida Maria Krohling Kunsch (org). 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e modernidade**. Novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo, SP: Summus Editorial, 1997.

\_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico e Excelência da Comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. Margarida M. Krohling KUNSCH (org). 2a ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006.

LIMA, Fábio. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2011.

LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão; VILHENA, João Baptista; GANGANA, Maurício. **Gestão de Marketing**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2007.

MARADEI, Anelisa. Repercussões de crises organizacionais no Twitter: o caso Playcenter. In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2011.

MATTOS, Maria Ângela. Interfases do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2011.

MEIO E MENSAGEM. **ComScore traça perfil do brasileiro na Web**. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2014/02/20/comScore-mostra-rotina-dos-brasileiros-na-Web.html>>. Acesso em 14 Jun. 2015.

MORAES, Maria Cândida; ALMEIDA, Maria da Conceição de (org). **Os sete saberes necessários à Educação do presente: por uma educação transformadora**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**: edição executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **Como viver em tempo de crise?** Clóvis Marques (trad). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

NASCIMENTO, Iara Marques do; LOPES FILHO, Boanerges B. **O pensamento complexo e a comunicação organizacional: reflexões em torno de uma aproximação possível**. In: Comunicação: Redes, Jornalismo, Estética e Memória, 2013, p. 241 a 259.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Margarida Maria Krohling Kunsch (org). 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como serão as narrativas empresariais do amanhã?** Aberje. Dez. de 2011. Disponível em <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=667&ID\\_COLUNISTA=28](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=667&ID_COLUNISTA=28)>. Acesso em 12 Out. 2014.

NEPOMUCENO, Carlos. **Gestão 3.0: A crise das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2013.

NETO, R.C.D.A; BARBOSA, R.R.; CÉNDON, B.V. **A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira**: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.16, n.2, p.63-78, jul./dez. 2006.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa**: Características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.01, nº 03, 2º sem.,1996.

NIVALDO JUNIOR, José. **Maquiavel, o poder: história e marketing**. 2. Ed. São Paulo: Martin Claret, 2012.

NOBREGA, Clemente. **A ciência da gestão – Marketing, Inovação, estratégia: um físico explica a gestão – a maior inovação do século XX – como uma ciência**. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2004.

NÚÑEZ, Antonio. **É melhor contar tudo: o poder de sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal**. 1ª. Ed. Nobel, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; CAETANO DE PAULA, Carine F. Comunicação no Contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, CARMEN. **Os limites da ética na atuação do assessor junto às fontes**. In: LOPES, Boanerges (org.). **Gestão em Comunicação Empresarial – Teoria e Técnica**. Juiz de Fora: Produtora de Multimeios, 2007. p. 51-56.

Portal Proxima. **Redes sociais ultrapassam sites como ferramenta de SAC**. Disponível em <<http://www.proxima.com.br/home/social/2015/05/26/Redes-sociais-ultrapassam-sites-como-ferramenta-de-SAC.html>>. Acesso em 14 Jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Brasileiro passa, em média, 9,7 horas mensais nas redes sociais**. Disponível em <<http://www.proxima.com.br/home/social/2015/06/10/Brasileiro-passa--em-m-dia--9-7-horas-mensais-nas-redes-sociais.html>>. Acesso em 14 Jun. 2015.

PRÊMIO ABERJE. Disponível em <<http://www.aberje.com.br/premio/2015/opremio.php>>. Acesso em 14 Jun 2015.

RECUERO, Raquel. **Diga-me com quem falas e dir-te-ei quem és: a conversação mediada pelos computadores e as redes sociais na Internet**. Revista Famecos, v.1, n. 38. Porto Alegre: PUC, 2009.

\_\_\_\_\_. **O que é mídia social**. Disponível em <[http://www.raquelrecuero.com/arquivos/o\\_que\\_e\\_midia\\_social.html](http://www.raquelrecuero.com/arquivos/o_que_e_midia_social.html)>. Acesso em 20 Abr 2015.

\_\_\_\_\_. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção Cibercultura).

RÊGO, Ana Regina. A cultura da participação e a gestão da imagem e da reputação corporativa nas mídias sociais. In: BUENO, Wilson da Costa (Org). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Reynaldo Marcondes (trad). 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGENSKI, Renato. **Os 10 maiores vacilos das marcas nas redes sociais em 2015**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/os-10-maiores-vacilos-das-marcas-nas-redes-sociais-em-2015>>. Acesso em 19 Dez. 2015.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração Editorial, 2006. Bibliografia.

SANCHEZ, Lúcia. **Tendências da comunicação organizacional interna em tempos de virtualidade**. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, PósCom-Metodista, a. 29, n. 49, p. 121-139, 2º sem. 2007.

SANTAELLA, Lucia. A relevância das comunidades virtuais na cultura organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. 6ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

SONTI, Alexandre. **O lado negro do Facebook**. Revista Superinteressante. Junho 2015. Edição 348, p. 28 - 39.

TAYLOR, James. **Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida**. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, v.1, n.1, p. 9-15, jun.2003. São Bernardo do Campo, Universidade Metodista de São Paulo. Entrevista concedida a Adriana Casali.

TEIXEIRA, Patrícia B. **Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013.

TERRA, Carolina Frazon. **Grandes corporações nas redes sociais on-line: Um estudo sobre a presença das organizações nas mídias sociais**. In: ABRAPCORP, IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2010, Porto Alegre - RS. Anais do IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Comunicação pública: Interesses Públicos e Privados. Porto Alegre: Abrapcorp, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações no século XXI**. 2. Ed. São Paulo, 2012.

TOWNLEY, Barbara. Conhecimento e Poder nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). In: **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). In: **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução: Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina. 2010.

WOOD, T. **Organizações espetaculares**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_; VASCONCELLOS, Heraldo. **Mudança organizacional:** uma abordagem preliminar. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, p. 74 – 87, 1992.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

Identificação:

Nome:

Cargo:

Graduação:

Pós Graduação:

Setor de atuação na empresa:

Tempo de empresa:

Número de funcionários da empresa:

Número de funcionários no setor que atua:

#### Roteiro:

1. Qual é a localização da Comunicação dentro do organograma da organização (dentro de qual diretoria, ou direto ao CEO)? Houve alguma mudança ou sempre teve essa posição?
2. Como é a estruturação do setor de comunicação na Organização (número de pessoas e formação). Houve alguma mudança recente?
3. Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de Comunicação? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?
4. O setor conta com fornecedores terceirizados? Se sim, em quais áreas atuam e com quais atribuições?
5. Quais são os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pela organização com seus públicos de interesse (listar canais, públicos, periodicidade, objetivo)?
6. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*?
7. Se sim, de que forma (interferência na gestão da área, no status da área e no perfil de seus profissionais)?
8. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Cite elementos/exemplos que justifiquem a afirmação. Essas características já estão presentes em sua organização

ou são tendências, em sua opinião? Qual o seu entendimento do significado da palavra “estratégia”?

9. Qual a visão da organização em relação à comunicação?
10. Num ambiente marcado pela consolidação das tecnologias digitais de comunicação, em sua opinião houve mudanças no processo de construção e gerenciamento da imagem e da reputação das empresas? Quais e por quê?
11. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado?
12. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?
13. Outras considerações.

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM MÁRCIA  
SIQUEIRA – GESTORA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA – OPERADORA DE  
PLANOS DE SAÚDE DE BH

Cargo: Gestora de Comunicação Corporativa

Graduação: Comunicação Social com habilitação em jornalismo pela UFMG

Pós Graduação: Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral e Mestrado em Ciências da Comunicação pela USP

Setor de atuação na empresa: Comunicação Corporativa

Tempo de empresa: 13 anos e 4 meses

Número de funcionários da empresa: 3945 colaboradores diretos

Número de funcionários no setor que atua: 2 equipes – 1 comunicação corporativa – 10 pessoas + gestora e 1 equipe de serviços de saúde (hospitais e clínicas com a marca da cooperativa), composta por 7 pessoas. Não está ligada à gestora, mas tem interação técnica entre as áreas. O setor de MKT é separado.

**1. Qual é a localização da Comunicação dentro do organograma da organização (dentro de qual diretoria, ou direto ao CEO)? Houve alguma mudança ou sempre teve essa posição?**

Atualmente está ligada à Superintendência de Relacionamentos Organizacionais. Em 2011 era um núcleo de trabalho dentro do MKT, mas, se tornou independente diante da necessidade de ser dada mais ênfase aos processos de comunicação. A gestora entende que foi uma forma de demonstrar uma valorização que já existia na prática. A criação da Superintendência foi com o objetivo de vincular princípios como fortalecimento da marca, responsabilidade social com foco no setor e olhando o mercado e a necessidade de ampliar o relacionamento com os mercados e os públicos.

**2. Como é a estruturação do setor de comunicação na Organização (número de pessoas e formação). Houve alguma mudança recente?**

É composto por 10 pessoas, de formações diversas: publicidade, jornalismo e RP. Trabalha com 2 historiadoras com pós-graduação em comunicação, que cuidam da parte da memória e um técnico administrativo.

**3. Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de Comunicação? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?**

Comunicação corporativa com foco em mensagens institucionais e públicos de relacionamento: comunicação interna; comunicação com os médicos cooperados; comunicação dentro dos serviços de saúde e rede prestadora; comunicação com a imprensa e formadores de opinião; relações institucionais (atividade mais ligada à direção da organização como formação de porta-vozes, cerimonial, suporte no acompanhamento em eventos oficiais); memória organizacional.

A entrevistada ressaltou que o setor de Marketing é separado do setor de comunicação. O Marketing desenvolve comunicação com o cliente; eventos; publicidade e comunicação com o mercado em geral, mídias sociais.

**4. O setor conta com fornecedores terceirizados? Se sim, em quais áreas atuam e com quais atribuições?**

Sim, possuem uma assessoria de imprensa; uma agência de comunicação interna e trabalha com uma agência (a mesma que atende o MKT) para campanhas de posicionamento de marca.

