

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

ADANIAN MICHELE SANCHEZ

**RELATÓRIO INSTITUCIONAL SOCIAL USC: DA
TEORIA À PRÁTICA**

BAURU
2010

ADANIAN MICHELE SANCHEZ

**RELATÓRIO INSTITUCIONAL SOCIAL USC: DA
TEORIA À PRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Jornalismo, sob orientação da Prof^a. Ms. Vanessa Matos dos Santos.

BAURU
2010

S2111r

Sanchez, Adanian Michele

Relatório Institucional Social USC: da teoria à prática/
Adanian Michele Sanchez -- 2010.
89f. : il.

Orientadora: Profa. Ms. Vanessa Matos dos Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em
Comunicação Social – Habilitação Jornalismo) -
Universidade Sagrado Coração - Bauru - SP.

1. Comunicação Institucional. 2. Assessoria de
Imprensa. 3. Revista I. Santos, Vanessa Matos dos. II.
Título.

ADANIAN MICHELE SANCHEZ

RELATÓRIO INSTITUCIONAL SOCIAL USC: DA TEORIA À PRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Jornalismo sob orientação da Prof^a. Ms. Vanessa Matos dos Santos.

Banca examinadora:

Prof^a. Ms. Vanessa Matos dos Santos
Orientadora
Docente
Universidade Sagrado Coração

Prof^a. Ms. Lígia Beatriz Carvalho Almeida
Docente
Universidade Sagrado Coração

Luciana Galhardo Batista
Assessora de Comunicação
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 8 de dezembro de 2010.

Dedico esse trabalho a minha família

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que estiveram ao meu lado nessa caminhada em busca do sonho de ser Jornalista. Pessoas que acreditaram que esse sonho poderia tornar-se realidade.

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado força nos momentos mais difíceis, por nunca ter me desamparado nos momentos de angústia e medo.

Serei eternamente grata as três pessoas que mais amo em minha vida, aos meus pais José e Rosa e a minha irmã Anátalia, que lutaram ao meu lado, que me apoiaram em todas as decisões, que me amparam nos momentos mais difíceis, que vibraram ao meu lado nos momentos de alegria e que, principalmente, acreditaram que esse sonho seria possível. Não há palavras que expressem o amor e a eterna gratidão que sinto por eles. Eles são tudo para mim. Sem eles nada seria!

Agradeço aos meus avós Antonio, Alice e Isabel, pela fé e pelas orações, que confortaram o meu coração e que me deram força para chegar até fim e ao meu tio Salvador por ter me acompanhado em diversas viagens à Bauru.

Agradeço também ao meu namorado Willian pelo apoio e compreensão nessa reta final.

Além do apoio incondicional da minha família, Deus colocou pessoas, e porque não dizer anjos, em meu caminho, que me ajudaram a alcançar o meu objetivo.

Agradeço a minha orientadora Vanessa Matos dos Santos, por todo o apoio e dedicação para que esse projeto fosse concluído. Depois de um ano trabalhando juntas, ela é mais do que uma professora, mas sim, uma amiga, que riu e chorou comigo a cada obstáculo enfrentado.

Agradeço à Luciana Galhardo Batista por toda a paciência e disposição em me ensinar o trabalho realizado por uma Assessoria de Imprensa. Não é todo dia que encontramos pessoas dispostas a nos ensinar e a compartilhar experiências.

No meu trabalho agradeço ao meu gestor Nilson Antonio Ereno pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente para realizar as atividades da Universidade, principalmente para a realização deste projeto.

Agradeço também a minha amiga Ana Lúcia, pelos seus conselhos e por todo o apoio.

A vitória só foi possível com a ajuda de Deus e de cada uma dessas pessoas.

“A liberdade de expressão não pode ser pretexto para a hipocrisia social”
(Wilson da Costa Bueno)

RESUMO

Atualmente diversos produtos e serviços são oferecidos aos consumidores cotidianamente. Num ambiente competitivo como esse, para se destacar entre a concorrência, empresas e organizações têm que apresentar um produto ou serviço agregado, que busca mais que fazer a prestação de contas aos seus clientes, mas também fidelizar este público. No campo da educação, a cada ano, novas instituições de ensino superior são abertas e, conseqüentemente, assistimos à proliferação de novos cursos. Nesse contexto, instituições tradicionais, como a Universidade Sagrado Coração, precisam se adequar ao novo cenário. Buscando um diferencial, a USC optou por uma estratégia calcada em seu histórico: proporcionar ao estudante, além da formação profissional, a oportunidade de vivenciar valores e experiências, por meio de projetos e atividades, que desenvolvem não apenas os conceitos acadêmicos, mas também humanísticos, que contribuem para a formação de profissionais cidadãos. É nesse momento que a comunicação institucional surge para tornar público o diferencial da Universidade. A Revista Relatório Institucional USC não é apenas um produto de mera divulgação, mas sim, institucional. Voltada principalmente ao público externo, o objetivo da Revista é tornar público o trabalho desenvolvido pela Universidade, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, assim como, o seu trabalho comunitário desenvolvido em benefício à sociedade. Assessoria de Imprensa tem o papel de aproximar a empresa ou organização dos seus diferentes públicos, assim como, de zelar pela sua imagem.

Palavras chaves: Comunicação institucional; Assessoria de Imprensa; Revista

ABSTRACT

Nowadays several products and services are being offered to consumers on a daily basis. In such a competitive environment, in order to shine through the rivals, companies and organizations have to present an aggregated service which aims for more than accounting for clients, but also to have loyal public. In the field of education, more graduation institutions are open each year, and consequently we watch the proliferation of new courses. In this context, traditional institutions such as 'Universidade Sagrado Coração' need to adequate to the new scene. Searching for a plus, the USC opted for a strategy underlayed in its records: providing the student with the opportunity of living through values and experiences, besides professional knowledge, that develop not only academic concepts, but also humanistic concepts that contribute to the formation of citizen professionals. It is in this moment that the institutional communication comes to make this highlight of the university public. The magazine "Revista Relatório Institucional USC" is not only a product of publicizing, but institutional. Looking toward external public, the objective of the magazine is to make the work of the university become public in the fields of teaching, research and extension, just as its communitarian work developed on behalf of society. The publicity plays the role of joining the company or organization to their different public, just as taking care of their image.

Key words: Institutional communication. Publicity. Magazine

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1 – Esquema de uma assessoria de comunicação.....	23
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ASSESSORIA EM COMUNICAÇÃO: HISTÓRICO E IMPLICAÇÕES	12
2.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA: JORNALISMO, RELAÇÕES PÚBLICAS E PUBLICIDADE NA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO.....	19
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONSTRUÇÃO DA MOTIVAÇÃO.....	29
3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	43
3.1 A NECESSIDADE URGENTE DE PLANEJAMENTO.....	48
3.2 GERENCIAMENTO DE IMAGEM NO CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	50
3.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO SETOR EDUCACIONAL.....	57
3.4 A NOTÍCIA INSTITUCIONAL.....	61
4 O PRODUTO COMUNICACIONAL	69
4.1 A UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO.....	69
4.2 RELATO DA EXPERIÊNCIA.....	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A MATÉRIA SOBRE O AMBULATÓRIO DE TRATAMENTO DE FERIDAS.....	86
APÊNDICE B MATÉRIA SOBRE BRINQUEDOTECA ITINERANTE.....	87
ANEXO REPERCUSSÃO DO RELATÓRIO INSTITUCIONAL SOCIAL USC	88

1 INTRODUÇÃO

Organização é uma unidade social sistematizada para um fim específico em que são estabelecidas relações profissionais e sociais. Dessa forma, entender a sua estrutura e como essas relações são estabelecidas torna-se fundamental para compreendermos o processo comunicacional e influência sobre as pessoas.

Este trabalho tem como proposta elucidar como esses fluxos estão dispostos, assim como, a relevância da comunicação para esse processo. E, ao final, apresentar a proposta de um veículo de comunicação, que tem por objetivo aproximar a organização de seus diferentes públicos.

Para tanto, no segundo capítulo veremos a assessoria em comunicação e sua importância, desde os primeiros movimentos, passando pelo trabalho integrado entre Assessoria de imprensa, Relações Públicas e Publicidade.

Além do trabalho integrado entre as diferentes áreas é importante também destacar que, além de organizar os fluxos comunicacionais, os profissionais oriundos destas áreas são também responsáveis pelo desenvolvimento de materiais que motivem o funcionário e valorizem a atividade por ele desempenhada no contexto organizacional. Os estudos de motivação são, também, brevemente abordados nesta pesquisa.

No terceiro capítulo, este trabalho apresenta uma discussão sobre Comunicação Institucional abordando desde o seu aspecto mais amplo até passar pela abordagem da questão específica do setor educacional. Nesse sentido o setor educacional é aqui representado pela Universidade Sagrado Coração (USC), localizada na cidade de Bauru. A Instituição tem como mantenedora o Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus (IASCJ) e desenvolve suas atividades nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, assim como, em projetos para o benefício da comunidade.

O produto resultante desta pesquisa tem seu processo de elaboração descrito no capítulo quatro, que apresenta a instituição em que o veículo foi desenvolvido. O capítulo quatro aborda também o processo de produção de uma revista informativa no âmbito da USC e relevância acadêmica.

A Revista Relatório Institucional USC relata a trajetória da Universidade ao longo dos anos e as atividades realizadas em 2009. Além de apresentar uma

prestação de contas à comunidade, a Revista Relatório Institucional USC também busca humanizar os números. Ou seja, as matérias ilustram que, mais que números de atendimentos, a USC trata de pessoas, seres humanos. A Revista é aqui mostrada como uma estratégia de comunicação desenvolvida pela Assessoria da Universidade, mas é importante observar também sua importância social no contexto em que a Universidade está inserida: a cidade de Bauru.

2 ASSESSORIA EM COMUNICAÇÃO: HISTÓRICO E IMPLICAÇÕES

Organização pode ser definida como uma estrutura sistematizada, organizada e com fins específicos. Rego (1986, p.14) desenvolve um estudo aprofundado sobre o tema e entende organização como “o ordenamento, a disposição das partes que compõe um todo, ou, a unidade social direcionada à consecução de metas específicas e, que persegue um equilíbrio entre as partes que a formam”.

Por sua vez, para Kunsch (1986, p.19): “as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudança, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter resultados determinados”. Nesse sentido, as organizações estão ligadas ao tecido social.

O indivíduo desde que nasce e durante a sua existência depara-se com um vasto contingente de organizações. Organizações hospitalares, educacionais, eclesiais, empresariais, públicas, recreativas e filantrópicas, entre outras. (KUNSCH, 1986, p.19).

Dessa mesma opinião compartilha Chiavenato (1982 citado por Kunsch, 1986, p.19), ao explicar que: “na moderna sociedade em que vivemos quase todo o processo produtivo é realizado dentro do que chamamos de organizações”. Para ele, a organização é como uma “unidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar qualquer entendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos”. Por manter esta forte ligação com o sistema social, as empresas representam a organização nos mesmos moldes sociais.

Segundo Cardoso (2006, p.1125) uma organização “é definida de maneira simplista, como um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum”. Mas, além disso, a organização é:

É uma unidade coletiva de ação formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel de seus membros. Uma empresa, um hospital, uma universidade, por exemplo, são organizações. (CARDOSO, 2006, p.1125)

Há três diferentes tipos de organização, que podem ser dividida em: Primeiro Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor.

O Primeiro Setor é representado pelo Estado e pelas entidades ligadas ao setor público, responsáveis pelo bem estar da sociedade. O Segundo Setor

compreende a livre iniciativa e é composto pelas organizações sociais, com fins lucrativos. Por sua vez, o Terceiro Setor é composto por organizações não governamentais, fundações, entidades beneficentes, empresas doadoras, empresas com responsabilidade social, fundos comunitários entre outras, que promovem ações voluntárias e são responsáveis pelo investimento social privado.

Retomando o Segundo Setor, uma empresa desempenha o seu papel social ao contribuir, através da geração de emprego, para o progresso, para o avanço tecnológico e para a produção de bens e serviços. Dessa forma, a empresa associa a esfera social à econômica. Segundo Rego (1986, p.13) “uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social”.

Como um sistema a empresa possui limites definidos, componentes necessários para a geração de bens e serviços, recebe influências do meio ambiente e é resultante de pressões e forças internas e externas, muitas vezes difíceis de detectar no corpo social. (REGO, 1986, p 14).

Enquanto um sistema rigidamente estruturado, Rego (1986, p.14) especifica que a empresa se divide em quatro categorias determinantes, sendo elas:

- a) aspectos relacionados ao meio ambiente físico;
- b) aspectos relacionados ao meio ambiente social;
- c) aspectos relacionados ao comportamento dos indivíduos e
- d) recursos tecnológicos, políticas e remuneração. (REGO, 1986, p. 14)

A comunicação, enquanto elemento constituinte e ao mesmo tempo determinante e determinado pela sociedade, também precisa ser levada em consideração. Assim como em um sistema, a organização é constituída por elementos comunicacionais que viabilizam o seu processo, sendo eles: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor.

O processo comunicacional é estruturado pela integração entre o macrossistema social e o microssistema social¹, pela análise da concorrência e do meio ambiente em que está inserido. Desta forma, pode-se chegar ao que o autor chama de “aperfeiçoamento organizacional”.

¹ O macrossistema é caracterizado pelos valores globais, padrões de competição, leis de mercado, oferta e procura. O microssistema é inerente ao clima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais. (REGO, 1986, p.16).

De acordo com Rego (1986, p.17), a comunicação transfere simbolicamente idéias entre os Sujeitos e é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências.

Exerce um *poder expressivo*, legitimando outros poderes existentes na organização, como o poder remunerativo, o poder normativo e o poder coercitivo, que viabiliza o processo burocrático, tornando o ato de administrar não apenas uma relação mecânica entre posições do organograma, mas uma relação social positiva dentro da visão de que o trabalho é um bem dignificante e de que a economia e a administração não são ciências exatas, mas ciências humanas. (REGO, 1986, p. 17, **grifo do autor**).

Diferentemente do conceito de massa que, segundo diversas definições, pode ser considerada como um grupo de indivíduos desligados, anônimos e separados, a comunicação empresarial não atinge indivíduos isolados, mas grupos que podem ser compostos por todos os membros e setores da empresa. A comunicação empresarial atinge um determinado público, que é constituído por todos os membros da empresa.

Sendo assim, torna-se essencial o estudo dessa audiência, que é ativa e sabe o que quer e, conforme destaca Rego (1986, p.21):

[...] interage com os membros de seus grupos sociais, e que testa a mensagem transmitidas pelos meios, [...] falando sobre elas com outras pessoas e comparando o conteúdo de um meio com o de outros. [...]. É importante que aqueles que são responsáveis por um jornal ou revista de empresa não se esqueçam de que a audiência do seu veículo não é passiva e não vai aceitar tudo o que for transmitido por seu intermédio. (REGO, 1986, p. 21).

As informações são, dessa forma, voltadas para um público específico que tem anseios também específicos. Rego (1986) destaca que, ao entrar em contato com tais informações, este público já faz uma seleção prévia do que pode ser de seu interesse. Com base nesta seleção, o público pode rejeitar ou aceitar a informação, interpretando-a.

A teoria hipodérmica já não se encaixa mais nesse contexto e não oferece aporte científico suficiente para a compreensão destes processos comunicacionais. Há diferentes teorias que analisam a maneira como as informações chegam até o seu público alvo. Dentre elas, pode-se citar a teoria do “fluxo de duas etapas”, em que a informação transmitida não chega diretamente ao seu receptor, mas sim por meio de um líder de opinião que é capaz de interpreta-la e dissemina-la aos demais membros da comunidade ou grupamento de pessoas.

Outro estudo desenvolvido é a teoria da dissonância cognitiva. Sobre isto, Rego (1986, p.25) explica que:

as pessoas tendem a sempre evitar, de algum modo, a existência de incoerências em sua estrutura de pensamento. Tais incoerências têm, de qualquer forma, que ser eliminadas e, para tanto, cada indivíduo tende a operar uma série de mecanismos interiores a fim de recobrar alguma coerência, cada vez que ela é quebrada. (REGO, 1986, p. 25).

Essa teoria se torna relevante para o desenvolvimento do trabalho dos profissionais de comunicação, pois destaca a importância de estar atento às opiniões e visões divulgadas pelos veículos de comunicação com vistas à formação de consensos no contexto organizacional.

Bueno (2009, p.43) considera a pesquisa como uma ferramenta básica para medir a qualidade das informações, o comportamento dos públicos e a eficácia do produto, assim como, as ações e estratégias e os possíveis aspectos críticos relacionados à imagem e ao relacionamento com o público. Para ele, “a não-realização de pesquisas aumenta a vulnerabilidade do processo de tomada de decisões”. Entretanto, o autor pondera que:

A cultura de pesquisa, mesmo voltada para a avaliação de resultados em comunicação, ainda não está construída em nossas organizações – incluindo as que, recorrentemente são apontadas como referência na área. A dificuldade maior para a implementação da cultura de pesquisa em comunicação nas organizações brasileiras tem sido a falta de perspectiva de empresários e executivos aos quais o *staff* de comunicação se subordina. (BUENO, 2009, p. 46, **grifo do autor**).

Para um melhor desempenho da comunicação, é necessário sintonizar os diferentes fluxos de informação existentes em uma organização. O fluxo descendente é a informação que parte dos supervisores aos funcionários. O fluxo ascendente acontece partindo dos funcionários aos supervisores. Fluxos laterais fazem referência à informação compartilhada entre os funcionários de um mesmo setor.

O grande número de informações burocráticas (normas e valores) geradas pelo fluxo descendente pode causar uma falta de diálogo entre os envolvidos, pois, muitas vezes, as informações geradas por meio do fluxo ascendente dificilmente chegam até o topo. É nesse momento que surgem as redes informais de comunicação: a Rádio Peão é um bom exemplo dessas redes.

De acordo com Bueno (2009, p.106) a Rádio Peão, em funcionamento, pode indicar uma série de situações.

Ela aponta para lacunas no processo de comunicação de uma organização, ou seja, aborda temas ou assuntos que dizem respeito ao corpo de funcionários, mas que, por várias razões, estão deixando de lado pela direção. (BUENO, 2009, p.106).

Porém, o autor acredita ser um equívoco considerar a Rádio Peão como algo totalmente negativo para a organização.

[...] ela faz parte do processo de comunicação de qualquer organização. Ela é democrática porque freqüenta organização de qualquer porte e tem a capacidade de arrebanhar ouvintes atentos em qualquer lugar do país ou do exterior. A Rádio Peão, embora não seja coordenada por profissionais de comunicação, pode exibir uma competência formidável; logo, antes de execrá-la como um fenômeno nocivo, talvez valesse a pena ouvi-la com mais cuidado. (BUENO, 2009, p.108).

Do mesmo pensamento compartilha Kunsch (1986, p. 35) ao considerar que:

[...] o sistema informal de comunicações emerge das relações sociais dos membros da organização, sendo neste caso destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham papel importante dentro da organização. (KUNSCH, 1986, p. 35).

Portanto, quaisquer propostas que façam referência à estrutura organizacional deve levar em consideração essas comissões de trabalhadores de tal modo que a valorização do colaborador faça parte do planejamento das estratégias comunicacionais da organização.

O planejamento dessas estratégias é fundamental para alcançar uma comunicação eficaz. Mesmo tendo suas contribuições separadas por mais de duas décadas, tanto Kunsch (1986) quanto Bueno (2009) consideram que não há espaços para improvisos, pelo contrário, é necessário uma sistematização das ações.

o planejamento se inicia com a identificação da própria razão de ser da organização. Define estratégias, planos, detalhamento com indicações de programas e projetos orientados para a sua implementação. Adicionalmente, o processo de planejamento inclui mecanismo de avaliação de desempenho e sistemas de retroalimentação que garantem o seu dinamismo. (DIAS, 1982 citado por KUNSCH, 1986 p. 53).

Para Cardoso (2006 p. 1126):

[...] pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente. (CARDOSO, 2006, p.1126).

O planejamento estratégico é vital para a aplicação e execução de metas e objetivos, pois determina as ações a serem tomadas, minimiza custos e auxilia na avaliação dos impactos que essas decisões podem gerar no futuro. Além disso, exclui as atitudes individuais e incentiva o desenvolvimento de trabalhos em grupos. Quanto às vantagens do planejamento nas organizações, Kunsch (1986, p.54) destaca que sua execução

[...] propicia a organização e coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos; faz com que a organização tome consciência de sua razão de ser, permite aferir se esta perseguindo os resultados propostos nos objetivos; aumenta o nível de interação, amplia o horizonte dos dirigentes e suscita novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas. (KUNSCH, 1986, p.54).

Segundo Cardoso (2006, p. 1133):

[...] quando uma organização compromete-se com uma perspectiva comunicacional estratégica, ou seja, trabalha no âmbito da nova dimensão da comunicação organizacional, ela reconhece não só novas maneiras de ver o trabalho, mas, também as relações internas e os diversos processos de interação com seus variados públicos externos. (CARDOSO, 2006, p. 1133).

Destacando a necessidade de planejamento, Rego (1986, p.111) explica que “incorrem em um grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macro-ambiente”.

Para Bueno (2009, p.38) o planejamento é

[...] um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, vivências e saberes intrinsecamente vinculados aos objetivos, aos valores e à missão de uma organização, não devendo ser entendido como uma atividade episódica ou meramente operacional. (BUENO, 2009, p. 38).

O mesmo autor considera a construção de cenários como um instrumento de suporte para o planejamento. A proposta é reduzir o “nível de incertezas e promover a adaptação a uma realidade em permanente mudança” e, seguindo este pensamento, complementa que

[...] a construção de cenários não pode ser vista como uma mera aplicação técnica, algo que possa ser introduzido nas organizações a partir de um sistema de treinamento (ou adestramento) e de executivos, mas requer uma profunda mudança na cultura de gestão. Ela tem a capacidade de alterar o próprio *ethos* do planejamento tradicional, distanciando-o definitivamente da mera descrição de produtos e atividades com os respectivos custos. (BUENO, 2009, p.42, **grifo do autor**).

Ao realizar um planejamento, é preciso antes percorrer algumas etapas. O primeiro passo é identificar a situação ou problema, obtendo o máximo de informações sobre o ambiente interno e externo. Após a identificação do cenário é fundamental a elaboração de objetivos, que vão servir de referencial para todo o processo de planejamento. Ao traçar os objetivos parte-se para a definição das melhores estratégias para atingir o que foi proposto.

De acordo com Kunsch (1986, p.56), por estratégia “entende-se uma linha mestra, ou seja, um guia de orientação para as ações. É a melhor forma encontrada para conseguir realizar os objetivos”.

Bueno (2009, p.54) considera que “estratégia a forma como se define e se aplica recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos”. E afirma que:

Para que a Comunicação Empresarial seja assumida como estratégica, será pois, necessário que essa condição lhe esteja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza. Intenção ou desejo, apenas, não produzem a realidade. (BUENO, 2009, p.54).

Com os objetivos e estratégias definidos a fase seguinte é a implantação do planejamento e, finalmente, o controle e a avaliação dos resultados obtidos, detectando os acertos e erros durante o seu desenvolvimento.

2.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA: JORNALISMO, RELAÇÕES PÚBLICAS E PUBLICIDADE NA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Uma organização possui diferentes públicos que, por sua vez, podem partilhar dos mesmos interesses. Compreende-se como público interno o grupo formado pelos funcionários e seus gestores enquanto que o público externo é representado pelos consumidores, clientes, fornecedores, autoridades governamentais e veículos de comunicação. O público misto, por sua vez, é representado pelos acionistas de uma organização.

Para gerir o fluxo de informação entre os diferentes públicos, as organizações utilizam as assessorias de comunicação social que podem ser constituídas por profissionais internos ou terceirizados. Trata-se de um serviço especializado que envolve planejamento, estratégias e uma integração entre jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda.

Kunsch (1986, p.38) acredita nessa relação interdisciplinar, que, segundo a autora, “proporciona uma forma de comunicação integrada, sendo, portanto muito eficazes e muito mais abrangentes na criação de mecanismos de aceitação social de uma organização”.

Para que o trabalho de comunicação seja bem sucedido, Kopplin (2009, p.12) explica que:

[...] é fundamental que seja percebida como estratégia dentro de uma organização e os responsáveis pela ACS (Assessoria de Comunicação Social) estejam em contato direto e permanente com seu centro diretivo, participando ativamente no estabelecimento de políticas e estratégias de comunicação. (KOPPLIN, 2009, p.12).

Apesar das áreas já partirem do pressuposto de uma integração, as funções, competências e responsabilidades desempenhadas por cada profissional precisam estar bem delimitadas, para que não haja conflitos e concorrência entre as partes. Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas Profissionais (2007 citado por KOPPLIN, 2009, p.13), a função do assessor de imprensa é “facilitar a relação entre seu cliente - empresa, pessoa física, entidades e instituições – e os formadores de opinião”.