**5. Quais são os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pela organização com seus públicos de interesse (listar canais, públicos, periodicidade, objetivo)?**

Veículos de comunicação interna que estão sob responsabilidade da gestão da comunicação: intranet, jornal mural quinzenal, e-mail, campanhas em espaços diferenciados (displays em elevadores, forro da bandeja e outros espaços pontuais para campanhas específicas). Estão desenvolvendo outras ferramentas virtuais, como chat para reuniões.

Veículos direcionados aos médicos: site exclusivo, newsletter quinzenal, e-mail MKT, campanhas, SMS, aplicativo (projeto em desenvolvimento para ser implementado em 2016).

**6. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*?**

Acredita que as ferramentas alteraram não apenas o mundo corporativo, mas, a relação das pessoas com a comunicação em geral (citou as mudanças pelos quais os veículos de comunicação estão passando). Entende que as ferramentas virtuais trazem um novo desafio, mas, não como algo negativo. “É um novo mundo que precisa ser melhor compreendido pelas organizações”, já que coloca as marcas mais próximas dos clientes, com os canais *mobile*.

Entende que o grande desafio é como ser relevante e estratégico em um ambiente com mais informações/conteúdo e com maior competição pela atenção dos usuários.

O lado positivo é a possibilidade de colaboração, de interação, de troca de ideias e a potencialidade de transformar os colaboradores em porta vozes.

Destaca que é um processo de aprendizado para as organizações e que não substitui e nem é um dificultador para a comunicação face a face – elas se complementam e mantêm sua importância.

**7. Se sim, de que forma (interferência na gestão da área, no status da área e no perfil de seus profissionais?)**

É um novo jeito de comunicação. Ainda há muitas dúvidas, muita experimentação. É um longo caminho. A própria indústria da comunicação está sendo reformulada e está se movimentando em relação a esse novo mundo.

Márcia destaca que formou há 20 anos diante de uma outra realidade de práticas de comunicação. “Se o profissional saiu do mundo analógico, precisa se cercar de pessoas que entendam desse processo. E, não, entender que apenas a ferramenta por si só é capaz de ser responsável por toda a mudança. Mas, é preciso saber como essas possibilidades trazidas pelas ferramentas digitais podem contribuir efetivamente para a estratégia da comunicação e para construção da reputação. Não dá para fazer gestão da comunicação alheio a isso. É preciso que a equipe tenha essa ciência de que um novo ambiente pede uma nova linguagem”.

**8. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Cite elementos/exemplos que justifiquem a afirmação. Essas características já estão presentes em sua organização ou são tendências, em sua opinião?**

Em seu entendimento, em 2011, a organização se mostrou sensível ao processo de comunicar e, com isso, veio a valorização e a abertura de mais espaço para a área. Por isso a separação do MKT que possui demandas específicas. Essa percepção não ocorreu por conta das ferramentas digitais e, sim, por uma característica da estrutura da organização – por ser uma cooperativa, o processo de gestão é muito compartilhado. Daí, a necessidade de diálogo, comunicação, relacionamento são inerentes à organização.

Relembrou a forma como as organizações eram representadas na relação com seus públicos de interesse – a organização no centro – semelhante a um sistema solar.

Hoje representam públicos em rede. “Independentemente da organização estar presente na rede voluntariamente, os públicos de relacionamento têm uma dinâmica própria. Eles falam sobre a marca, apesar da marca, por causa da marca, com a marca, sem a marca. Eles estão conectados”.

**9. Qual a visão da organização em relação à comunicação?**

A organização entende a comunicação como um setor estratégico. “A comunicação é estratégia pela natureza do negócio, pela forma de valorização da gestão participativa. Por isso ela é reconhecida como estratégica”.

Estratégia para a gestora é “participar da definição do que queremos ser, do caminho que vamos trilhar em direção à visão de futuro para a construção da percepção da marca e de como entregaremos valor”.

**10. Num ambiente marcado pela consolidação das tecnologias digitais de comunicação, em sua opinião houve mudanças no processo de construção e gerenciamento da imagem e da reputação das empresas (exigindo mais transparência, mudanças no discurso, maior proximidade com os públicos, relacionamento, contato)? Quais e por quê?**

Questão já respondida anteriormente.

**11. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado? (pensar no C, H, A)**

“As competências se ampliaram. Porém, uma coisa não mudou: o profissional tem que entender do negócio e não só de comunicação. Precisa estar ciente do que impacta no negócio. Não são apenas questões de comunicação em si, são questões do negócio como o todo, com a preocupação com a legitimidade, com a sustentabilidade e com a geração de valor”.

**12. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?**

Enxerga as tecnologias como uma provocação para sair da zona de conforto e assumir um lugar estratégico. Como? Entendendo as questões do negócio para conseguir colocar a comunicação numa condição estratégica. “É preciso ter um olhar mais amplo, conseguir enxergar além das ferramentas (que muitas vezes são passageiras). Ver a estratégia como algo maior, que toque as

pessoas e que estejam conectadas com os valores que a empresa representa. As tecnologias funcionam como um meio, um instrumento. O desafio é o que levar de conteúdo para esse ambiente”.

A gestora define que o papel da comunicação é ajudar a organização a alcançar seus objetivos nesse novo cenário (econômico, social). “O papel da comunicação não mudou e, sim, o desafio da forma como alcançar esse objetivo. Pensar isso num mundo em rede é diferente, mas, a essência da comunicação não muda”.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM PAULO  
HENRIQUE LEAL SOARES – GERENTE EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO E  
RELAÇÕES EXTERNAS - VALE

Cargo: Gerente executivo de Comunicação e Relações Externas

Graduação: Publicidade pela PUC MG

Pós Graduação: Pós Graduação em Comunicação Empresarial pela PUC BH e pela  
Universidade Federal do Maranhão e Mestrado em Comunicação pela PUC BH

Sector de atuação na empresa: Gerência executiva de Comunicação e Relações Externas

Tempo de empresa: 20 anos

Número de funcionários da empresa: 120 mil funcionários entre próprios e terceirizados

Número de funcionários no setor que atua: Diretamente na área corporativa, 45 pessoas (que ficam sediados em Belo Horizonte e Rio de Janeiro). Porém, possui outras estruturas que não estão ligadas à comunicação, mas, que interagem com o setor de comunicação

**1. Qual é a localização da Comunicação dentro do organograma da organização (dentro de qual diretoria, ou direto ao CEO)? Houve alguma mudança ou sempre teve essa posição?**

A comunicação é ligada à vice-presidência da empresa, porém, tem acesso direto à presidência. Não houve mudança recente.

**2. Como é a estruturação do setor de comunicação na Organização (número de pessoas e formação). Houve alguma mudança recente?**

A área de comunicação organizacional é responsável por tudo que se refere à comunicação em todas as unidades da Vale. O modelo organizacional nas unidades da Vale em todo o mundo possui o gestor de comunicação de cada escritório ligado ao principal executivo da unidade. Tem um par do gestor que é responsável pela comunicação específica daquela unidade, que é composta por pessoas da própria localidade, que se reportam ao maior executivo da unidade. Porém, todos os acompanhamentos, o *report* funcional e as orientações são realizadas pela equipe de comunicação da Central da Vale – as unidades têm um gerente, seus analistas, que estão ligados ao maior executivo da unidade.

A maioria tem formação em comunicação, porém, existem profissionais de áreas afins como designers e, no exterior, têm administradores e cientistas políticos.

**3. Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de Comunicação? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?**

Sem dúvidas houve mudanças. As atividades são reflexo do contexto da sociedade que vivemos. As mudanças tecnológicas alteraram sem dúvida tanto os profissionais quanto o contexto também modificou a área de comunicação.

O gestor afirma que em relação às tecnologias presentes na atualidade – “Extremamente desafiadoras”, porém, enxerga como algo positivo e não como algo que vá prejudicar a profissão e, sim, como uma sinalização, uma determinação de novos desafios. “Sempre vejo que não há como ir contra as mudanças ocorridas na sociedade e precisamos tirar o melhor proveito disso”.

**4. O setor conta com fornecedores terceirizados? Se sim, em quais áreas atuam e com quais atribuições?**

Sim. O gestor destacou que toda a inteligência dos projetos e das ações é desenvolvida internamente e que ao terceirizar, a empresa busca uma *expertise* externa específica. “Só terceirizo desde que agregue valor ou seja muito específico para termos um profissional dentro de casa”.

Atualmente trabalha com uma agência de publicidade; o *clipping* é terceirizado (mas a assessoria de imprensa é interna); parte do conteúdo do jornal é produzido internamente e, parte, terceirizado.

**5. Quais são os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pela organização com seus públicos de interesse (listar canais, públicos, periodicidade, objetivo)?**

Possui canais e atividades de comunicação. Divide os veículos em tradicionais e os segmentados. Mesmo a Vale sendo uma empresa de varejo, o foco da comunicação é direcionado a grupos que mantêm contato com a organização, como comunidade, empregados, investidores e imprensa.

Exemplificou as visitas técnicas como uma comunicação com clientes que é considerada um diferencial da Vale. O cliente tanto pode receber a visita técnica de uma representante da Vale, quanto pode receber um convite para conhecer as unidades.

Além disso, possuem um site onde destacou um módulo de relacionamento com os públicos de interesse para informação, para suporte a trabalhos acadêmicos, entre outros. Nesse canal, os gestores também possuem um espaço específico.

Para os investidores e analistas de mercado, possuem um aplicativo específico para divulgação das estratégias da empresa.

Para os empregados, têm o jornal interno, o mural, a News diária e a Intranet Global.

**6. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*?**

Sim, em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais possuem três características principais:

- Imprime outra velocidade aos processos e relações;
- Dá voz a quem não tinha voz;
- Desestabiliza as organizações

“As empresas foram constituídas, foram forjadas sob o princípio do controle, isso é presente estruturalmente, como nas hierarquias, nos diversos controles e, quando ela era chamada a interagir com os públicos externos (exemplo: a imprensa), já se tinha um “sofrimento”, porém, com a imprensa ainda acreditávamos que tínhamos certo controle” – exemplifica “mesmo quando o jornal faz contato comigo, tenho a escolha de não falar”.