De acordo com Rodrigues et al. (2010, p.04), “uma assessoria de imprensa trabalha para um assessorado, que pode ser um cliente particular ou uma instituição”.

empresas, pessoas físicas como “personalidades públicas”, médicos, advogados, músicos, instituições e organizações como empresas estatais, sindicatos, ONGs, partidos, entre outros, que têm interesse pela geração de informações de interesse público.(RODRIGUES et al.2010, p. 04)

Para Kopplin (2009, p.13) o principal papel desempenhado pelo assessor de imprensa é “a intermediação das relações entre o assessorado e os veículos de informação, tendo como matéria-prima a informação e como processo sua abordagem na forma de “notícia”. Essa idéia de intermediação entre empresa e meios de comunicação também é compartilhada por Rodrigues et al. (2010, p. 02):

[...] a assessoria de comunicação trata da gestão do relacionamento entre uma pessoa física, entidade, empresa, órgão público e a imprensa. Sua tarefa é estabelecer ligação direta entre uma organização do primeiro, segundo ou terceiro setores e a mídia, com vistas ao equilíbrio da opinião pública. (RODRIGUES et al. 2010, p. 02)

Dentre as atividades desempenhadas pelos jornalistas estão: a produção de releases e *press kits* sobre o assessorado, *clipping* de notícias, organização e atualização do *mailing list*, edição de *house organs*, produção de vídeos, programas de rádio ou televisão, folders, folhetos, entre outros produtos de divulgação.

Dentre os objetivos de uma assessoria de imprensa, Mafei (2004 citado por RODRIGUES et al 2010 , p.03) destaca:

[...] estabelecer relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e seus agentes, com o objetivo de se tornar fonte de informação respeitada e requisitada. Tem que criar situações para cobertura sobre as atividades do assessorado, para alçar e manter – e, em alguns casos, recuperar – uma boa imagem junto à opinião pública. Apresentar, firmar e consolidar as informações pertinentes aos interesses do assessorado no contexto da mídia local, nacional e internacional. Programar a cultura de comunicação de massa nos aspectos internos e externos relativamente ao assessorado por meio de condutas pró-ativas junto à estrutura de mídia. E por final capacita o assessorado e outras fontes de informação institucionais a entender e lidar com a imprensa. (MAFEI, 2004 citado por RODRIGUES et al, 2010, p.03)

O trabalho do profissional de relações públicas é definido pela Associação Brasileira de Relações Públicas como:

um esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente. (PINHO, 2001, p. 83).

Para Rodrigues et al. (2010, p.6):

o profissional de relações públicas exerce uma função estratégica importante nas organizações modernas ao planejar e executar sua comunicação e seus relacionamentos com os mais diversos públicos, sendo assim, surge a necessidade de ter condições adequadas para ser bem sucedido na função em benefício da sua própria organização. (RODRIGUES et al. 2010, p.6).

Sendo assim, esse profissional trabalha com o planejamento e criação de programas voltados para o público interno e externo. Entre eles, a coordenação de atividades para funcionários, atividades voltadas para a área social, cultural e esportiva, promoção de eventos, elaboração de peças teatrais e outras formas de relacionamentos com os diferentes públicos que compõem uma organização.

Os relações públicas têm ainda, as incumbências de realizar pesquisas para conhecer opiniões, hábitos e atitudes dos públicos; manter cadastros atualizados dos vários segmentos de interesse para a instituição, além de referências históricas do assessorado; e participar na definição de estratégias globais de comunicação. (KOPPLIN, 2009, p.16).

Essa relação entre empregados e organização é uma das mais importantes e o profissional de relações públicas trabalha com a gestão de recursos humanos, com o objetivo de estimular a participação e integração dos funcionários na vida da organização. Kunsch (1986, p.40) explica que “esse público necessita de uma organização mais consistente e contínua, deixando-se de lado aquela linguagem costumeira, subjetiva e rotulada, dos manuais”.

os tempos de hoje exigem que as organizações tratem seus empregados de uma forma mais realística e transparente, tornando o funcionário um co-participante. [...] Trata-se, sobretudo, de criação de programas de pesquisa, elaboração de audiovisuais e de publicações (jornal interno, boletins, manuais, etc...), organizações de eventos de confraternização e especiais, apoio a treinamentos, montagem de planos de visitas e open house para familiares, contribuição para o incremento das atividades de associações desportivas, implantação e controle das caixas de sugestões, coordenação de campanhas internas, concursos, circulares personalizadas. (KUNSCH, 1986, p.40).

Deste mesmo pensamento compartilha Luiz Tostes (1985 citado por KUNSCH, 1986, p. 40) para quem as discussões francas e abertas dos problemas regionais e nacionais “provocam a necessidade de se criarem a necessidade de procedimentos de *feedback* sensíveis às expectativas e variações nos anseios do público interno”.

Antonio Vasconcelos (1982 citado por KUNSCH, 1986, p. 40) considera que uma das principais responsabilidades das Relações Públicas com o público interno, diz respeito à conscientização. Independentemente da função que desempenha, é preciso que o profissional de relações públicas auxilie na conscientização de que todos representam a organização e são responsáveis pela imagem e opinião que os diferentes públicos têm da empresa.

O profissional de relações públicas também atua como integrante do marketing comercial, ao elaborar estratégias mercadológicas para a empresa. Essas atividades se realizam por meio de:

lançamentos de produtos, elaboração de relatórios, estabelecimento de relações com acionistas, revendedores, fornecedores, consumidores e imprensa especializada e da área econômica, pesquisa de opinião pública para medir as reações dos diversos públicos em relação à organização e a seus produtos ou serviços montagem de programas de orientação e defesa do consumidor e tudo o que contribuir para criar e consolidar um conceito positivo. (KUNSCH, 1986, p.39).

Ainda dentro dessa área de atuação, esse profissional trabalha na construção de uma imagem positiva da organização. Schewe (1982 citado por KUNSCH, 1986, p.39) explica que:

cada organização lida com muitos grupos importantes, os diversos públicos, como acionistas governos, intermediários, a comunidade em geral, empregados, fornecedores, clientes e os mídia de notícias e a construção de uma imagem favorável ajuda os gestores no trabalho de promoverem satisfação.

Rodrigues et al. (2010, p. 02) destaca que a atividade desenvolvida pelas relações públicas é justamente:

construir, manter ou reformar a reputação positiva de uma instituição, de maneira ética e estratégica. Está também em conciliar interesses e estabelecer a integração e o diálogo entre as instituições e os diversos seguimentos da opinião pública. (RODRIGUES et al, (2010, p. 02)

Já o profissional de publicidade e propaganda – ou publicitário – trabalha com a promoção do produto ou serviço oferecido pela organização.

[...] criar e executar as peças publicitárias e de propaganda, escolhendo os veículos mais adequados para sua difusão e as agências para a intermediação entre esses veículos e a instituição; planejar, coordenar e administrar a publicidade, a propaganda, a publicidade legal, as campanhas promocionais e os estudos mercadológicos; e participar na definição das estratégias de comunicação. (KOPPLIN, 2009 p.16).

O esquema que segue apresenta a integração necessária – e urgente – dos profissionais de comunicação citados para o desenvolvimento de uma assessoria de comunicação (como um todo) e não mais apenas uma assessoria de imprensa.

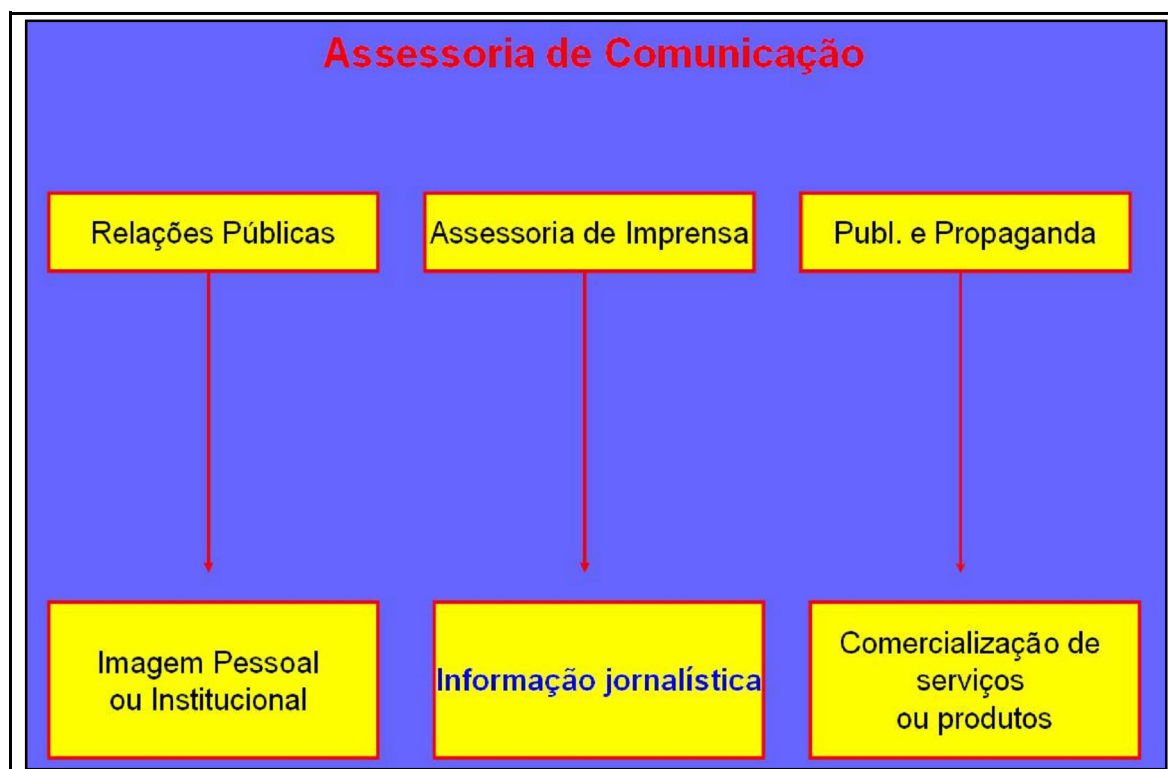


Figura 1 – Esquema de uma assessoria de comunicação
Fonte: Elaborado pela autora com base em Kopplin (2009).

Desta forma, as atividades desempenhadas pelos diferentes profissionais que fazem parte da Assessoria de Comunicação são conjuntas e o trabalho é desenvolvido com um único foco. Assim sendo, torna-se relevante destacarmos, no escopo desta monografia, os fluxos que se estabelecem quando estes profissionais

atuam em diferentes contextos organizacionais. Na Comunicação Organizacional, a informação acontece em dois diferentes níveis: interno e externo.

A comunicação interna tem o objetivo de gerar consentimento, aceitação por parte do grupo organizacional em diferentes níveis e atenuar conflitos internos. Está diretamente ligada à cultura da organização e desempenha papel vital na formação do clima organizacional e na construção da imagem institucional diante do público interno.

A comunicação externa é responsável pela imagem da organização que é passada para a sociedade, consumidores e concorrentes. Deve se pautar pela ética, clareza, pelo comprometimento social e pelos valores da sociedade. Sobre esta questão, Rego (1986, p. 75) afirma que

o sistema de comunicação empresarial deverá irradiar informações integradas aos compromissos de desenvolvimento e identificadas com as aspirações dos consumidores e estabelece diferentes estratégias para públicos distintos: com os concorrentes, o autor propõe uma estratégia de comunicação calcada em princípios éticos, que impeça conflitos operacionais, como os conflitos gerados pela propriedade de marcas, podendo gerar prejuízos para as organizações competidoras. (REGO, 1986, p. 75).

Além de estar sintonizada aos anseios de seu grupo cultural, a comunicação empresarial também deve levar em consideração os centros de decisão política. Rego (1986, p. 75) destaca que essa relação precisa estar atrelada à “geração constante de intercâmbio de ideias, a fim de que os representantes políticos percebam as necessidades e objetivos empresarias”.

E, para o os segmentos internacionais, Rego (1986, p.75) propõe “a criação de um fluxo de informações, como importante medida diplomática para fomentar novos negócios”. Segundo Cardoso (2006, p. 1132):

a comunicação interna estabelece as relações com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as relações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas formas de ação administrativa que envolvam e valorizem o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos. (CARDOSO, 2006, p. 1132)

No campo externo, no entanto, Cardoso explica que:

as relações empresariais demandam propostas inovadoras para as atividades de serviço, de mercado e de marketing e especial atenção para

as questões culturais, éticas e sociais que envolvem as ações organizacionais. (CARDOSO, 2006, p. 1132)

Sendo a comunicação interna fundamental para a formação do clima organizacional, não se pode responsabilizar apenas um profissional ou um departamento da empresa pelo trabalho de se relacionar com seus diferentes públicos. É o que explica Bueno (2009, p. 20) ao afirmar que

de imediato, podemos mencionar a perspectiva, bastante comum em nossas organizações, de reduzir o esforço e a responsabilidade pela comunicação interna a uma única instância: o departamento de comunicação (muitas vezes, identificado no organograma por uma “caixinha” pendurada na área de recursos humanos ou mesmo um (a) profissional de Relações Públicas. (BUENO, 2009, p. 20).

Para Cardoso (2006, p.1135) “mudam os papéis de quem exerce atividades de comunicação na organização. Uma atividade que era antes concebida por especialistas da área passa a ser exercida por diferentes profissionais”. E complementa, destacando que

podemos afirmar que a comunicação, no ambiente da complexidade, só irá se concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. (CARDOSO, 2006, p. 1135)

Bueno (2009, p. 22) destaca que uma organização necessita mais do que apenas profissionais de comunicação competentes, mas também da construção de uma cultura de comunicação.

[...] a comunicação interna de uma organização depende, sobretudo, do processo de gestão e que será necessário sempre distribuir a responsabilidade por todos aqueles que a integram, incluindo a direção e todos os públicos internos. Para um processo efetivo de comunicação interna, tem tanta importância o presidente da empresa quanto dos colegas do chamado “chão de fábrica”. (BUENO, 2009, p.22).

Cabe ressaltar, neste ponto, um histórico breve do que vem a ser cultura organizacional. O conceito de cultura organizacional surgiu na década de 80, período em que as empresas passaram a se preocupar com mudanças de ambiente e desempenho. Dentro de diferentes conceitos, cultura pode ser definida como integração social, que influencia e ao mesmo tempo exerce influência nos sistemas e comportamentos de uma sociedade.

O mesmo acontece na realidade de uma organização, pois também constitui-se em um sistema aberto, que recebe influência – e também é influenciado – pelo ambiente em que está inserida.

Alvesson (1993, p.39 citado por MARCHIORI, 2008 p. 86) explica que cultura organizacional é um “conjunto de significados relevantes para um grupo em particular, sendo transmitidos para os novos membros dos grupos. A cultura é uma totalidade de padrões de comportamento e estilo social de uma organização”.

De acordo com Souza (1981 citado por MARCHIORI, 2008, p. 90) a cultura de uma organização “é resultante a ação humana, que envolve os conceitos de normas, valores, preceitos e tradições”. Nesse sentido, são destacados também os sentimentos envolvidos no processo.

[...] assim como o modo da empresa de se relacionar com o ambiente e engloba também o fator emocional, que é manifestado através do afeto, do bom humor, mas também através da raiva e ansiedade. (SOUZA, 1981 citado por MARCHIORI, 2008, p. 90).

Para Freitas (2007 citado por MARCHIORI, 2008, p.93), entender a organização como uma cultura “é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências”. Ou, seja, trata-se de

um conjunto de representações imaginárias, sociais, (...) construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2007 citado por MARCHIORI, 2008, p. 93).

Sobre esses relacionamentos recai uma imensa importância, visto que as organizações são formadas por pessoas com diferentes níveis educacionais, culturais etc. Fincham e Rhodes (1992 citado por MARCHIORI, 2008, p. 79) explicam que existe uma “diversidade de grupos existentes nas organizações, um conjunto de múltiplas culturas”.

[...] organizações são feitas de diferentes ocupações e profissões, diferentes classes sociais e gêneros, e são talvez propagadas em diferentes áreas geográficas. Tudo isso pode formar uma base de subculturas distintas e contraculturas que competem para a definição da realidade da organização. (FINCHAM; RHODES, 1992 citado por MARCHIORI, 2008, p. 79).

Porém, construir uma cultura de comunicação não é tarefa fácil. Pelo contrário, é um trabalho que requer esforço e os resultados não são perceptíveis em curto prazo e depende da integração e comprometimento dos diferentes públicos internos composto pela empresa.

Kanter (1991 citado por MARCHIORI, 2008, p. 80) explica a importância da formação de consensos para gerar uma cultura única como forma de atingir adesão dos diferentes públicos. Para ele, a “construção de uma cultura única, forte, com sentido e engajamento requer que as pessoas se sintam integradas com o todo, e não identificadas com o território em particular do momento”.

Quando se sentem integradas, as pessoas compreendem melhor os papéis desempenhados por elas dentro da organização e permitem saber quais são as expectativas esperadas com relação ao seu desempenho. Dessa forma, a informação e a comunicação tornam-se fundamentais para o desenvolvimento organizacional.

Bueno (2009, p.23) salienta que, “uma organização só terá uma boa comunicação se dispuser de uma cultura de organização consolidada”, o que significa que:

todas as pessoas que integram a organização estão comprometidas com a circulação e a partilha de informações, participam do processo de tomada de decisões, suas opiniões são levadas em conta e a diversidade, o pluralismo e a divergência são assumidos como oportunidades, não como ameaças. (BUENO, 2009, p.23).

Apesar de imprescindível para o sucesso da comunicação interna não são todas as empresas que possuem ou cultivam uma cultura de comunicação, como por exemplo, as organizações autoritárias, oligárquicas e que possuem estruturas hierárquicas inflexíveis.

numa organização em que apenas alguns podem falar e a decisão está concentrada em poucas mãos, não há espaço para a construção de uma cultura de comunicação- que pressupõe a oxigenação dos canais de relacionamento e a valorização dos saberes, das competências e experiências de todas as pessoas. (BUENO, 2009, p. 24).

Além de uma gestão flexível e democrática, para construir uma cultura de comunicação e, conseqüentemente, uma comunicação interna eficaz, Bueno (2009, p.24) acredita ser necessário que as organizações “abandonem práticas antigas, baseadas na perspectiva de que informação é poder, e, portanto, precisa estar sob o controle dos chefes, excluídos os que costumam pensar de maneira diferente”.

uma comunicação interna, apoiada em uma autêntica cultura de comunicação, estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos, obedecendo seus perfis e necessidades, adapta discursos e conteúdos e busca incentivar a participação dos funcionários pelo fortalecimento dos fluxos ascendente e lateral de comunicação . (BUENO, 2009, p.24)

Entretanto, Bueno (2009, p. 27) lembra que, assim como o mercado e a cultura da sociedade estão em constante evolução, é necessário considerar que a cultura das organizações também muda, apesar de resistir mais a elas.

[...] sobretudo numa sociedade globalizada, conectada, on-line, não é possível permanecer o tempo todo imutável. As chefias e os comunicadores devem sinalizar para a necessidade dessas mudanças organizacionais, mesmo porque adaptar-se às circunstâncias é um sinal de inteligência empresarial. [...] Todos sabemos que algumas culturas tradicionais são difíceis de movimentar (não é fácil mover um elefante), mas, se elas permanecerem no passado, não terão futuro. (BUENO, 2009, p. 27)

Uma organização não é constituída apenas por um único público interno, mas sim por vários deles, que possuem características e necessidades diferentes. O profissional de comunicação deve estar atento a essa diversidade para, assim, propor produtos, ações e estratégias que interajam com cada segmento.

[...] algumas conseqüências e decisões precisam ser consideradas, se aceitamos como válida e importante essa diversidade, como por exemplo, a absoluta necessidade de se relacionar com os públicos de forma distinta. Ou seja, se os públicos têm características, perfis e por, extensão, demandas diferentes, faz sentido levar isso em conta no planejamento da comunicação interna. (BUENO, 2009, p. 86).

Segundo Bueno (2009, pp. 87- 89) as organizações parecem ignorar essa questão.

quase sempre, embora existam inúmeros públicos internos, os veículos e os canais de relacionamento continuam se reduzindo a um só, que é encaminhado para todo mundo.[..] É provável que elas consigam com isso reduzir custos, mas não devem obter resultados que tanto desejam ou precisam. Na maioria das vezes, imagina-se que um house- organ pode dar conta das expectativas de todos os públicos internos e, dessa forma, é endereçado tanto ao alto executivo como ao colega do chamado “chão de fábrica”. (não cabe aqui nenhum preconceito ou juízo de valor). (BUENO 2009, pp. 87- 89)

Na prática, Bueno (2009, p.87) acredita que:

considerar a existência de públicos internos (e não um público interno) em uma organização é primeiro passo. A providência seguinte será conhecer o perfil e definir as demandas de cada público em particular para que se possam implementar canais e formas de relacionamento (inclusive formatos e discursos) que estejam em sintonia com eles”. (BUENO, 2009, p.87).

Bueno (2009) ainda considera que as organizações possuem poucos dados sobre os seus colaboradores, o que dificulta o trabalho de identificação dos diferentes públicos internos.

a maioria das organizações ainda não conhecem, com tal detalhamento, seus públicos internos e, muitas vezes, apenas se vale das informações que existem no cadastro, na ficha pessoal dos funcionários no momento de sua entrada na organização. Cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas, em sua forma específica de comunicação. O que pode ser razoável para um deles pode ser contraproducente para os demais. (BUENO, 2009, p.87).

Bueno (2009, p.96) considera “o protagonismo na comunicação interna, a elevação do funcionário à condição de sujeito, a redução dos níveis hierárquicos e o diálogo construtivo soa atributos inegociáveis de uma organização e de uma sociedade moderna”.

Do mesmo pensamento compartilha Rego (1986, p.127) ao considerar o veículo interno a “única publicação que exalta o seu trabalho, que fornece notícias sua, sobre sua família, seus amigos, a empresa estará conquistando sua simpatia e confiança”. Dessa forma, o empregado identifica-se com a empresa ao ver o seu trabalho valorizado pelo meio de comunicação.

A valorização do público interno é condicionada à cultura organizacional. Os resultados das estratégias implementadas dependem, sobretudo, de uma cultura que enfoque a motivação do público interno. Mas, como construir a motivação?

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONSTRUÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Como os gerentes ou supervisores podem motivar seus funcionários? Muitas teorias já foram escritas sobre o assunto e, cada vez mais, surgem outras para solucionar essa questão.

Segundo Vroom (1997, p.75) a motivação é

[...] função do crescimento a partir da obtenção de recompensas intrínsecas por um trabalho interessante, desafiador e que proporcione crescimento pessoal e desperte paixão pelo trabalho realizado. (VROOM, 1997, p.75).

Tudo começa com o contrato psicológico em que um indivíduo, assim como a organização, constitui um sistema com necessidades específicas. A natureza desse contrato é psicológica, pois muitas vezes não se trata de algo escrito ou falado, mas ambas as partes têm que estar conscientes sobre as expectativas a serem alcançadas.

Várias visões sobre natureza das necessidades dos indivíduos já foram desenvolvidas e modificadas ao longo dos anos. Destacamos aqui as visões elencadas por Vroom (1997).

O autor destaca, inicialmente, a visão racional-econômica, que pressupunha que a motivação dos indivíduos era basicamente econômica. Segundo Vroom (1997, p.2), nos anos de 1940 e 1950 surgiu o modelo homem social, que seria mais receptivo às forças sociais do que a incentivos financeiros. Vroom destaca que na visão de uma auto-realização, o indivíduo era motivado por uma hierarquia de necessidades, como de sobrevivência, sociais, de auto-estima etc.

[...] aqui, o papel do gerente era tornar o trabalho desafiador e interessante; o trabalho do gerente era definir a tarefa de forma que quem desejasse desafio, autonomia e oportunidade de autodisciplina considerasse a tarefa atraente. Em troca do bom desempenho, a organização deveria oferecer oportunidades de auto-realização. (VROOM, 1997, p.2).

A última das visões elencadas por Vroom (1997) é a que mais se aproxima ao conceito de motivação de pessoas e não de pessoal – entendido aqui como uma forma generalizada que ignora as características individuais das pessoas. Trata-se da visão do homem-complexo, que possui várias necessidades. Como destaca Vroom

o modelo do homem-complexo reconhece que o indivíduo pode ter uma variedade de necessidades (por exemplo, auto-estima, identidade, competência, necessidade de afiliação, poder) e uma variedade de pontos fortes. Isso ocorre porque cada indivíduo tem uma história de experiências de desenvolvimento e configurações genéticas diferentes. (VROOM, 1997, p.42).

Para Vroom (1997, p.44), os gestores que visam satisfazer os seus colaboradores e manter um contato psicológico agradável podem contar com quatro

diferentes práticas: práticas de medição, recompensas, estrutura e seleção e desenvolvimento.

A prática de medição pode oferecer dados importantes para a elaboração de um planejamento e para a avaliação do desempenho do funcionário. Diversas medidas podem ser adotadas, mas todas devem ser coerentes com as exigências da tarefa e com as expectativas a serem alcançadas. Ainda dentro das práticas de medição, podemos destacar a existência da administração por objetivos, em que as responsabilidades e os objetivos a serem alcançados devem ser definidos por ambas as partes. O funcionário e o gerente determinam juntos os padrões que são utilizados na avaliação da atividade e no comprimento dos objetivos.

Vroom (1997, p.48) classifica as ferramentas de recompensas, que são utilizadas pelos gestores ou supervisores para motivar seus subordinados, da seguinte forma: intrínsecas, as inerentes ao cargo e as extrínsecas, como salário, oportunidades de promoção, benefícios, espaço no escritório e manifestações de *status* e prestígio.