“Diferentemente do jornal, o mundo *Web* não fecha diariamente. Não tem mais a rotina de aguardar a edição do dia seguinte. Tudo é *on-line*. Na imprensa tradicional ainda era possível o “controle de vozes”. Atualmente, temos uma disputa de sentidos na sociedade, de quem tem mais poder. Se quiser me fazer ouvido, eu tenho essa oportunidade através das ferramentas *Web*. Porém, essa realidade ainda é de difícil compreensão por parte das organizações”.

**7. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Cite elementos/exemplos que justifiquem a afirmação. Essas características já estão presentes em sua organização ou são tendências, em sua opinião?**

“Não tenho dúvida de que a comunicação tem importância e enorme relevância. O que precisamos é parar de falar que não temos relevância. A comunicação é importante, é uma ciência, e temos um esforço diário para mostrar esse status da área”.

“É a postura do profissional que faz a diferença, uma vez, que a atividade fim de determinadas organizações não é a comunicação (assim como num veículo de mídia). Ela não é fim. Ela é suporte ao negócio. Ela não termina no momento que ela entrega um projeto”.

“O profissional tem que entender o objetivo da empresa para contribuir no alcance desses objetivos através da comunicação. A comunicação é fruto do processo organizacional e, não, apenas de um setor específico”.

**8. Qual a visão da organização em relação à comunicação?**

Os dirigentes da Vale já entendem a importância da comunicação, porém, de uma comunicação com responsabilidade, que valorize as oportunidades e reconheçam os limites da comunicação. “É um trabalho diário de fortalecimento da posição”.

**9. Num ambiente marcado pela consolidação das tecnologias digitais de comunicação, em sua opinião houve mudanças no processo de construção e gerenciamento da imagem e da reputação das empresas (exigindo mais transparência, mudanças no discurso, maior proximidade com os públicos, relacionamento, contato)? Quais e por quê?**

Questão já respondida anteriormente.

**10. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado? (pensar no C, H, A)**

Competência relacional – considera essa habilidade de extrema importância, principalmente para profissionais de comunicação. Tem que ser claro, conciso, empático.

Precisa ter o entendimento de que não somos a solução de todos os problemas e de que a comunicação é parte de um processo, que ela auxilia nesse processo.

Outra característica que destacou como muito importante: “Tem que entender do negócio, senão está fora do mercado”.

**11. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?**

Ter um grande entendimento do negócio no qual está vinculado; ter compreensão mínima da realidade atual para melhor aproveitamento das potencialidades das ferramentas (destaca principalmente para profissionais que não nasceram nessa geração. “Somos analógicos, não somos formados no digital”); papel negocial (muito importante).

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM ANA MARIA FERREIRA DA CUNHA GERENTE SENIOR DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE – KINROSS

Cargo: Gerente Sênior de Comunicação e Relacionamento com a comunidade

Graduação: Relações Públicas pela Fundação Cásper Líbero; Pós Graduação em Gestão Estratégica com Foco em Responsabilidade Social pela Fundação Instituto de Administração; MBA em Administração e Responsabilidade Social pela Uninter (PR) e Especialização em Comunicação e Gestão Internacional pela ABERJE.

Sector de atuação na empresa: Gerência de Comunicação e Relacionamento com a comunidade

Tempo de empresa: 2 anos e 2 meses

Número de funcionários da empresa: 1400 profissionais

Número de funcionários no setor que atua: gerência + 6 profissionais

**1. Qual é a localização da Comunicação dentro do organograma da organização (dentro de qual diretoria, ou direto ao CEO)? Houve alguma mudança ou sempre teve essa posição?**

Está diretamente ligada ao CEO Brasil, que possui status de vice-presidente. Não houve mudanças recentes.

**2. Como é a estruturação do setor de comunicação na Organização (número de pessoas e formação). Houve alguma mudança recente?**

Formada por 6 profissionais, com formação em RP, Jornalistas e 1 administrador focado na área de relacionamento. Os 6 profissionais possuem a função de especialistas e analistas e estão diretamente ligados à Gerência de Comunicação. A estrutura sempre foi assim.

**3. Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de Comunicação? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?**

O setor é responsável por todo o processo de comunicação externa e interna.

Externa, abrange relacionamento com a mídia, mídias sociais, comunicação institucional e publicidade; comunicação com a comunidade (nessas categorias podem ser incluídas os veículos de comunicação, eventos, prêmios).

Interna, existe o gerenciamento dos veículos internos, o suporte aos gestores, interface corporativa, suporte gerencial geral, formação de porta vozes, formação para relacionamento com as mídias, gerenciamento de visitas.

Em relação a novas demandas, a gestora destaca a atuação nas mídias sociais, especialmente a partir de janeiro de 2015. Segundo Ana, anteriormente, o trabalho não existia e, após uma avaliação do cenário e, mediante o total apoio e suporte da gerência geral da Kinross (que a gestora destaca como muito importante para o desenvolvimento do projeto), foi iniciado o trabalho nas mídias sociais.

Ana destaca que o corporativo (referindo-se à “matriz”) já possuía ação nas redes mas, o Brasil, não.

A gerente ressalta que, apesar da possibilidade de abrangência da rede, a estratégia de comunicação foi direcionada para a comunicação com o público da região de Paracatu (cidade sede da empresa). A gestora destacou que a ferramenta é utilizada para aproximar a empresa da população, uma vez que Paracatu possui poucos veículos de comunicação diários.

Dentro da estratégia de divulgação, o foco é bastante institucional focada principalmente em práticas de sustentabilidade. Porém, utiliza também para recrutamento de profissionais.

#### **4. O setor conta com fornecedores terceirizados? Se sim, em quais áreas atuam e com quais atribuições?**

Sim, trabalha com 4 parceiros: uma assessoria de imprensa regional e estadual; uma empresa de gestão de crise e imprensa nacional; uma agência para comunicação institucional (campanhas internas e externas) e uma agência de mídias sociais

A gestora destacou que a estratégia – planejamento e diretrizes – é elaborado internamente e a execução fica a cargo dos parceiros. A gestora enfatizou a importância dos parceiros principalmente no caso das redes sociais onde existe a necessidade de monitoramento constante.

#### **5. Quais são os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pela organização com seus públicos de interesse (listar canais, públicos, periodicidade, objetivo)?**

**Externo:** muito focada em mídias sociais (possui Twitter, Youtube, mas, o trabalho mais intensivo é no Facebook com foco em Paracatu); possui um plano de mídia anual com foco em divulgação institucional direcionado para Paracatu (TV, rádio, jornal); tem um jornal bimestral com foco na comunidade (7 bairros vizinhos) mas, é distribuído em toda a cidade, para

formadores de opinião. Outras formas para apoio ao processo de relacionamento: reuniões mensais com lideranças, linha 0800.

**Interno:** jornal mural semanal; revista mensal entregue na casa do colaborador; *news* mensal que é desmembrada em um boletim impresso semanal, entregue nos ônibus; veículo para a equipe de gestão para desdobramento e aprofundamento de informações relevantes (*on-line*).

**6. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*?**

“Sim, e muito. Principalmente as indústrias que já possuem uma estrutura mais lenta. As ferramentas virtuais obrigaram as organizações a agilizarem seus processos. Um questionamento que deve ser feito: estamos prontos para darmos respostas imediatas? Por isso, a necessidade de melhorar a proposta de gestão como um todo, diante da necessidade das áreas subsidiarem respostas rápidas”.

A gestora destacou que a comunicação elaborou junto com as áreas técnicas um material aprofundado com os tipos de abordagens mais comuns vindas dos públicos de interesse, para que conferisse maior agilidade às interações com a organização. Esse material foi alinhado juntamente à direção e ao corporativo.

A gestora ressaltou que, além da velocidade, é importante ressaltar a importância da qualidade da resposta que está sendo enviada.

**7. Se sim, de que forma (interferência na gestão da área, no status da área e no perfil de seus profissionais?)**

Ana afirma que é formada há 18 anos, que sempre trabalhou com comunicação corporativa e que há 10 anos também trabalha na área de relacionamento. Considera que no passado éramos técnicos. Hoje em dia, estimula que sua equipe seja capaz de utilizar a comunicação para engajar e, não, para informar. Por isso, considera fundamental que o profissional tenha capacidade de se relacionar, que saiba fazer leitura do cenário.

**8. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Cite elementos/exemplos que justifiquem a afirmação. Essas características já estão presentes em sua organização ou são tendências, em sua opinião?**

“Na verdade, as funções são correlatas. Eu não acho necessariamente que o setor mudou. Eu acho que o mercado mudou e a sociedade tem exigido cada vez mais que as empresas dialoguem com ela. Então nesse cenário, a comunicação passa a ter um protagonismo maior. Mas, algo que entendo que temos que evoluir enquanto profissionais de comunicação é em se posicionar estrategicamente. Eu ouço esse discurso desde que me formei, há 18 anos - dos profissionais se lamentando de que não são considerados estratégicos e que a empresa não enxerga a comunicação como estratégica. Mas, nós profissionais não nos posicionamos como estratégicos. O que vejo de modo geral é que continuamos nos posicionando como balcão de padaria. Acredito que isso já tem mudado, já vejo profissionais que se posicionam diferente. Mas, num modo geral, tanto os comunicadores mais antigos quanto os jovens ainda se colocam na posição de fazedores e não de discutir a comunicação como algo alinhado ao negócio, ainda se apropria pouco do negócio, do *core business* e aí fica, sim, como uma área de apoio, dissociada do que é importante realmente. Isso está completamente ligado à tecnologia, a partir do momento que a tecnologia demanda que as respostas sejam ainda mais rápidas. Mas, o questionamento é o quanto que os profissionais estão prontos para dar essa resposta mais rápida e estrategicamente”.

#### **9. Qual a visão da organização em relação à comunicação?**

“De todas as empresas que trabalhei até hoje, talvez a Kinross seja o local em que a comunicação está mais no centro do negócio. Na verdade, isso tem uma explicação: a Kinross entende a comunicação como uma ponte para a garantia de sua licença social. Isso pode ser visto quando olhamos para a estrutura da área e vemos que ela (a comunicação) está junto com a área de relacionamento comunitário e governamental. Talvez se a comunicação estivesse separada, pode ser que ela não tivesse tanta força quando ela tem. Mas, como ela é vista como ferramenta do relacionamento, ela se torna muito importante. Porque toda nossa estratégia de comunicação é embasada e feita para suportar as estratégias de engajamento e relacionamento. Então, como não somos uma empresa focada em consumidor final, a comunicação é uma comunicação de reputação para garantir para licença social. Dessa forma, ela se torna extremamente estratégica”.

#### **10. Num ambiente marcado pela consolidação das tecnologias digitais de comunicação, em sua opinião houve mudanças no processo de construção e gerenciamento da imagem e**

**da reputação das empresas (exigindo mais transparência, mudanças no discurso, maior proximidade com os públicos de relacionamento, contato)? Quais e por quê?**

“Passamos por esse momento de transformação. Quando resolvemos abrir a plataforma de interação *on-line* (que sei que é uma plataforma de comunicação 24h), em janeiro de 2015, (ressalta que as indústrias caminham de uma forma mais lenta nesse sentido), a gente teve uma discussão profunda do quanto estávamos prontos para essa relação. E, na verdade, não tínhamos mais essa opção de estarmos prontos ou não. A questão era: fazer ou fazer. Dessa forma, a ferramentas só confirmaram que hoje, essa relação com os públicos, não há outra forma de fazer. E potencializou muito a demanda de necessidade de relacionamento e de respostas imediatas”.

“Vejo também que nossas tomadas de decisão – de mensagem chave, de discurso de posicionamento – invariavelmente passam por uma análise de monitoramento do que está sendo dito nas redes sociais. Então, como isso tem influenciado em nossa forma de se posicionar”.

**11. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado? (pensar no C, H, A)**

“Sim. O profissional de comunicação do passado, falando do gestor especificamente, ainda era bastante técnico e gostava de ser técnico – ele é um comunicador. Eu não me enxergo como uma comunicadora. É claro que precisamos entender o técnico e ter uma equipe para isso também. A competência desse profissional – hoje com mais evidência – é que ele consiga ser mais holístico e que consiga de fato discutir o negócio e, não, a comunicação. Que tenha tanto a capacidade de entender do negócio quanto a capacidade de construir relacionamentos internos e externos”.

**12. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?**

Deixar de ser uma célula de comunicação – não pode ser um ser à parte da organização, “senão caímos no risco de sermos “a perfumaria” do processo” (ressalta que a comunicação é sim, em alguns momentos, mas, até para ser perfumaria, é preciso haver estratégia). Estar transversalmente na organização, de cada vez mais propor estratégias capazes de potencializar

o objetivo geral do negócio – é uma mudança de posição. Temos que ser cada vez mais capazes de antecipar cenários e propor soluções para eles.

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM ELIZA  
CAETANO ALVES – SUPERVISORA DE COMUNICAÇÃO INTERNA - FCA

Cargo: Supervisora de Comunicação Interna

Graduação: Jornalista pela UniBH. Especialização em Desenvolvimento Humano e Econômico - PUCMG

Setor de atuação na empresa: Comunicação Interna

Tempo de empresa: 5 anos e sempre atuou na área de comunicação interna

Número de funcionários da empresa: Explicou que a Fiat virou FCA no final do ano de 2015 (que a mudança se consolidou). Hoje a área é responsável por cuidar da comunicação interna FCA Brasil diretamente e tem um *report* técnico para a comunicação Argentina e Venezuela, outras duas unidades na América Latina.

Número de funcionários no setor que atua: Comunicação Interna - 12 profissionais e 6 estagiários.

**1. Qual é a localização da Comunicação dentro do organograma da organização (dentro de qual diretoria, ou direto ao CEO)? Houve alguma mudança ou sempre teve essa posição?**

Dentro da diretoria de RH – o *report* é para a Diretoria de RH (só a interna).

A estrutura de comunicação está direcionada de acordo com os públicos:

- Comunicação comercial – cuida de toda a comunicação com o cliente (MKT, Publicidade, Relacionamento, Pós-Venda) dentro da diretoria comercial;
- Diretoria de Comunicação Corporativa – responsável por comunidade, imprensa e alguns públicos específicos;
- Comunicação interna – Diretoria de Recursos Humanos;
- Comunicação comercial - Diretor Comercial.

**2. Como é a estruturação do setor de comunicação na Organização (número de pessoas e formação). Houve alguma mudança recente?**

Temos Jornalistas, RPs e publicitários. Destacou que não possuem profissionais formados em comunicação integrada (que é uma nova habilitação). Não houve mudança na formação. Sempre foi variada - o que tivemos foi o crescimento da área, já que nosso escopo aumentou por conta da mudança pelo qual passaram (até 2011 eram 4 profissionais e 4 estagiários).

Viraram FCA oficialmente em Outubro de 2014 (explicou que a migração aconteceu de 2012 até 2014. Primeiro foi compra de parte das ações, depois, a aquisição da maioria das ações, já tendo uma gestão da Fiat sobre a *Chrysler*, efetivamente finalizando no final de 2014).

**3. Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de Comunicação? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?**

- Consultoria interna para as áreas: atua de forma específica em cada área, de acordo com as necessidades de cada área;
- Atuação mais institucional da empresa como um todo para seus funcionários;
- Veículos de informação - segmentados e diversificados;
- Pilar de atuação da comunicação face a face (considerado um pilar importante e fundamental e que tem mais atuação);
- Pilar de clima e motivação – promoções, eventos, campanhas – ações mais lúdicas voltadas aos colaboradores

A supervisora relatou que a mudança está muito vinculada à alteração de estrutura organizacional e, não, apenas por ajustes no ambiente/sociedade.

“Tivemos mudanças grandes, porque até 2011 tínhamos o desafio de comunicarmos dentro dos muros da planta de Betim e com os escritórios regionais, com um público bastante restrito. Tínhamos um sistema de comunicação que era capaz de atender a essas unidades. Passando por todas essas mudanças, tivemos que diversificar tanto em amplitude para conseguirmos chegar em todas as unidades fisicamente, quanto numa mudança de rotina, de conteúdo da mensagem. Sempre tivemos uma marca de produto que significava uma marca institucional também. Todo mundo se identificava com a marca Fiat como a marca que ia para os carros. E passamos a trabalhar a marca *FCA* como uma marca institucional, que não tem nenhum produto específico, mas que também tem dentro de seu guarda-chuva uma série de outras marcas. Isso nos dá uma grande flexibilidade no mercado e que precisa ser refletida no público interno. Houve mudança de maior integração com outras regiões. Isso foi um *input* muito importante, para os profissionais é muito importante. Essas foram as principais mudanças. O sistema precisou aumentar e o escopo também mudou”.

**4. O setor conta com fornecedores terceirizados? Se sim, em quais áreas atuam e com quais atribuições?**

Sim. Fornecedores de comunicação digital – intranet; de vídeos; de conteúdo jornalístico; de eventos; agência de publicidade; fornecedor de TV corporativa e fornecedor de tradução.

“O trabalho do analista de comunicação interna é primordialmente de planejamento. Ele vai entender as demandas do cliente, indicar as ferramentas que ele julga adequadas, fazer um planejamento e acionar cada fornecedor (muitas vezes, mais de um fornecedor em cada ação)”.

**5. Quais são os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pela organização com seus públicos de interesse (listar canais, públicos, periodicidade, objetivo)?**

Temos diversos canais de comunicação, como revistas, murais, newsletter, encontros presenciais, entre outros.

**6. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*?**

“Sim, sem dúvida. Eu acho que existe uma mudança que eu diria que é mais operacional, de como que a gente alcança as pessoas e as ferramentas que temos à disposição. Para nós existe também um problema de segurança da informação que impede de dividir muita coisa. Hoje, a maior parte das áreas tem grupos de *Whatsapp*. É uma comunicação extremamente pulverizada, e que não conseguimos atuar nela também por questão de segurança da informação”.

Além disso, “a expectativa das pessoas em relação à comunicação mudou. Em comunicação interna, temos muito o hábito de olhar apenas para dentro da empresa e entender que temos digamos que o “monopólio” da informação sobre a empresa. Porém, isso nunca foi fácil. Então temos que pensar que nosso empregado recebe informações de diversas fontes diferentes. Então, hoje mudamos nosso olhar também sobre os veículos de comunicação da empresa” (exemplificou o olhar sobre a revista corporativa – ela não deve ser comparada com revistas corporativas de outras empresas e, sim, com uma Quatro Rodas, ou com uma Exame). “Temos que pensar que a qualidade da informação que o empregado está acostumado, é com a do mundo real. E a quantidade de informação que está disponível muda, aprofunda isso. Aprofunda e cria expectativas que muitas vezes são difíceis para as organizações. Exemplo: dar agilidade extrema às informações – que é a realidade que ele vive no mundo dele; de você dizer para ele o que é realmente importante dentro de um universo que disponibiliza muita informação”.

“Nas redes sociais, vemos a informação hierarquizada de acordo com a rede da pessoa. Dentro da empresa, por mais que exista segmentação, eu vejo a necessidade de aprofundar a segmentação cada vez mais. De dar a ele o que interessa para ele, dentro de um universo gigantesco”.

“É a expectativa de que ele vai ser ouvido de volta, de que não é só a empresa que diz”, a gestora destaca que é uma mudança que ocorreu no mundo da comunicação e de que não poderia ser diferente na comunicação interna. “E aí é um ponto interessante: é uma expectativa criada pela tecnologia, mas que, para a gente, a principal maneira de atuar em relação a isso tem sido a comunicação mais antiga que existe, que é a conversa, o face a face - é cada gestor com seu grupo. É curioso que a comunicação evoluiu com a tecnologia, mas, a tecnologia vai em direção à comunidade que existia lá atrás”.