O salário é a primeira opção escolhida quando se pensa em recompensa, mas a remuneração oferecida tem de ser coerente com as necessidades do funcionário, pois ao invés de gerar satisfação pode gerar insatisfação e sentimento de culpa. Quando se fala em recompensa, também há o desenvolvimento de carreira, que visa não só a oportunidade de promoções, mas também à uma ascensão que ofereça ao funcionário estabilidade dentro da organização e liberdade para executar as suas tarefas.

No campo da estrutura, há a ampliação e enriquecimento de cargo, que prevê um aumento dos deveres e responsabilidades com o objetivo de eliminar os aspectos negativos e repetitivos do trabalho e facilitar o desenvolvimento de tarefas, contribuindo para o aumento da eficácia e das expectativas de competência.

o enriquecimento do cargo é uma tentativa de aumentar as responsabilidades e autonomia do funcionário através da ampliação da definição do cargo, enfatizando, portanto, a oportunidade de conquistas individuais e a criatividade. Esperava-se que o enriquecimento do cargo melhorasse o moral do funcionário, o que, em contrapartida, aumentaria a motivação. (VROOM, 1997, p.52).

E, por fim, a seleção e desenvolvimento, que compreendem instrumentos mais importantes para adequar a tarefa ao indivíduo. O programa de desenvolvimento tem que se adaptar às exigências da tarefa e às necessidades dos

indivíduos, pois programas impostos ou com oportunidades limitadas poderiam levar o funcionário à frustração.

Vroom (1997, p.61) estabelece uma diferença entre os fatores que levam o indivíduo à satisfação e à motivação e os fatores que geram a insatisfação no trabalho.

[...] em muitas situações o que pode gerar satisfação para um funcionário pode gerar não satisfação para outro. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação. (VROOM, 1997, p.61)

A satisfação do funcionário tem que partir de motivadores intrínsecos como o reconhecimento pelas execuções, responsabilidade e progresso. O trabalho precisa se tornar interessante, desafiador e oferecer a oportunidade de crescimento pessoal e de paixão pelo trabalho. Não deve, no entanto, pautar-se apenas pelos fatores de higiene ou extrínsecos ao trabalho como salário, *status*, segurança e condições de trabalho. (VROOM, 1997).

De acordo com Vroom (1997, p.65) existem três grandes teorias de gestão de pessoal. A primeira é baseada na teoria organizacional, que defende que as necessidades dos indivíduos são tão irracionais, variadas e ajustáveis a situações específicas. Para esta corrente de pensamento, a principal função da gestão de pessoal é ser pragmática de acordo com a demanda. As tarefas organizadas de forma apropriada resultam em um trabalho eficiente e favorável.

A segunda é a teoria da engenharia industrial, que acredita que a humanidade é organizada de forma mecânica e economicamente motivada e que as necessidades dos indivíduos podem ser melhor atendidas harmonizando o indivíduo com o processo de trabalho.

E a terceira teoria é a da ciência comportamental, que enfoca mais os sentimentos dos grupos, as atitudes de cada indivíduo e o clima social e psicológico da organização. Acredita-se que atitudes adequadas levarão ao trabalho e uma estrutura organizacional eficientes.

A teoria motivação-higiene (fatores intrínsecos e extrínsecos) sugere o enriquecimento de cargo, que oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. Entretanto esse recurso só se torna eficaz se o planejamento for bem elaborado, com os cargos a serem alterados bem definidos.

[...] as mudanças devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio proporcionado pela habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior poderão demonstrar melhor essa habilidade e conseguirão promoções para cargos mais altos. Nem todos os cargos precisam ser enriquecidos. Entretanto, se apenas um pequeno percentual do tempo e dinheiro investidos em higiene fosse destinado aos esforços do enriquecimento de cargo, o retorno, em termos de satisfação humana e ganho econômico, seria um dos maiores dividendos que as empresas e a sociedade já colheram através de seus esforços para uma melhor gestão de pessoas. (VROOM, 1997, p.75).

Vroom (1997, p.79) estabelece uma distinção entre motivação e movimento:

[...] o movimento, algo muitas vezes não desejado pelo funcionário, tem a função de medo, de castigo ou de fracasso na obtenção de recompensas extrínsecas, exige resultados imediatos e reforço constante. A motivação é baseada na necessidade de crescimento. É um motor interno, e seus beneficiários aparecem em um longo período de tempo, sendo que a recompensa final da motivação é um crescimento pessoal. (VROOM, 1997, p.79).

As teorias mencionadas acima não geram nenhum retorno no campo da motivação se não forem aplicadas corretamente. Um dos motivos para o fracasso é que os executivos freqüentemente não se sentem qualificados para desenvolver esses conceitos. Outro motivo para o fracasso é que muitos executivos temem perder o controle das organizações. As teorias entram em confronto com a necessidade dos novos gerentes de delegar funções. Embora compreendam que isso é necessário, para muitos o que está ocorrendo é, na verdade, a descentralização de sua autoridade e de seu direito de gerenciar.

Além do medo de perder a hegemonia, muitos executivos são insensíveis aos sentimentos das pessoas.

[...] simplesmente não entendem o poder dos sentimentos das pessoas e muito freqüentemente são incapazes de perceber esses sentimentos na prática cotidiana sem ajuda considerável. São como pessoas que não têm ouvido para música e que, quando vão à ópera, entendem a letra, mas não ouvem a melodia. (VROOM, 1997, p.88).

Diversas filosofias gerenciais já surgiram, mas todas elas baseadas na psicologia de recompensa-castigo. Pregam a confiança e a abertura entre funcionários e gerentes, mas, ao mesmo tempo, estabelecem-se relações de autoridade sobre os mais fracos.

De acordo com Vroom (1997, p. 90) “trata-se inevitavelmente de uma atitude de desprezo condescendente cuja máscara mais espalhafatosa é o paternalismo”.

o resultado é uma batalha contínua entre os que buscam exercer o poder e os que estão sujeitos a ele. As conseqüências dessa batalha são maior ineficiência, menor produtividade, maior absenteísmo, roubo e, às vezes, pura sabotagem. (VROOM, 1997, p. 90).

Ao problema resultante da filosofia recompensa-castigo soma-se às estruturas burocráticas das organizações, que se baseiam no controle da organização por aqueles acima dos demais. Essa estrutura exige que todos dependam e sejam subordinados àqueles que se encontram nos níveis superiores.

contratar, demitir, promover, demover, reatribuir funções e atitudes semelhantes são as prerrogativas dos superiores, que podem tomar decisões unilateralmente. [...] a pessoa subordinada torna-se cada vez mais defensiva. Precisa se proteger contra a manipulação e contra a sensação de impotência que inevitavelmente acompanha a dependência. A estrutura burocrática, com sua orientação implícita de luta pelo poder aumenta as lutas internas, a construção de impérios, a rivalidade e a noção de futilidade. (VROOM, 1997, pp. 90- 91).

O caminho para o sucesso de um bom gerente é a dose certa de necessidade de realização com a necessidade de poder. A necessidade de realização é o desejo de fazer alguma coisa melhor ou de forma mais eficiente, porém pessoas motivadas pela realização têm tendência a realizar as atividades sozinhas, com feedback concreto e imediato.

Vroom (1997, p.130) argumenta que, “para que uma burocracia funcione de forma eficaz, as pessoas que a gerenciam precisam ser universalistas na aplicação de regras”. E, prossegue:

isto é, se abrirem exceções para as necessidades específicas de determinados indivíduos, o sistema como um todo ruirá. O gerente com uma grande necessidade de afeição é exatamente o que quer ficar bem com todo mundo e, portanto, é o mais propenso a fazer exceções em termos de necessidades particulares. Se um funcionário pede para faltar ao trabalho para ficar em casa e ajudar a esposa doente a tomar conta das crianças, esse gerente gregário sente pena do funcionário e concorda, quase sem pensar. (VROOM, 1997, p.130).

O bom gerente precisa compreender as necessidades de seus funcionários individualmente, assim como, as especificidades de cada caso. O equilíbrio nesse momento é fundamental para uma boa gestão de pessoas e não de pessoal.

O autocontrole e uma alta inibição também compõem o perfil de um bom gerente. Pessoas que exercem o poder impulsivamente têm a tendência de serem mais rudes com as pessoas, de beber mais e de ter uma supervalorização do ego. Indivíduos que têm maior poder e controle são os mais engajados com os objetivos da instituição, têm maior probabilidade de serem promovidos, controlam-se na bebida e maior disposição a ajudar os outros.

O bom gerente precisa conhecer os caminhos da motivação. De acordo com a definição do Dicionário Aurélio (2004), motivação é uma palavra usada para explicar por que as pessoas agem de uma determinada maneira. E, para compreender o fenômeno da motivação humana é necessário, antes de qualquer coisa, quebrar alguns mitos e especulações que envolvem o tema.

Cabe ressaltar inicialmente que não há uma simples regra para explicar o conceito de motivação e sua aplicabilidade. A partir do pressuposto de que todo ser humano é um ser particular, com vontades, expectativas e experiências diversas, “cada um deles está voltado para a busca de seus próprios organizadores de comportamentos vocacionais ímpares” (BERGAMINI, 1990, p.24), temos que a motivação é um elemento que se desenvolve de diferentes formas.

Bergamini (1990, p.25) segue explicando que é necessário repensar a motivação, examinando, mais uma vez, de maneira crítica, o acervo atual de conhecimento sobre o assunto. A dificuldade em conceituar o termo motivação acaba gerando diferentes conotações e, como consequência, uma desordem de significados e conteúdo.

[...] algumas pessoas afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Essas duas maneiras de pensar são a ilustração da crença de que existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas. (BERGAMINI, 1990, p.25).

Muitas das teorias que buscam definir motivação se baseiam apenas em dados quantitativos, esquecendo-se de que, uma avaliação qualitativa e de forma individualizada tem crucial importância para a compreensão da arte de motivar.

Dessa maneira, acredita-se que a motivação possa partir de dois diferentes fatores, sendo eles: fatores extrínsecos e fatores intrínsecos.

Os fatores extrínsecos partem de questões externas ao indivíduo e que estão acima de suas vontades, enquanto que os fatores intrínsecos surgem do interior de cada um. Sendo assim, “o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fontes de origem do seu comportamento motivacional”. (BERGAMINI, 1990, p. 25).

Herzberg (1959 citado por BERGAMINI, 1990, p.25) chama de movimento os fatores comportamentais que são encontrados no meio ambiente. Ou seja, externo ao ser humano; e de motivação, os que partem da vontade de cada indivíduo, de seu interior. Bergamini (1990, p. 25) elucida que:

[...] no primeiro caso, a atividade comportamental cessa com o desaparecimento da variável exterior, enquanto no segundo, a pessoa continua a agir por si mesma o tempo necessário para que sua necessidade interior seja satisfeita. (BERGAMINI, 1990, p. 25).

Recorrendo às origens, contataremos que a teoria behaviorista ou experimentalista da Psicologia busca entender a relação entre o estímulo externo e o comportamento dos indivíduos. Para os behavioristas, todo ser humano é passivo e influenciável pelo meio em que está inserido. Sendo assim, o comportamento é facilmente manipulado pelos fatores ambientais. Skinner (1971 citado por BERGAMINI, 1990, p.26) um dos principais percussores da teoria comportamentalista, desenvolveu os conceitos de Reforço Positivo e Reforço Negativo, como importantes conceitos para o processo de construção do comportamento.

Após estudos com animais, Skinner (1971 citado por BERGAMINI, 1990, p.26) verificou que o homem tinha sua personalidade facilmente dominável se condicionada a um modelo previamente estabelecido com alto controle do ambiente. A motivação, dessa forma, passa a ser entendida como um esquema de Estímulo-Resposta, como explica Bergamini (1990, p.26):

[...] as ações das pessoas, nas suas mais variadas circunstâncias de vida, são dirigidas por aqueles que manipulam as variáveis existentes no ambiente transformando-as em recompensas ou em punições. Para os comportamentalistas, a reação é uma maneira de se comportar que foi adquirida ou estruturada em função das recompensas recebidas. (BERGAMINI, 1990, 26)

Para Bergamini (1990, p.26), nesse caso, as pessoas não seriam necessariamente motivadas, mas sim colocadas em movimento por meio de uma seqüência de hábitos que são gerados por um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior.

O pensamento de Skinner (1971 citado por BERGAMINI, 1990, p.27) vai ao encontro de Herzberg, (1959 citado por BERGAMINI, 1990, p. 27) que considera o movimento uma reação que se mantém diante um reforço positivo e que desaparece quando há reforços negativos, ou seja, punições. Trata-se, portanto, de um mecanismo regulador.

Essas teorias são freqüentemente utilizadas pelos administradores para avaliar a motivação no ambiente de trabalho, mas Bergamini (1990, p.27) considera perigoso, pois pode gerar uma falsa ideia do que seja um indivíduo realmente motivado. Muitas vezes, esses conceitos não condizem com as reais necessidades de uma organização.