**7. Se sim, de que forma (interferência na gestão da área, no status da área e no perfil de seus profissionais?)**

“Sim, está alterando. Nosso “*main setting*” (“configuração”) ainda não está completamente modificado. Na hora que a gente se pergunta como fazer, a gente vai olhar para os modelos que existiam. Acho que o exercício de parar de olhar para esses modelos e olhar para o mundo da comunicação, para criar outros modelos, é um exercício diário.”

**8. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Cite elementos/exemplos que justifiquem a afirmação. Essas características já estão presentes em sua organização ou são tendências, em sua opinião?**

“Falando especificamente da comunicação interna: eu sou um pouco cética em relação a isso” (sobre o setor passar a ser mais estratégico mediante as tecnologias de comunicação).

“Para a comunicação interna, não acho que é a tecnologia que deveria mudar isso (a importância do setor – a gestora acredita que na comunicação externa isso é um pouco diferente). Eu acho que isso é uma coisa que sempre esteve. Essa necessidade de relacionamento e não só de uma comunicação unilateral, isso sempre existiu. A necessidade da empresa ouvir o que está vindo do empregado e incluir isso na gestão – isso sempre existiu e a comunicação sempre pode ser uma ferramenta estratégica nesse sentido. Não acho que a comunicação interna vá ditar a estratégia da empresa (acredito que a comunicação com o consumidor seja diferente). Não é isso. A empresa tem um objetivo e acredito que a comunicação interna passa a ser estratégica,

a partir do momento que ela contribui para esse objetivo diretamente. Mas, não acho que deveria ser a tecnologia como o motivo para o reposicionamento do setor. Isso já deveria acontecer independente da tecnologia.”

Após essa afirmação, a gestora relatou sobre a tradição da área de comunicação interna da Fiat. “Aqui temos uma experiência muito amadurecida. Temos uma área com mais de 20 anos de atuação”. A gestora encara a atuação junto à área de Recursos Humanos como algo positivo. Relatou que uma das especificidades de uma indústria automobilística é o fato de não trabalhar com estoque. E, por trabalharem em esquema de linha de produção, o absenteísmo torna-se muito crítico. “Então, precisamos chamar as pessoas para trabalhar quando precisamos disponibilizar produtos para o mercado e temos que reduzir produção quando o mercado reduz a demanda. Isso faz com que a comunicação interna seja muito estratégica, sim. Mas, não vejo a tecnologia em si mudando esse posicionamento da comunicação interna. Talvez em empresas que não tenha um departamento consolidado, esse pode ser um gancho”.

#### **9. Qual a visão da organização em relação à comunicação?**

Entende a importância da comunicação.

#### **10. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado? (pensar no C, H, A)**

“São diferentes em relação às competências do passado. Cada vez mais precisa ter a capacidade de entender o público. Estar mais sensível e mais aberto a entender o público”. A gestora destaca que essa afirmação refere-se à comunicação interna e, talvez, à comunicação corporativa.

“Uma comunicação mais institucional está mais acostumada a falar como uma única voz em relação à empresa. Isso é uma coisa do passado. Para atuarmos num cenário desse, precisamos estar mais sensíveis e ter mais maneiras de entender o que vem do público”.

“O profissional tem que ter mais capacidade de analisar dados, de buscar informações corretas para tomada de decisão. Temos que ter mais capacidade de dar respostas num ambiente com mais debate. Temos que trabalhar muito mais num campo de apropriação da informação (informar com cada vez mais segurança sobre o que está sendo dito, – diante do acesso a cada vez mais informação), do que de mera informação.

**11. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?**

A comunicação pode ser uma ferramenta de extrema importância para engajamento em cima do discurso institucional, na visão da entrevistada. “Usar as ferramentas já sabemos – ao longo do tempo fomos treinados para usar as ferramentas para adaptar um discurso e oferecer por meio dos veículos. Porém, precisamos ser capazes de contribuir para uma real percepção do público. Exemplo: temos um projeto em que a área que desenvolveu, pensou no processo dela e, muitas vezes, não pensou no público. A gente olha para o projeto com a percepção do público”.

“Contribuir com a percepção de público eu acho que é algo diferenciado que a comunicação pode contribuir para a empresa. Não apenas o processo de comunicação em si, mas, também essa percepção”.

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM ROBERTO BARALDI - COORDENADOR DE ASSESSORIA DE IMPRENSA INSTITUCIONAL E CONTEÚDOS - FCA

Cargo: Coordenador de Assessoria de Imprensa Institucional e Conteúdos

Graduação: Jornalista pela ECA/USP; Especialização em Economia e Jornalismo econômico – Fundação Santo André e USP

Setor de atuação na empresa: Assessoria de Imprensa Institucional e Conteúdos

Tempo de empresa: 7 anos

Número de funcionários da empresa:

Número de funcionários no setor que atua: uma das área da comunicação da Fiat é a Assessoria de Imprensa, que se subdivide em: Assessoria de Imprensa Institucional e Conteúdos e Assessoria de Imprensa produto.

**1. Qual é a localização da Comunicação dentro do organograma da organização (dentro de qual diretoria, ou direto ao CEO)? Houve alguma mudança ou sempre teve essa posição?**

Possui uma Diretoria de Comunicação ligada ao presidente

**2. Como é a estruturação do setor de comunicação na Organização (número de pessoas e formação). Houve alguma mudança recente?**

É formada pelo Coordenador mais 3 pessoas – a área cresceu, pois antes a ação era muito concentrada na Assessoria de Imprensa produto e a empresa sentiu a necessidade de se comunicar mais fortemente com os veículos gerais da sociedade, os jornais de economia, principalmente. Todos são jornalistas e RP.

**3. Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de Comunicação? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?**

O setor cuida do relacionamento com a mídia em geral e o foco é informação sobre o mercado, gestão, inovação e sustentabilidade. A área de conteúdo é a responsável por todas as apresentações, discursos, manifestações de qualquer executivo ou porta voz da empresa para fora.

Já a assessoria de imprensa de produto cuida do relacionamento com as publicações especializadas em produtos (exemplo: Quatro Rodas). Além disso, há as áreas de relações

públicas, de eventos e a área de relacionamento com a comunidade (dentro da Diretoria Comunicação).

**4. O setor conta com fornecedores terceirizados? Se sim, em quais áreas atuam e com quais atribuições?**

Sim. Trabalhamos com uma assessoria de imprensa para Pernambuco (explicou que é devido à fábrica da Jeep ser localizada nesse Estado) e uma assessoria de imprensa para a área de sustentabilidade.

**5. Quais são os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pela organização com seus públicos de interesse (listar canais, públicos, periodicidade, objetivo)?**

“O site (fcapress) abre para todas as marcas da FCA. Ele é um canal de comunicação com os jornalistas. Todos os releases e informações públicas da empresa estão disponíveis nesse canal (releases e fotos, por exemplo). É uma ferramenta muito útil em nosso relacionamento com os jornalistas. Temos também o site por marca (Fiat, Jeep)” – desenvolvem muito a área de palestras, apresentações, pois entendem que os eventos são momentos privilegiados de comunicação com nossos públicos.

O site FCA é recente, pois a FCA tem 1 ano. Antes, possuíam o “fiatpress”. O “fcapress” é uma ampliação da ferramenta, que inclui outras marcas que compõem a FCA.

**6. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*?**

“Alteraram profundamente. As novas tecnologias garantem a transmissão imediata da informação. Elas permitem segmentação, customização que antes não conseguíamos ter.

Ela verdadeiramente mudou e ampliou nosso alcance”.

**7. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Cite elementos/exemplos que justifiquem a afirmação. Essas características já estão presentes em sua organização ou são tendências, em sua opinião?**

“As empresas estão conferindo maior importância à área de comunicação. Isso deve-se ao fato das organizações perceberem que uma crise de comunicação pode ter um custo extremamente alto em função dos danos à reputação. Então as empresas estão agora incluindo em seus

planejamentos estratégicos, os riscos comunicacionais e os riscos de uma má comunicação sobre a sua reputação”.

**8. Qual a visão da organização em relação à comunicação?**

“A Fiat tem uma postura muito particular, pois desde o princípio ela procurou se diferenciar dos concorrentes através de uma política bastante ativa de comunicação. Então, é uma empresa que sempre valorizou a comunicação e que há mais de 10 anos alçou a comunicação ao nível de Diretoria, de modo que o núcleo gestor conta com a comunicação. As decisões estratégicas da empresa ponderam o ponto de vista da comunicação”. Não tem vínculo com as novas ferramentas.

**9. Num ambiente marcado pela consolidação das tecnologias digitais de comunicação, em sua opinião houve mudanças no processo de construção e gerenciamento da imagem e da reputação das empresas (exigindo mais transparência, mudanças no discurso, maior proximidade com os públicos, relacionamento, contato)? Quais e por quê?**

“O que mudou foi que a gestão da imagem e reputação se torna mais crítica e mais difícil. Antes, no sistema de comunicação em que tínhamos a empresa e os veículos de comunicação consolidados, nós construíamos a estratégia de comunicação com base em um número mais limitado de interlocutores, que eram os veículos. Os veículos que faziam a intermediação para o público maior. O que acontece hoje é que praticamente todo mundo é emissor e a formação de uma crise pode acontecer em minutos, através da propagação de informações negativas a seu respeito. Então o processo de monitoramento é muito mais urgente e, ao mesmo tempo, a possibilidade de você ter distúrbios é imensa”.

**10. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado?**

“Em primeiro lugar é importante ter um bom conhecimento teórico da área de comunicação. Mas, isso não é suficiente, porque não basta você ter um jornalista experiente. É preciso dominar as ferramentas da comunicação, mas é necessário também ter uma ideia bastante clara de gestão, de processos, pois é preciso alinhar o processo de comunicação aos objetivos

estratégicos da empresa. A comunicação corporativa tem objetivo de contribuir para que a empresa atinja seus macro objetivos”.

“Por outro lado, a comunicação corporativa também é uma demanda da sociedade. A sociedade de uma maneira geral, à medida que ela se democratiza e enriquece, passa a ficar mais exigente ao comportamento das empresas e em relação à qualidade dos produtos. Ninguém quer comprar um produto que seja notoriamente poluidor ou que seja feito com mão de obra infantil, ou mão de obra escrava. A sociedade portanto é cada vez mais seletiva com relação ao comportamento das empresas, a qualidade e a sustentabilidade dos produtos”.

**11. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?**

“A vocação natural da comunicação é ser a interface entre a empresa e a sociedade. Então, nós precisamos ter muita clareza do que a sociedade deseja e espera da empresa. Somos ao mesmo tempo a cara da empresa e as antenas da empresa. Temos que estabelecer um processo de comunicação de mão dupla: trazer para a empresa o que é a visão da sociedade e representar a empresa junto à própria sociedade”.

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM MARIA LÍGIA  
COSTA REIS DUTRA - GERENTE GERAL DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA -  
USIMINAS

Cargo: Gerente Geral de Comunicação Corporativa

Graduação: Comunicação Social – Jornalismo pela UFJF e Especialização em Gestão

Estratégica em Marketing pela UFMG

Setor de atuação na empresa: Gerência Geral de Comunicação Corporativa

Tempo de empresa: 5 anos

Número de funcionários da empresa: 18.000 diretos

Número de funcionários no setor que atua: 14 pessoas contando a gerência

**1. Qual é a localização da Comunicação dentro do organograma da organização (dentro de qual diretoria, ou direto ao CEO)? Houve alguma mudança ou sempre teve essa posição?**

“Diretamente ligada à presidência da empresa. Em poucos momentos já foi ligado à Diretoria de RH. A mudança foi mais por conta de ajuste de organograma do que por conta de fatores externos”. A gestora explicou quem em termos de *report* pouca coisa muda, pois, por ser responsável tanto por comunicação interna quanto externa, sempre existe uma proximidade maior com o presidente.

**2. Como é a estruturação do setor de comunicação na Organização (número de pessoas e formação). Houve alguma mudança recente?**

O setor é composto por um núcleo de comunicação em BH que cuida de toda a parte corporativa e do *core business*, com 6 colaboradores diretos. Nas usinas, têm 3 colaboradores em cada usina; 1 profissional na empresa de mineração da Usiminas e 1 na Soluções Usiminas. As mudanças que ocorrem no setor estão mais vinculadas a questões de mercado (como em momentos de crises que trazem consigo novos desafios e a oportunidade de fazer coisas diferentes. A gestora acredita que esses momentos são de grande aprendizagem para os profissionais).

**3. Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de Comunicação? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?**

O setor é responsável por todas as demandas de comunicação interna e externa da Usiminas. Não houve mudanças recentes na estrutura do setor, mas,

**4. O setor conta com fornecedores terceirizados? Se sim, em quais áreas atuam e com quais atribuições?**

Sim. Na comunicação interna trabalham com uma agência de comunicação; possuem uma agência digital para demandas de intranet e portal e uma agência digital responsável exclusivamente pelo Facebook. A maior parte da estratégia e do planejamento é feito internamente, mas, para parceiros mais próximos, é oferecida a oportunidade para que participem da elaboração de projetos.

**5. Quais são os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pela organização com seus públicos de interesse (listar canais, públicos, periodicidade, objetivo)?**

Interno:

Intranet – veículo mais reconhecido da empresa, identificado através de pesquisa de realizada em 2011. A gestora destacou que mesmo grande parte dos colaboradores da Usiminas sendo da área operacional, foi um veículo muito reconhecido, pois as pessoas aproveitam qualquer oportunidade para acessar uma máquina disponível. Explicou que todos os colaboradores possuem acesso a esse canal. A iniciativa rendeu o Prêmio Aberje em 2013. “Funciona como uma rede social interna, onde os colaboradores de todas as unidades têm a oportunidade de interagir, compartilhar, curtir, não curtir notícias, comentários – sem moderação – há um monitoramento constante, mas, não há um filtro prévio em relação aos assuntos postados. Essa ferramenta permitiu o acesso a um nível de informações muito grande e, com ela, é possível levantar estatísticas diversas, funcionando como uma pesquisa de clima para a organização”.

A gestora pondera que a orientação é para que esse canal de comunicação seja de caráter educativo e de acompanhamento. Segundo ela, o sucesso da ferramenta (medido pelo número de comentários, pelo engajamento) tem a ver com a história da Usiminas – “a questão de ter sido uma das primeiras empresas a ser privatizada trouxe um sentimento de pertencimento aos colaboradores, eles se veem como parte do processo”.

A gestora relatou que quando iniciaram o projeto, houve situações críticas e a gestão da empresa cogitou recuar com o projeto. Porém, Lígia destacou que o projeto foi fruto de um estudo de

cerca de 9 meses e, por estar muito bom fundamentado, não tinha dúvidas do sucesso da iniciativa.

Jornal mensal – desenvolveram com base em uma pesquisa para identificarem qual era o veículo mais lido pelos colaboradores (no caso, o Super Notícia) e adaptaram o formato para uma versão corporativa. “O jornal possui uma linguagem coloquial, muita cor, fotos e espaço para promoções”. A gestora destacou a importância de investir em um formato que fugisse do padrão corporativo. “Não vamos criar interesse do que queremos e, sim, precisamos retratar o que desperta o interesse dos colaboradores”.

Outro veículo é o face a face com os gestores, além de boletins informativos diversos.

Externo:

Portal Canal no YouTube (em desenvolvimento) e Facebook – “não é feito trabalho institucional nacional. O foco é no relacionamento com a comunidade de Ipatinga, como uma forma de mobilização para eventos que realizam na cidade como shows, corridas, concursos etc”.

**6. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*?**

Não acredita que tenha mudado. Entende que existe uma mudança da realidade como um todo. “É uma atualização”, resumiu. “Antes, tínhamos mais tempo”. A gestora destaca que a agilidade em grandes corporações é algo mais difícil. “Diferente do varejo que é natural do *business*, nas grandes corporações, as questões são muito avaliadas antes da tomada de decisão. É um desafio as pessoas entenderem a necessidade dessa agilidade”.

A gestora exemplifica que outros veículos também trouxeram mudanças em suas épocas (como o rádio, TV, jornal) e atualmente o maior desafio refere-se ao cuidado e ao monitoramento que passa a ser constante, *full time* (diferente da rotina de fechamento diário dos jornais).

**7. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Cite elementos/exemplos que justifiquem a afirmação. Essas características já estão presentes em sua organização ou são tendências, em sua opinião?**

A gestora entende que o setor possui as duas funções, porém, afirma que talvez seja comum que os setores de comunicação das organizações sejam muito operacionais. “Resisto bravamente a essa postura”, ressaltou. Segundo Lígia, desde que iniciou seu trabalho na Usiminas, vem trabalhando focada no reconhecimento do setor como uma área estratégica. A gestora conta que em 5 anos já trabalhou com três presidentes diferentes, com visões diferentes sobre a comunicação e que não foram poucos os obstáculos (inclusive de outros setores que enxergam a comunicação apenas como um suporte).

Para Lígia é preciso que o gestor de comunicação e os profissionais da área tenham experiência, saibam se posicionar e que a equipe seja composta por pessoas que possuam visão estratégica.

#### **8. Qual a visão da organização em relação à comunicação?**

Para Lígia é uma via de mão dupla. “É preciso que o setor saiba se posicionar enquanto estratégico e que a empresa (nesse caso, a gestão) entenda a comunicação como sendo um valor para ela. Quando as pessoas percebem que o que você propõe se mostra útil e verdadeiro, você conquista credibilidade”.

#### **9. Num ambiente marcado pela consolidação das tecnologias digitais de comunicação, em sua opinião houve mudanças no processo de construção e gerenciamento da imagem e da reputação das empresas (exigindo mais transparência, mudanças no discurso, maior proximidade com os públicos, relacionamento, contato)? Quais e por quê?**

Sim. “Qualquer um fala de nós o que quiser e a qualquer momento”, resumiu Lígia. “Uma coisa é estar escrito, outra é a coerência do discurso”. A gestora exemplifica que a Usiminas sempre traça cenários os mais negativos possíveis, visando estar preparado para qualquer situação de crise. Lígia resalta que no segmento de negócios no qual a empresa opera, eles lidam com assuntos muito duros.

Por isso, fazem um acompanhamento permanente das informações geradas pelos *stakeholders* principalmente quando identificam um interlocutor que possua alto engajamento nas mídias digitais. “Estamos muito mais expostos com as redes sociais”. Porém a gestora entende que as possibilidades geradas são mais positivas do que os riscos inerentes.

Segundo Lígia, a Usiminas não possui histórico de crise nas redes sociais. Mas, antes de iniciarem em qualquer novo projeto, preparam-se levantando pontos críticos, formadores de opinião, possíveis problemas e elaboram um manual de respostas que permitam uma reação mais rápida diante de qualquer necessidade.

**10. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado? (pensar no C, H, A)**

A gestora destaca a necessidade de atualização constante. “A comunicação é cada vez mais um setor estratégico para o negócio e com grandes oportunidades”.

Já o profissional deve ter “sede por informação, gosto pelo novo e pelo desafio, pelo diferente, não gostar de rotina e ter envolvimento, dedicação e identificação”.

**11. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?**

“Papel de apoio estratégico às ações da companhia. E não entender apenas de comunicação, principalmente porque trabalhamos cada vez mais com situações que antigamente não eram vistas como propriedade de comunicação”. A gestora exemplificou com a necessidade da comunicação oferecer um olhar diferente do público sobre os projetos, além da demanda cada vez maior de uma comunicação presencial do líder.

APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM MADELON  
PIANA – SÓCIA DIRETORA – BH PRESS

Cargo: Sócia diretora

Formação: Graduada em Comunicação Social (Publicidade) pela UFMG; Especializações em Marketing pela UFMG; Recursos Humanos pela FGV; Comunicação e Gestão Empresarial pela IEC/PUC Minas; Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral e Comunicação Internacional pela Aberje/Syracuse

Sector de atuação na empresa: Consultoria em comunicação

Tempo de empresa: 06 anos

Número de funcionários da empresa: cerca de 30

**1. Você tem percebido alguma mudança em relação às atividades desenvolvidas pelos setores de Comunicação Corporativa em relação a funções do passado? Se sim, qual (s) a(s) principais mudanças?**

“Isso depende muito do tempo que consideramos ao olhar pelo retrovisor. Às vezes, tenho a sensação de que a comunicação corporativa tem vivenciado alguns ciclos e, de qualquer maneira, percebo que o discurso e as conversas parecem avançar mais do que a prática. Entendo que existe a demanda crescente de uma atuação menos voltada ao atendimento balcão – produção de produtos – e mais estratégica. Estamos falando de um papel mais consultor, no entanto, nem todas as organizações e nem todos os profissionais estão “prontos” para essa atuação. Acredito que essa seja a mudança mais significativa uma vez que a comunicação vai deixando de ser uma questão de escolha para as organizações e se configurando como elemento indispensável diante de um conjunto de públicos mais amplo, mais diverso e com uma consciência e um nível de criticidade maiores em relação a aspectos como transparência, impacto sociais e ambientais, diante da complexidade imposta pelo mundo atual associada à conectividade possível e a agilidade buscada, diante dos riscos crescentes à imagem e à reputação”.

**2. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*? Se sim, de que forma (interferência na gestão da área, no status da área e no perfil de seus profissionais?)**

“Houve alterações, mas ainda menos significativas do que o potencial existente para a transformação. Por enquanto, percebo que a mudança restringe-se, em sua grande maioria, à utilização de novos canais e ferramentas. De alguma maneira, as organizações reconhecem e querem estar presentes, querem utilizá-las mas sem que isso traga um novo olhar para a forma como os relacionamentos devem ser estabelecidos, sem que isso inspire as mudanças necessárias no processo comunicacional”.

“Na gestão da área, vejo apenas o acréscimo de uma nova atividade, que permite a utilização de um volume maior de métricas (aspecto sempre buscado em comunicação) e já há movimentos na busca de perfis mais adequados para a sua realização. Não vejo impactos no status, no posicionamento interno ou na ocupação de um lugar mais estratégico em virtude de ferramentas virtuais”.

**3. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona apenas como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Se estratégico, as características já estão presentes nas organizações ou são tendências, em sua opinião?**

“Não vejo falta de mérito em atribuir à comunicação o papel de suporte, pois isso não tira em nenhum momento sua possibilidade de atuar de forma estratégica. Como relatei na primeira pergunta, não há dúvidas de que a comunicação é estratégica e vejo movimentos buscando uma atuação nesse sentido. No entanto, a prática ainda está distante e ressaltaria 3 pontos principais para justificar essa situação: primeiro, a dificuldade da comunicação de evidenciar resultados concretos de muitas de suas práticas – mostrar a sua contribuição em metas que não são 100% garantidas pela comunicação; segundo, a falta de percepção dos gestores do valor gerado e a dificuldade de considerar a comunicação no processo decisório; e terceiro, a falta de preparo dos profissionais em assumir esse papel seja em termos de repertório, de posicionamento ou de consistência técnica e estratégica”.

**4. Você tem percebido alguma mudança da visão das organizações (da alta gestão) em relação à comunicação?**

“Tenho percebido uma tendência de mais demanda e mais expectativas em torno da comunicação – começa a haver um maior entendimento sobre riscos e oportunidades associados a uma gestão de comunicação corporativa conduzida de maneira mais ou menos eficiente. Algumas organizações reconhecem e valorizam a comunicação - fruto de um trabalho contínuo e/ou de experiências vivenciadas - mas ainda é uma amostra pouco significativa”.

**5. Num ambiente marcado pela consolidação das tecnologias digitais de comunicação, em sua opinião houve mudanças no processo de construção e gerenciamento da imagem e da reputação das empresas (exigindo mais transparência, mudanças no discurso, maior proximidade com os públicos, relacionamento, contato)? Quais e por quê?**

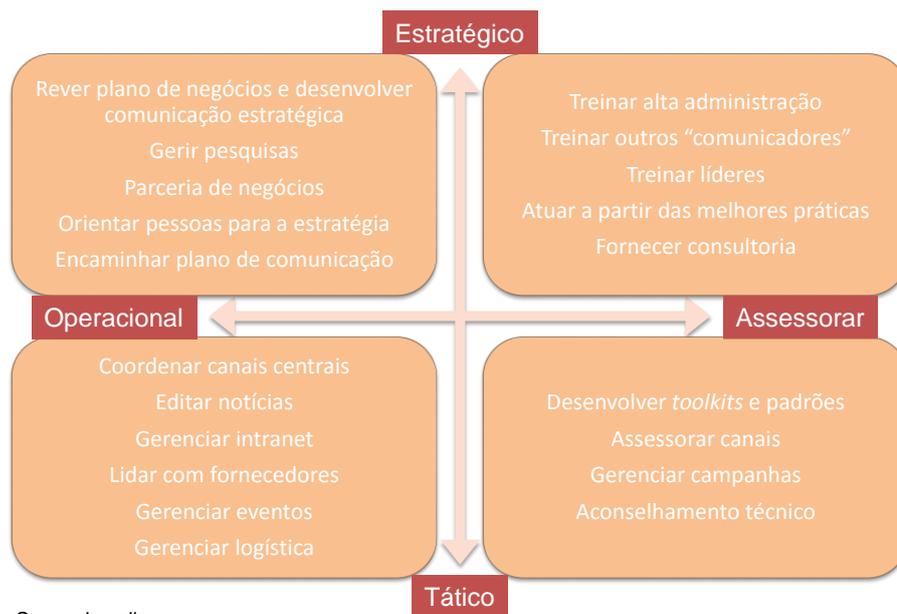
“Em minha opinião, as tecnologias digitais trouxeram novos temores em termos de repercussão, possibilidade de mobilização e potencialização de impactos a serem gerados à reputação. Muitas vezes isso, inclusive, acabou “forçando empresas” a estarem presentes nas mídias sociais e outros canais sem necessariamente uma reflexão quanto à intencionalidade, o valor agregado à marca, o reforço de posicionamento. Repito então o que disse anteriormente – sim, as tecnologias demandam mudanças na gestão da reputação e na gestão da comunicação, principalmente porque estão associadas a uma série de outras variáveis sociais, econômicas e culturais que também trazem novos valores, novos sentidos. Mas, em geral, as organizações não estão realizando essas mudanças. As coisas têm sido consideradas em um nível mais superficial. Abre-se um novo canal de comunicação mas a morosidade na validação de um conteúdo faz perder toda a agilidade. Criam-se espaços de manifestações para as partes interessadas mas essas não são utilizadas como oportunidade de aprendizagem, formulam-se padrões e regras engessadas para criar relacionamento com um grupo de *stakeholders* múltiplos e diversos e por aí vai”.

**6. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado?**

“Entendo que não são diferentes mas são mais diversas. Somam-se às competências técnicas, que sempre foram necessárias, outras relacionadas à visão estratégica, gestão, outras ciências sociais como sociologia e filosofia que contribuam para o entendimento da dinâmica relacional e social, pedagogia, marketing, visão compartilhada e outras”.

**7. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?**

A consultora ilustrou a resposta enviando um gráfico, reproduzido abaixo:



Fonte: Synopsis online  
Bill Quirke 2011

APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM ALINE  
BATISTA DO MONTE - COORDENADORA DE COMUNICAÇÃO – LOCALIZA

Cargo: Coordenadora de Comunicação

Graduação: Jornalista pela Newton Paiva, Pós Graduada em Gestão Estratégica da  
Comunicação pela PUC BH e Especialização em Negócios pela Fundação Dom Cabral

Setor de atuação na empresa: Comunicação Corporativa

Tempo de empresa: 10 anos

Número de funcionários da empresa: 1600 aproximadamente na matriz

Número de funcionários no setor que atua: 8 pessoas

A Localiza é uma empresa com 4 divisões de negócios – aluguel de carros; gestão de frotas;  
franchising do aluguel de carros; venda de seminovos.

**1. Qual é a localização da Comunicação dentro do organograma da organização (dentro de qual diretoria, ou direto ao CEO)? Houve alguma mudança ou sempre teve essa posição?**

Ligada à presidência. “Sempre foi assim”. Há cerca de 15 anos era feita pela equipe de publicidade. Depois que foi separado, é ligada à presidência.

**2. Como é a estruturação do setor de comunicação na Organização (número de pessoas e formação). Houve alguma mudança recente?**

Gerência de comunicação; Coordenação; duas analistas (a gestora explicou que na Localiza a comunicação tem o papel de *business partner* com alguns setores, como RH e TI). Essas duas analistas atuam como:

- RH – existe uma necessidade e uma demanda muito grande de comunicação de políticas e projetos que precisam ser estruturados, que sejam comunicados com agilidade, com transparência, com simplicidade, pois impactam diretamente o colaborador. “Então, há 4 anos, identificamos a necessidade de termos uma analista para atuar junto aos líderes desse setor”.

- TI e da comunicação da gestão de frotas

“Dessa forma, temos capacitado pessoas para atenderem essas áreas de influência (finanças, RH, TI, administração, suporte), principalmente porque impactam a companhia como um todo”.

“Nossa estrutura de comunicação também comporta duas assistentes – uma cuida de eventos, endomarketing, campanhas, comunicação interna e a outra, é responsável pela comunicação externa, como premiações, incentivos (fiscais), assessoria de imprensa, informações externas (atualização de site, sala de imprensa). Por fim, temos uma estagiária que trata de assuntos diversos e da parte administrativa do setor”.

“Chegamos nesse formato há 4 anos – éramos quatro (profissionais), divididas em comunicação interna, comunicação externa, uma estagiária e a gestora. Essa mudança foi feita porque a empresa cresceu muito, as demandas aumentaram”.

Formação: jornalistas, publicitários, relações públicas.

### **3. Quais são as atividades desenvolvidas pelo setor de Comunicação? Em relação aos últimos anos, houve alguma mudança?**

A comunicação responsabiliza-se pelas demandas de comunicação interna e relacionamento com a imprensa; elabora campanhas e desenvolve veículos de comunicação interna; atua como assessoria de setores considerados estratégicos pela organização.