[...] não é difícil concluir que quando se adota a orientação behaviorista ao descrever o ser humano, está-se implicitamente de acordo com a crença de que as pessoas **mudam** seu comportamento e sua maneira de ser de acordo com os condicionadores aos quais elas se encontram submetidas. Talvez seja demasiado tarde quando se percebe que a realidade é bem diferente, na medida em que as mudanças comportamentais não são assim tão radicais e profundas como aquilo que pretendem os psicólogos comportamentalistas. (BERGAMINI, 1990, p. 27, **grifo do autor**).

Do mesmo pensamento compartilham os autores Davis & Newstrom (citado por BERGAMINI, 1990, p. 27) ao criticarem a filosofia, o método e a aplicabilidade da modificação comportamental. Devido aos interesses envolvidos, as pessoas têm seus comportamentos manipulados, contrariando o pressuposto de que todo o ser humano é livre para fazer as suas próprias escolhas.

Pesquisas realizadas no campo do comportamento demonstram que não é possível manipular o pensamento das pessoas tão facilmente. Na verdade, o que pode acontecer é uma alteração superficial voluntária do comportamento, mas isso só acontece se essa mudança gerar algum tipo de vantagem ou benefício. Sobre isso, pondera Bergamini, (1990, p. 27), ao afirmar que é

extremamente perigoso pedir ou mesmo exigir que as pessoas mudem para se encaixarem dentro de um modelo julgado ideal; isso ameaça o seu próprio sentido de identidade pessoal definido e mantido ao longo de toda a vida. (BERGAMINI, 1990, p.27).

Outra corrente da Psicologia que estuda o comportamento dos seres humanos é a fenomenológica, que é o oposto da comportamentalista, pois considera o homem como um ser livre para fazer as suas próprias escolhas. Para esta corrente, o ser humano é composto por emoções, expectativas e percepções individuais. Ou seja, do ponto de vista da motivação, não é possível garantir, por exemplo, que todos vão se sentir necessariamente motivados numa situação de aumento salarial. De acordo com Bergamini (1990, p. 28):

as empresas cometem erros ao considerarem apenas os fatores extrínsecos como forma de motivação organizacional, e que fazem com que os colaboradores acreditem que medidas como: horários flexíveis, férias adicionais, condições ambientais de trabalho, planos de benefícios, etc são as únicas fontes de satisfação proporcionadas pela empresa. (BERGAMINI, 1990, p.28)

Bergamini (1990, p.28) ainda ressalta que ao utilizar os fatores extrínsecos como forma de motivação é preciso estar ciente de que a recompensa ou punição, quando retiradas, não são capazes de manter o comportamento do indivíduo. A partir do momento que são implantadas não podem deixar de ser utilizadas, o que seria ainda mais prejudicial para a organização.

Sendo assim, Herzberg (1959 citado por BERGAMINI, 1990, p. 28) distingue os fatores de motivação dos chamados higiênicos ou extrínsecos e propõe que:

os primeiros sejam espontaneamente escolhidos e perseguidos pelo indivíduo. Os fatores de manutenção ou higiene oferecidos pela empresa, quando inexistem, fazem com que as pessoas adotem condutas passivas. Para que o movimento seja restabelecido, é necessário acenar com tais fatores - como se fosse constantemente necessário empurrar ou puxar as pessoas para que se movam. (HERZBERG, 1959 citado por BERGAMINI, 1990, p.28).

Com base nas diferentes teorias aqui expostas, podemos concluir que o ser humano não tem o seu comportamento apenas orientado pelo meio ambiente, mas que outros fatores devem ser levados em consideração quando se trata de motivar pessoas. “Caso seja aceito como verdade que tudo aquilo que se faz numa empresa seja apenas movimento, um grande número de maneiras de agir, tipicamente humanas, ficarão sem explicação”. (BERGAMINI, 1990, p. 29).

Nesse sentido, ao ser treinado para desempenhar um determinado trabalho, o funcionário de uma organização recebe orientações condicionadas, mas

a partir do momento em que essas pessoas se acham engajadas num processo criativo, que sentem a alegria de ter contribuído para o desenvolvimento da empresa à qual pertencem, ou mesmo quando buscam desenvolver laços afetivos, não se poderá mais compreendê-las sob o enfoque sistêmico, como simples objetos de condicionamento. Persistindo nesse enfoque estar-se-á bem longe de compreender o ser humano na sua maneira pessoal e mais autêntica de ser. (BERGAMINI, 1990, p. 29).

Para aprofundar o estudo sobre o fenômeno da motivação é preciso deixar de estudar o assunto com base em dados estatísticos, e destacar as maneiras individualizadas de abordar o tema. Tratar o ser humano como único e autodeterminado é uma premissa. “Cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio, ou como se pode dizer com maior precisão, cada pessoa é portadora de um **estilo de comportamento individual**”. (Bergamini, 1990, p. 29, **grifo do autor**).

Após elencar os objetivos motivacionais e as necessidades pessoais de cada colaborador, o próximo passo é proporcionar condições para que essas expectativas sejam alcançadas, o que Archer (1978 citado por BERGAMINI, 1990, p. 30) caracteriza como fatores de satisfação. Entretanto, é importante que falsas expectativas não sejam alimentadas, pois podem gerar um efeito contrário, a desmotivação.

Quando a organização não consegue suprir as necessidades motivacionais de seus colaboradores, Bergamini (1990, p. 30) explica que “muitos supervisores adotam a solução de colocar a caminho um procedimento típico de movimento, servindo-se de prêmios por produção ou ameaçando o subordinado com sanções”.

Porém, como as pessoas não são influenciáveis, estes fatores movimentação não são capazes de manter o comportamento condicionado dos colaboradores por muito tempo. Com o passar do tempo, o nível de satisfação diminui e o sentimento de desmotivação surge novamente.

Os fatores de movimentos ou extrínsecos estão ligados às condições externas ao ser humano, ou seja, ao ambiente em que está inserido. Diferentemente de motivação, que parte do interior de cada indivíduo e, que está diretamente relacionada às suas necessidades e emoções. Em alguns casos, um fator externo

pode até satisfazer uma necessidade interna, mas não justifica utilizá-lo como único recurso, pois conforme explicitado, seu efeito é limitado.

No que se refere à motivação, cabe destacar seu caráter de continuidade. Isto é, nenhum ser humano estará plenamente satisfeito ou motivado sempre. Pelo contrário, existirá sempre uma necessidade não satisfeita que organizará ou dirigirá novas condutas motivacionais.

a satisfação de necessidades humanas passadas não torna o homem passivo e acomodado à vida; pelo contrário, ela o predispõe a iniciativas mais ousadas rumo à sua auto-realização, e assim, jamais se atinge um estado de plena saciação [...]. Não é possível concretizar todas as necessidades e todas as potencialidades do homem, isso significa que ele terá sempre uma nova etapa a ser atingida rumo ao desenvolvimento completo de si mesmo. (BERGAMINI, 1990, p. 30).

O segredo, então, não é procurar caminhos para motivar pessoas, mas sim, maneiras de não desmotivar os novos e motivados colaboradores. Não é simples desmistificar o poder do condicionamento como fonte de recursos de motivação nas organizações, pois seu efeito é imediato. Todavia, seus resultados não se sustentam em longo prazo. Por comodismo e pela aparente praticidade, não é realizado um efetivo planejamento das necessidades internas de cada colaborador. É certo que tais ações tomariam mais tempo, mas só assim, seria possível definir os reais fatores de satisfação e motivação que permitiriam alcançar as mais elevadas expectativas do ser humano e, assim, contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional ao longo da vida.

Freud e seu estudo sobre a psicanálise foram fundamentais para compreender a essência da motivação humana, ao considerar o homem como um ser único e movido por emoções e impulsos interiores. Os psicanalistas procuram entender o homem a partir de suas experiências anteriores, registradas no inconsciente e o reflexo de suas situações e comportamentos vivenciados no presente. Bergamini (1990, p. 32) explica que “essas impulsões interiores orientam o comportamento das pessoas deixando marcas que podem ser reconhecidas nas medidas que tomam em meio aos vários contextos freqüentados por elas”.

Segundo Lapierre (1989 citado por BERGAMINI, 1990, p.32) essas manifestações internas refletem-se no ambiente organizacional e, assim, é possível perceber que:

[...] existe uma ligação entre a personalidade dos administradores, dos líderes e o direcionamento das suas empresas, todo o conhecimento e toda a tomada de consciência da realidade humana, da realidade psíquica, em resumo, da personalidade dos dirigentes será útil a uma melhor compreensão dos fenômenos ligados à administração e liderança. (LAPIERRE 1989 citado por BERGAMINI, 1990, p. 32).

Outra escola psicológica que contribuiu para elucidar o tema motivação foram os etologistas. Um de seus principais percussores foi Konrad Lorenz, que defende a ideia de que, assim como os animais, os seres humanos também têm comportamentos instintivos e buscam adaptar-se ao meio ambiente. Esses instintos se manifestam quando há um estado de carência, produzindo o chamado estado anímico², capaz de alterar o comportamento na busca de suprir determinada necessidade, ou seja, um fator de satisfação.

Com base nesse raciocínio não podemos mais falar de motivação como se fosse um todo, mas sim, de atos motivacionais, que estão em constante evolução. O ato motivacional acontece quando uma determinada necessidade é suprida, surgindo assim, um estado de satisfação, a partir dessa necessidade alcançada.

Porém, Bergamini (1990, p. 33) alerta que:

[...] qualquer tipo de pesquisa desse gênero deve examinar cuidadosamente a diferença individual de cada uma das pessoas, caracterizar vem a situação na qual elas vivem, para que se possa então tirar conclusões mais realistas." Dessa forma ficará claro que o objetivo motivacional é perseguido a cada momento de forma diferente e a direção dessa busca será prioritariamente determinada por um fator interno, individual e, na maioria das vezes, permanente. (BERGAMINI, 1990, p. 33).

A motivação pode ser um fator extrínseco, mas não se pode esquecer que os efeitos são diferentes e variáveis de pessoa para pessoa.

Para alguns, o aumento de salário pode gerar um fator de satisfação, fazendo com que se sintam valorizados pela empresa e, assim, motivados em realizar suas atividades. Já para outros, fatores externos não serão suficientes para gerar uma situação motivadora.

² De acordo com o Dicionário Aurélio (2004, p. 123) estado anímico é algo pertencente ou relativo à alma.

Fica claro, portanto, que não existem métodos prontos para motivar equipes de trabalho. Um início seguro pode ser verificado na valorização do ser humano, independentemente da função que desempenhe em uma organização. O gerente competente em motivar deve se pautar pelo reconhecimento do contexto e da cultura organizacional para, em seguida, passar ao conhecimento das especificidades de cada um dos membros de sua equipe.

3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Os primeiros sinais de um modelo sistematizado de comunicação surgem em fins do século XVII e início do século XVIII na Europa. As atividades comerciais, até então, eram limitadas, a produção era predominantemente agrária e pecuária e conseqüentemente a comunicação também era restrita. Essas primeiras manifestações são caracterizadas por Rego (1986, p.71) como o estágio da “decolagem”, em que novos modelos de produção são criados e a economia se expande, favorecendo para surgimento das primeiras iniciativas na área de comunicação empresarial.

No estágio da maturidade, conta Rego (1986, p. 72) a tecnologia moderna avança em todas as frentes, as bases econômicas mudam radicalmente.

[...] novas indústrias e o consumo de bens não-duráveis expande-se em taxas geométricas. Nessa fase, as empresas acionam mecanismos de comunicação em larga escala, investigam o mercado, criam modelos avançados de comunicação institucional, principalmente pela utilização de estratégias de Relações Públicas. (REGO, 1986, p. 72)

Entretanto, apesar dos avanços conquistados até o momento, foi na etapa econômica atual que a comunicação atingiu um alto grau de desenvolvimento, como conta Rego (1986, p. 72):

expandem-se aceleradamente os sistemas de comunicação, avolumam-se as verbas publicitárias, fomentam-se os mecanismos do *marketing*, multiplicam-se os programas e campanhas subliminares. O crescimento das empresas passou a depender da ampliação ou da manutenção em alto grau da capacidade de consumo do mercado, gerando a necessidade de os dirigentes empresariais se utilizarem dos poderosos meios de comunicação para estimular este mercado a consumir cada vez mais. (REGO, 1986, p. 72)

A comunicação empresarial passou a atuar no relacionamento entre as instituições e os diferentes grupos sociais.

De acordo com Rego (1986, p. 73) dois fenômenos contribuíram para o desenvolvimento de um modelo mais completo de comunicação nas empresas:

a) o despertar da consciência de participação do cidadão comum, num esforço de elevação do espírito individual e b) a tentativa dos dirigentes empresariais e governamentais em iniciar uma nova fase na vida de suas instituições, a fase da informação responsável, necessária para a obtenção

do consenso entre empregados, liderados, comunidade e consumidores em geral. (REGO, 1986, p. 73).

A economia e o lucro deixaram de ser os únicos fatores levados em consideração pelas organizações, e passaram também a valorizar os aspectos sociais.

No lado das organizações, os dirigentes começaram a tomar consciência de que os objetivos de suas empresas não são apenas o lucro, na medida em que o exercício de sua responsabilidade social garante e viabiliza a continuidade e a expansão organizacional, sem as pressões e resistências sociais. Constatam, igualmente, que são tributários do meio ambiente, dependem de consumidores que, eventualmente, podem contestar o produto fabricado e, deste modo, passam a relacionar a sobrevivência e o crescimento de suas empresas a aspectos fundamentais da vida. (REGO, 1986, p. 73).

Segundo Rego (1986, p.73) a organização empresarial passou a constituir um importante elo da questão social, que tem como seus outros dois pólos, o poder econômico e o poder político, pois gera emprego, lucro e movimenta a economia, contribuindo, dessa maneira, para a sustentabilidade e o desenvolvimento da sociedade. O conceito de Comunicação Empresarial e sua contribuição para a consolidação de uma organização no mercado competitivo é relativamente novo no Brasil, contando com apenas 30 anos. De acordo com Rego (1986, p. 81) nas décadas de 40 e 50 surgiram os primeiros monopólios de comunicação, e também a televisão.

Bueno (2009, p. 5) conta que na década de 70 as empresas já se comunicavam através da edição de *house organs*. Havia trabalhos competentes de relacionamento com a mídia, mas ainda não era uma Comunicação Empresarial nos modos atuais. As áreas de publicidade, marketing e assessoria de imprensa atuavam de forma independente, resultando em uma comunicação dispersa e incoerente com a realidade interna da empresa. Enquanto a publicidade transmitia a imagem de uma organização livre e democrática, a comunicação interna era marcada pela ausência de diálogo entre os funcionários de diferentes hierarquias.

Entretanto, Bueno (2009, p.5) explica que era preciso entender o contexto histórico em que as empresas, assim como o país, estavam experienciando.

Vivíamos em pleno regime de exceção e a postura empresarial se afinava, muitas vezes, com a truculência dos militares. Era um tempo em que as

greves por salários ou melhores condições de trabalho eram resolvidas pelas milícias estaduais e não pela negociação e pelo diálogo. Enfim, não havia espaço para o diálogo e a participação. Vigorava o lema: Manda quem pode, obedece quem tem juízo. (BUENO, 2009, P.5).

Rego (1986, p. 81) conta que o Estado transformou-se em um grande anunciante em publicidade, além de apoiar a indústria cultural na concessão de empréstimos para a aquisição de novos equipamentos. Segundo o autor, ao mesmo tempo o Estado “expande as bases de controle da indústria cultural, por meio de mecanismos legais, que previam penas rigorosas para delitos de opinião”.

Nos anos 60, apesar do esforço dos editores de jornais e revistas com a fundação da Aberje (Assessoria Brasileira de Comunicação Empresarial), na época com outro nome, Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas, as publicações ainda eram difusas e não havia um departamento responsável pelas atividades de comunicação o que dificultava o relacionamento da empresa com os seus diferentes públicos. Geralmente as publicações empresariais estavam ligadas à área de Recursos Humanos.

Pode-se dizer mesmo que a comunicação era, quase sempre, uma atividade residual, exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas. Poucas, muito poucas, eram as empresas ou entidades que conferiam às atividades de comunicação um papel importante, ressalvada, sempre, a propaganda/ publicidade que, vigorosa no rádio e na mídia impressa, começava a ganhar corpo na televisão. (BUENO, 2009, p. 6).

Foi realmente nos anos 70 que as empresas começaram a caminhar para uma cultura de comunicação. Surgiram os primeiros cursos de Comunicação e as primeiras teses acadêmicas, embora ainda com as áreas de Assessoria, Relações Públicas e Publicidade abordadas separadamente.

Alguns eventos (de novo, destaque-se o papel da Aberje) passam a contemplar temas afetos a essa realidade e uma massa crítica começa a ser formada. No final da década de 1970, a semente para a implantação da Comunicação Empresarial brasileira estava prestes a germinar. (BUENO, 2009, p. 7).

Segundo Bueno (2009, p.7) a década de 70 deu o impulso que faltava à Comunicação Empresarial, que ganhou *status* nas organizações, a constituir um campo de trabalho e a atrair profissionais de todas as áreas recém formados das

faculdades de Comunicação. A abertura do país para a democracia exigiu das organizações um novo relacionamento com os seus diferentes públicos.

Bueno (2009, p.7) pondera que talvez seja arriscado dizer que o conceito de Comunicação Empresarial, como o entendemos hoje, já tenha nesse momento, sido assumido na íntegra.

Mesmo porque o número de empresas que buscavam planejar integralmente suas atividades de comunicação era quase nulo. Defendia-se ainda, quase sempre com ênfase exagerada, a separação entre Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica, localizando-se impreterivelmente, os profissionais de comunicação na primeira.

Os profissionais de comunicação passaram a entender que havia outras formas de comunicar, além da publicação de *house organs*, como a realização de eventos e campanhas internas. A Comunicação Empresarial já era vista em sua amplitude.

De acordo com Bueno (2009, p. 8) na segunda metade da década de 80, uma experiência marcou profundamente a Comunicação Empresarial Brasileira: a iniciativa pioneira da Rhodia de sistematizar e tornar público o seu projeto de comunicação. A empresa inovou sua Política de Comunicação Social.

Na década de 90, a Comunicação Empresarial passou a ser vista como estratégia fundamental para o bom desempenho das organizações no mercado. Assim:

A Comunicação Empresarial deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os públicos de interesse. (BUENO, 2009, p.9).

Bueno (2009, p. 10) considera que nos dias atuais, a Comunicação Empresarial se prepara para ascender um novo patamar, constituindo-se num elemento importante do processo de inteligência empresarial.

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. Neste novo cenário, a Comunicação Empresarial integra o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e filosofia ao chamado "capital intelectual" das organizações. (BUENO, 2009, p.10).

Embora a comunicação empresarial esteja em ascensão e tenha, cada vez mais, um espaço garantido nas organizações, a confusão semântica entre termos que definem a atividade ainda perdura. Veremos a seguir, a distinção entre comunicação corporativa e comunicação institucional.

Segundo Bueno (2009, p.2), os termos Comunicação Corporativa e Comunicação Institucional também são utilizados para designar essa área. Bueno (2009), no entanto, considera esse tipo de leitura uma forma equivocada de interpretação, pois as áreas de comunicação e marketing estão integradas. Não há como considerar uma organização puramente institucional ou mercadológica, sendo que as duas vertentes estão diretamente relacionadas.

Bueno (2009, p.3) explica que faz sentido a distinção da modalidade de comunicação que esteja “prioritariamente focada na criação, consolidação e ampliação da marca, imagem ou reputação da que contemple a divulgação/lançamentos de produtos”.

tradicionalmente, o mercado tende a considerar essa segunda modalidade como marketing ou comunicação mercadológica, distinguindo-a da comunicação propriamente dita. Historicamente até faz sentido, mesmo porque, na maioria das organizações, comunicação e marketing costumam ainda freqüentar “caixinhas” distintas no organograma. (BUENO,2009, p. 3).

Seguindo o raciocínio, Bueno (2009, p.3) ressalta a importância de reverter esse conceito, pois ambas as vertentes não estão dissociadas e, muitas vezes, a Comunicação Institucional está diretamente relacionada ao departamento de marketing. Sendo assim, Bueno (2009, p. 3) entende Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como:

um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2009, p. 3).

Dessa forma, a Comunicação Institucional e Empresarial têm suas ações direcionadas aos funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, grupos organizados etc. Ou seja, à sociedade em geral.

com isso, postula-se uma visão bastante abrangente para a Comunicação Empresarial e parte-se do pressuposto de que ela não é realizada apenas pelos profissionais de comunicação de uma organização, mas por todos aqueles que a integram. Uma empresa moderna não depende apenas de

seus profissionais de comunicação para a tarefa fundamental de relacionamento com os públicos, mas implementa uma “autêntica cultura de comunicação”, mobilizando e capacitando todos os funcionários para desempenharem a função de “comunicar. (BUENO, 2009, p. 4).

3.1 A NECESSIDADE URGENTE DE PLANEJAMENTO

Um planejamento integrado, explica Bueno (2009, p.11) gera economia de recursos e de esforços e contribui para aumentar a vantagem competitiva da empresa ou entidade ante seus concorrentes e consolidar sua imagem ante a opinião pública.

Porém, a comunicação integrada, em grande parte das organizações, ainda não ultrapassou o campo do discurso, sendo poucas as atividades postas em prática. Profissionais com culturas diferentes e a indisposição de trabalharem em grupo dificultam o avanço nesse sentido. Como explica Bueno (2009, p. 11):

Na prática, coexistem duas forças em oposição: a que trabalha no sentido de buscar a integração das atividades, eliminando barreiras antepostas por “egos avantajados” que pretendem impor suas posturas e opiniões; e a de categorias profissionais ainda presas no ranço corporativistas, como o que durante muito tempo (essa situação ainda não foi totalmente superada!), contrapôs jornalistas e relações-públicas em disputa acirrada por espaço mais generoso no campo da Comunicação Empresarial.

Os obstáculos práticos, segundo Bueno (2009, p. 12) não anulam os esforços para que essa perspectiva vigore: pelo contrário, a tendência, em médio e longo prazo de uma efetiva comunicação integrada é irreversível.

A Comunicação Empresarial moderna tem o seu foco no negócio. Isso significa que apenas didaticamente (e, ainda sim, como risco iminente de se tolgar a visão) pode-se admitir como singulares as vertentes institucional e mercadológica. Elas são como faces de uma mesma moeda e não podem ser pensadas isoladamente. (BUENO, 2009, p.12).

Bueno (2009, p.11) pondera que, para que um novo patamar seja alcançado é necessário que o *mix* global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum,

com valores, princípios e diretrizes que se mantêm íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse.

Ainda que, operacionalmente, haja uma descentralização, tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação (Relações Públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, marketing, etc), o planejamento deve ser centralizado. (BUENO, 2009, p.11).

Em um planejamento estratégico, imagem, marca, venda de produtos e serviços estão diretamente relacionados, mesmo sendo desenvolvidos por profissionais de diferentes áreas.

A comunicação de uma empresa ou entidade se distribui por várias ações e estratégias, a partir de um número (que pode ser grande) de veículos ou canais, e reporta-se a um conjunto diversificado de públicos (internos e externos), com discursos (e jargões) também variados, mas é (ou deveria ser) uma só. A imagem de uma organização é o amálgama de um grupo diversificado de elementos. Mesmo que alguns comunicadores empresariais resistam em aceitar a ideia, a imagem de uma empresa ou entidade também é dependente da qualidade dos produtos e serviços e da excelência do atendimento, que, tradicionalmente, são assumidas pelo marketing. (BUENO, 2009, p.13).

Bueno (2009, p. 13) explica que os comunicadores empresariais ainda insistem em separar o institucional do mercadológico, isso se deve a uma questão histórica, pois quando a Comunicação Empresarial surgiu no país era uma atividade que tinha interesses diferentes da publicidade e do marketing, ou seja, não visava diretamente a venda de produtos e serviços, mas sim, a consolidação de uma comunicação interna e o relacionamento com os diversos meios de comunicação.

A Comunicação Empresarial Moderna, no entanto, como explica Bueno (2009, p. 14) não pode prescindir do profissionalismo, da ética e da transparência, valores constitutivos de se novo perfil. Espera-se do profissional de comunicação empresarial o conhecimento amplo do campo de atuação da empresa, dos veículos com os quais se relaciona. Este profissional precisa estar atento às novas tecnologias, ter a habilidade de trabalhar em grupo e de gerir pessoas.

Dessa forma, não há espaço no mercado para profissionais e empresas antiéticas e não transparentes em suas ações.

A empresa ou entidade deve refletir, em sua comunicação, aquilo que realmente é, fugindo da tentação equivocada de se posicionar como aquilo que gostaria de ser. A transparência é a arma das organizações modernas porque estabelece uma relação de confiança com os seus públicos. Deve, pois, ser a tônica de seu esforço de comunicação. Não praticá-la significa desrespeitar os públicos com quem se relaciona, o que leva, mesmo em

curto prazo, a abalos que podem ser fatais em sua reputação. (BUENO, 2009, p.15).

Assim como a reputação, a imagem de uma organização ou entidade também pode ser prejudicada pela falta de transparência e desrespeito aos seus diferentes públicos e à sociedade em geral.