### **4. O setor conta com fornecedores terceirizados? Se sim, em quais áreas atuam e com quais atribuições?**

“Sim, uma agência de publicidade; assessoria de imprensa; produtora de eventos e outros fornecedores eventuais, conforme necessidade”. Ressaltou que todo o direcionamento e briefing é construído na Localiza.

### **5. Quais são os canais de comunicação atualmente desenvolvidos pela organização com seus públicos de interesse (listar canais, públicos, periodicidade, objetivo)?**

Ações e campanhas internas – endomarketing – desenvolvem campanhas. Utilizam os mais diversos meios para o desdobramento das campanhas

Canais - TV Corporativa; Newsletter, Intranet, Canais de Vídeo (Youtube Interno), Rede Social interna; *wallpaper*, mural, impresso; revista corporativa; e-mails; agentes de comunicação (facilitadores que têm discurso positivo, que têm influência, que circulam bem entre as equipes, mas, que não são líderes formais); líderes parceiros da comunicação; CEO que utiliza como canal forte de comunicação (mensagens trimestrais, direcionadores) – quando existe uma mensagem mais forte, utiliza esse canal de palavra do CEO.

Conteúdo e canais das áreas e empresas – a comunicação corporativa cuida do que é macro, do que impacta a todos. As analistas das áreas desenvolvem os trabalhos das equipes específicas. Nas áreas, têm pessoas que são responsáveis pela comunicação do setor: exemplo para comunicação de procedimentos, padronização de atendimento, utilização de sistemas, direcionamento da equipe – “esses influenciadores são treinados pela comunicação para que possam ser responsáveis pela comunicação nas áreas deles”.

A coordenadora explicou que a Localiza tem canais corporativos oficiais e os de comunicação específicos dos setores, em que a comunicação atua como consultora.

A Localiza possui também Facebook, Twitter e LinkedIn e canal de música no *Spotify* – mas essa gestão é feita pelo MKT. As redes sociais estão muito voltadas para produtos – falam de promoção, de lançamento, alguma melhoria para o cliente - o enfoque é bem promocional. Exceto o LinkedIn que utilizam um posicionamento corporativo e institucional (explica que é um trabalho que fazem junto com o MKT) – semanalmente levantam as pautas que podem ser trabalhadas (resultados com foco no mercado, premiação).

**6. Em seu ponto de vista, as ferramentas virtuais de comunicação alteraram de alguma forma o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*? Se sim, de que forma (interferência na gestão da área, no status da área e no perfil de seus profissionais?)**

“Com certeza”. A coordenadora relata que acompanha os resultados nas redes sociais mensalmente. “A equipe de Marketing tem uma pessoa de inteligência, de pesquisa de mercado que faz o compilado e compõe um relatório integrando redes sociais e o que sai na imprensa”. “Hoje nos relacionamos muito através da Internet. Entramos na plataforma digital há 3 anos. Tínhamos o site, mas, não tínhamos uma atuação maior nas redes sociais”.

A Localiza contratou uma pessoa para cuidar especificamente das demandas digitais, possui uma agência terceirizada de serviços digitais que faz a gestão integrada.

“Temos percebido uma interação muito grande com o cliente (elogiar, informar, reclamar). Então, o que vejo é que essa relação ficou muito mais simples e próxima. O consumidor encontra as informações de forma muito mais rápida. Mudamos internamente essa interface. O retorno ao cliente deve ser dado em no máximo 24h, em alguns casos mais simples, a resposta é *on-line*”.

“Temos pessoas dedicadas no MKT da Localiza para ter essa interação através das redes sociais. O que podemos perceber é que houve, sim, uma evolução e uma simplificação do contato com a Localiza. Hoje não precisa seguir um canal tradicional (como através do telefone). As redes

sociais aproximam as empresas das pessoas. Isso demonstra acessibilidade, transparência, que a empresa está preparada para interagir através das ferramentas digitais. A forma de se comunicar com os públicos mudou (existe a forma convencional também, uma vez que lidamos com uma série de públicos diferentes)”.

A coordenadora ressaltou que a Localiza ganhou o Prêmio Reclame Aqui (em Novembro) como a melhor na categoria Locadora de Veículos, definida através de um Ranking das melhores empresas para o consumidor.

“Essa interação mediada via redes sociais é prioridade na Localiza. O contato é feito direto com o reclamante. As informações divulgadas nas redes sociais são de acesso de todo mundo. Então, o foco é na resolução. O impacto dos posts é muito mais abrangente”.

A profissional explicou que a Localiza conta com um coordenador de MKT digital e um assistente – ele que agenda os posts e é responsável pelo planejamento das ações. Mas, o setor de MKT tem uma outra equipe responsável pelo retorno aos clientes, pelas interações e pelo levantamento das informações.

**7. No seu entendimento, o setor de comunicação atualmente funciona como um setor de suporte às demais áreas ou pode ser considerado estratégico? Cite elementos/exemplos que justifiquem a afirmação. Essas características já estão presentes em sua organização ou são tendências, em sua opinião?**

“Eu acho que ambos (tanto tático, suporte quanto estratégico). Isso depende muito de como a alta gestão enxerga a área de comunicação. A visão da Localiza hoje é ser uma empresa admirada. Isso está em nossa carta de valores. Como queremos ser vistos pelos nossos públicos. Então, o objetivo da comunicação estratégica é contribuir para que a Localiza seja uma empresa admirada. Isso é um desafio muito grande, pensar que uma equipe composta por 7 pessoas é responsável por construir essa imagem numa dimensão de 7500 pessoas que também estão fazendo esse trabalho em seu dia a dia. Mas, já percebemos algumas evidências disso (da comunicação sendo entendida como estratégica pela organização) quando vemos que a comunicação está ligada diretamente à presidência da empresa. Então, além do trabalho do dia a dia, temos uma assessoria próxima à presidência – tanto de assuntos referentes à nossa gestão, quanto para direcionadores – para posicionamento de mercado – como que a gente quer que nosso presidente seja visto pelo mercado”.

“A Comunicação tem cadeira no Comitê de Ética, no Comitê de *Compliance*. Em todos os assuntos estratégicos da companhia, a Comunicação é envolvida. A comunicação tem uma

circulação muito boa entre as diretorias. A área, hoje, é uma parceria estratégica da Localiza para desdobramento de direcionadores, metas tanto para colaboradores quanto para ações de grande impacto para o mercado (imprensa, posicionamento)”.

“Aqui na comunicação temos planejamento estratégico do ano (metas, ambiente interno, externo). Da mesma forma que as outras equipes têm suas metas e direcionadores, a comunicação também tem. Por exemplo, fazemos um diagnóstico profundo da pesquisa de clima para atender melhor às demandas da organização”.

“Não somos meras executoras. Não estamos aqui para fazer jornalzinho. Estamos aqui para identificar oportunidades para fortalecimento da imagem da empresa internamente, externamente e cumprir o objetivo estratégico da Localiza de ser uma empresa admirada”.

“Temos metas numéricas, ligadas à fortalecimento de valores, de código de ética, satisfação com a comunicação interna, satisfação com o líder, fortalecimento da imagem com o colaborador, com o mercado e a imprensa. E temos, também, nossos objetivos de produtividade, de custos”.

#### **8. Qual a visão da organização em relação à comunicação?**

“A comunicação é vista como uma área estratégica – tanto em momentos de crises, quanto na necessidade de desdobramento de algum direcionamento, a comunicação é envolvida. Para assuntos relacionados a clima, a direcionadores e assuntos de impacto da empresa”.

A coordenadora destaca que os sócios fundadores ainda fazem parte da gestão da Localiza e sempre acreditaram na comunicação como uma parceira do negócio e uma área que faz a diferença na empresa. “Fazemos um trabalho muito grande de disseminação da cultura da empresa. Tanto o mercado fez a Localiza enxergar a comunicação como uma parceira estratégica do negócio, quanto internamente, soubemos nos posicionar dessa forma. Por exemplo: a gestora de comunicação é a responsável pela organização do planejamento estratégico da companhia – ela tem uma cadeira no comitê da organização e participa ativamente das decisões”. A coordenadora ressalta que a alta gestão reconhece a comunicação como uma força da empresa.

#### **9. Diante das mudanças do cenário corporativo atual, quais são as competências dos gestores e dos profissionais da área em desenvolvimento e que são consideradas importantes pelos gestores de comunicação? Elas são diferentes em relação às competências do passado? (pensar no C, H, A)**

“Conhecimento de mercado, de negócios para atuar e entender o impacto dele para os públicos de relacionamento, o que gera de valor para a sociedade. Além disso, competências em comunicação, excelência, bom relacionamento, agilidade, eficiência. Conhecimento profundo da empresa, dos valores, números”.

“Hoje, com as tecnologias e a acessibilidade, a agilidade é algo que não pode faltar, senso de urgência, transparência. Não adianta levar um discurso que não faça sentido ou se apropriar de um posicionamento que não seja verdadeiro”.

**10. Qual ou quais os papéis fundamentais da comunicação que você considera nesse novo ambiente?**

“Tenho observado que as áreas de comunicação não têm cumprido o papel de assessoria. Acho que está faltando mão de obra qualificada para atuar de uma maneira diferente. Estão muito executores e pouco estratégicos. Nesse ambiente, o profissional que assume o seu papel e se desenvolve para realmente fazer a diferença e trazer soluções, é o profissional que se destaca”.

“Em muitas empresas vemos as cadeiras de comunicação sendo ocupadas por profissionais de outras disciplinas. Isso acontece porque são profissionais capazes de entender a cultura, o negócio, o impacto daquilo nas pessoas, no mercado. Falta aos profissionais de comunicação observar mais as pessoas e o resultado das decisões nas pessoas, no negócio, na sociedade. Percebo isso principalmente dos parceiros: quando demandamos alguma coisa, vem muito mais do mesmo. Os profissionais de comunicação estão mais preocupados com a forma e estão perdendo esse olhar estratégico e essa oportunidade de se posicionar como um setor de aconselhamento, de assessoria”.