Na sociedade da informação, não se pode escamotear a verdade, sob pena de comprometer, definitivamente a imagem. Quase sempre, a opinião pública penaliza mais as organizações que escondem os erros do que aquelas que os assumem e tomam medidas concretas para superá-los – porque, afinal de contas, as falhas acontecem, muitas vezes à revelia do esforço das organizações.

O progresso tecnológico trouxe mais transparência aos processos, mas sabemos que o caminho ainda é longo. No entanto, não se pode ignorar a necessidade de que o gerenciamento da imagem seja repensado neste novo contexto institucional.

3.2 GERENCIAMENTO DE IMAGEM NO CONTEXTO INSTITUCIONAL

Uma imagem positiva e uma reputação consolidada, com mencionado anteriormente, são ou deveria ser algo almejado por toda empresa ou entidade, sempre com base na ética e na verdade. E para as empresas torna-se importante mensurar o impacto de ambas, assim como, avaliar os resultados de ações e estratégias de comunicação. Entretanto essa não é uma prática ainda muito valorizada pelas organizações. Como bem explica Bueno (2009, p. 181):

(...) a Comunicação Empresarial brasileira ainda está identificada de forma significativa com uma perspectiva estritamente operacional, que privilegia o tático em detrimento do estratégico, embora o discurso dos executivos preconize exatamente o contrário. Por causa disso, a preocupação com a avaliação dos resultados ou da eficácia das ações e/ ou estratégias de comunicação está restrita a um grupo bastante seletivo de organizações, notadamente aquelas que cultivam uma “cultura de comunicação” e se inserem em segmentos de mercado onde a concorrência é acirrada.

De acordo com Bueno (2009, p. 182) as empresas defendiam, e a maioria ainda defende, a tese de que é difícil avaliar o retorno do trabalho em comunicação.

Principalmente os profissionais que trabalhavam com a comunicação considerada apenas institucional.

(...) já que a mercadológica (em especial o marketing e a propaganda) detém, de longa data, instrumentos e técnicas para aferir resultados (isso não quer dizer que todos eles são adequados e legítimos). Questionava-se, portanto, a validade do trabalho de mensuração da imagem das organizações ou do retorno de ações institucionais em geral, mas não a possibilidade de mensurar o sucesso de campanhas publicitárias ou de lançamentos de produtos. Quase sempre justificava-se tal fato com a alegação de que os resultados na comunicação institucional só podem ser avaliados em longo prazo.

Pelo fato da pesquisa de comunicação ainda não estar incorporada à rotina das organizações, Bueno (2009, p. 182) considera o suficiente para desmistificar o caráter estratégico com que se pretende tipificar a Comunicação Empresarial Brasileira. Segundo Bueno (2009, p. 184) é fundamental que essa perspectiva seja modificada e, felizmente, há sinalizações importantes que apontam para a valorização da Comunicação Corporativa nas organizações.

A administração moderna tem se apropriado de metodologias para avaliação da eficácia e eficiência da gestão organizacional e se caracterizado, inclusive, por uma busca obsessiva por resultados. Adaptada a uma sociedade (e a um mercado) em constante mudança, tem procurado desenvolver instrumentos para mensurar o retorno de ações em curto e médio prazos e, inevitavelmente, tem incorporado (ou vai incorporar) os investimentos em comunicação (em particular na chamada comunicação externa) a esse esforço.

Gradativamente, os ativos intangíveis como: marca, imagem, reputação, capital humano, responsabilidade social, relacionamento com o público interno, etc, são cada vez mais valorizados pelas organizações.

Pouco importa, agora, se uma empresa dispõe de inúmeras fabricas espalhadas por um único país ou pelo mundo ou de milhares de funcionários, porque, na prática, o que vale mesmo é saber se os seus produtos, serviços atuais e futuros são (e serão) demandados pelo mercado e se os seus “colaboradores” estão capacitados para enfrentar desafios que virão pela frente. (BUENO, 2009, p. 185).

Bueno (2009, p.186) evidencia que, dessa forma, as organizações buscam investir e desenvolver as competências que as tornam únicas e melhores no mercado, difíceis de serem copiadas pelos concorrentes novos e tradicionais. Ser líder de mercado, em termos de tecnologia, ter uma reputação consolidada e uma

cultura organizacional despende tempo e requer um trabalho conjunto entre as diferentes áreas da organização.

Para tanto, é fundamental que, assim como os administradores, os profissionais de comunicação estejam consistentes e engajados em desenvolver e aplicar novas metodologias de avaliação.

Cabe-nos participar desse processo sob pena de não agregarmos a ele a nossa perspectiva, fundamental porque a imagem e reputação deveriam ou estão relacionadas a uma competência em comunicação corporativa. (Bueno, 2009, p. 187).

Para entender o conceito de imagem e reputação, torna-se necessário compreender o significado de identidade corporativa.

Bueno (2009, p. 188) considera identidade corporativa como a “personalidade” da organização e está umbilicalmente associada à cultura e ao seu processo global de gestão. Reúne aspectos como, a maneira com que a organização se relaciona com os diferentes públicos, o caminho social e econômico percorrido por ela, bem como os canais e veículos utilizados para a comunicação interna e externa. Esses elementos conferem à organização um diferencial diante das concorrentes e influencia diretamente na percepção de suas imagens e na construção de sua reputação.

Enquanto a identidade corporativa flui no interior da empresa, envolvendo ações e comportamentos que as diferencia das concorrentes, a imagem e a reputação representam a percepção que os públicos, que a sociedade e o mercado constroem a respeito dela.

A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela constitui uma síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa “leitura”, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização. (BUENO, 2009, p. 189)

Ao envolver sentimentos e valores, Bueno (2009, p. 189) considera que:

[...] uma mesma organização tem varias imagens, uma vez que as experiências, vivências, informações que uma pessoa ou grupo associa a

uma organização são múltiplas, distintas, particulares e às vezes absolutamente contraditórias.

Para Cardoso (2006, p.1140) a imagem pública das organizações passou a representar um fator estratégico tão importante quanto os produtos e serviços.

As empresas querem ser reconhecidas não apenas por sua marca ou por suas atividades específicas, mas por sua atuação como empresas cidadãs. Nesse contexto, a comunicação ocorrerá não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articuladas pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores etc.

Bueno (2009, p 189) explica que há uma distinção entre a imagem pretendida da imagem real e também da autoimagem. A imagem pretendida é a percepção que a organização gostaria de ter perante os seus públicos e da sociedade. A imagem real reflete a verdadeira imagem que esses públicos têm da empresa e a autoimagem é a imagem refletida pelos funcionários.

Este cenário mostra que a Comunicação Corporativa empenha-se no sentido de aproximar a imagem pretendida da imagem real. Entretanto, Bueno (2009, p. 190) admite que, em alguns casos, a imagem real não traduz efetivamente a identidade corporativa. Talvez por um trabalho agressivo de comunicação os diferentes públicos podem ter uma imagem equivocada de uma organização.

Será sempre importante questionar o papel (condenável sob o ponto de vista ético) que a Comunicação Corporativa dessas organizações exerceu (com a cumplicidade de profissionais, agências de comunicação e de propaganda e da própria mídia) no sentido de mascarar a realidade.

Enquanto a imagem é a representação mental, a reputação é uma visão mais concreta, adquirida em longo prazo por uma organização. É uma percepção mais intensa e ampla de uma organização. A reputação é, pois, diferente da imagem, que é mais superficial e é construída com maior facilidade. A construção da reputação requer tempo e dedicação. São poucas as organizações que alcançam tal nível de representatividade. Bueno (2009, p. 191) explica bem a diferença entre imagem e reputação:

Simplificadamente, quando eu tenho uma imagem de uma organização, eu **acho**, eu **sinto** que ela é ou representa alguma coisa: quando compartilho a reputação de uma empresa eu **sei**, eu **tenho certeza** sobre o que ela é ou representa. (Bueno, 2009, p. 191, **grifo do autor**).

Sendo assim, a imagem pode ser modificada, enquanto a reputação é dificilmente abalada. Uma reputação positiva e consolidada é o grande objetivo das organizações, que é construída baseada em experiências, conhecimentos e relacionamentos intensos entre a empresa e os seus públicos. Uma ligação que dificilmente é rompida.

Além de estabelecer uma relação ética e transparente com seus públicos e com a sociedade, uma organização, e seus profissionais de comunicação precisam estar cientes da importância dos meios de comunicação na construção da imagem corporativa.

Esses esforços incluem a contratação de agências de comunicação/ assessorias de imprensa ou a constituição de estruturas internas especializadas no relacionamento com a mídia, a capacitação das fontes (por exemplo, por meio de programas de *media training*) e a definição de ações/ estratégias que buscam a conquista de espaço (e tempo nos veículos eletrônicos) para a divulgação das organizações. (BUENO, 2009, p. 192).

Porém, apesar dos esforços, nem sempre os objetivos propostos são alcançados, pois os veículos de comunicação têm os seus próprios interesses, que podem não ser necessariamente os pretendidos pelas organizações. Ainda há obstáculos que precisam ser superados.

Bueno (2009) ainda considera que o fenômeno da segmentação da mídia e o número surpreendente de novos títulos de publicação também devem ser levados em consideração.

A inexistência de dados atualizados sobre as publicações jornalísticas (seus cadernos, suplementos, colunas, editorias, etc.) dificulta sobremaneira o trabalho daqueles que buscam promover a interação entre as organizações e os veículos. Além disso, a internet tem propiciado a explosão de publicações jornalísticas, desde sites de notícias a periódicos de vários formatos (...) agregando novos obstáculos a esse trabalho de relacionamento. (BUENO, 2009, p.192).

Devido à diversidade de mídias, as imagens de uma organização estão fragmentadas pelos diferentes veículos de comunicação, dificultando o trabalho de mensurar a imagem real da pretendida pela organização. De acordo com Bueno (2009, p. 193) ainda é possível perceber que a mesma organização dispõe de

imagens distintas quando se consideram as várias editorias ou cadernos de um único veículo.

A Petrobras se sente mais confortável, por exemplo, num caderno ou editoria de economia (ou de tecnologia) do que num caderno ou editoria de meio ambiente, pelo foco ou leitura da realidade empreendida por cada um deles. A mesma observação vale para uma empresa que atua no ramo químico ou de mineração.

Por esse motivo, Bueno (2009, p. 193) explica que a estratégia de relacionamento com a mídia exige que as organizações não pensem os veículos como uma entidade única ou íntegra, mas sim, fragmentada.

Um bom trabalho de assessoria de imprensa culminará com um contato diversificado mesmo para um único veículo, contemplando editores e colunistas com informações e focos distintos. Isso significa que, na verdade, sobretudo nos veículos maiores, de estrutura editorial mais complexa, o relacionamento de contemplar a segmentação, sob pena de se tornar ineficiente ou arriscado. É preciso conhecer os focos de cobertura, identificar os jornalistas que se afinam com as posições da organização e os que se opõem, por algum motivo, a elas.

Todavia, apesar dos esforços de poucas organizações, Bueno (2009, p. 196), considera que a Comunicação Empresarial brasileira vive ainda na idade da pedra na área de pesquisa em comunicação. A redução de profissionais e de investimentos na área torna difícil o gerenciamento das múltiplas imagens de uma organização.

O autor lamenta que, com raras exceções, os profissionais de comunicação ainda trabalhem com a supervalorização da instituição e do *feeling* profissional, quando

[...] a complexidade e a pluralidade das relações com a imprensa já requerem estruturas de banco de dados, a realização de pesquisas (entre as quais a de auditoria de imagem) e, no caso específico da assessoria de imprensa, a implementação de canais específicos de relacionamento com os jornais e seus veículos. (BUENO, 2009, p. 196).

Assim como o relacionamento com a mídia, a avaliação do retorno do trabalho de imprensa também é deficiente. A simples mensuração de clipping de imprensa pode gerar o que Bueno (2009, p. 197) chama de centimetragem que é o simples clipping das matérias publicadas pelos diversos veículos. Isto quer dizer que, na prática, leva-se em consideração apenas o espaço e o tempo reservados

para as matérias, sem nenhum critério de avaliação do impacto e dos interesses pretendidos pela organização para cada meio de comunicação.

Quando interessadas em avaliar a frequência de sua imagem na imprensa, as organizações esquecem de mensurar também a de seus concorrentes.

Sem tal referência, que serve de parâmetro para a comparação, é impossível uma visão estratégica da visibilidade de uma organização na mídia. Além disso, se a auditoria da imagem na mídia tem como proposta, como deveria ter na Comunicação Empresarial moderna, servir de instrumento de inteligência, obrigatoriamente e precisaria incluir a análise das ações e estratégias de relacionamento dos concorrentes. Uma organização, particularmente as que atuam em segmentos bastante competitivos, não pode abrir mão dessa análise sob pena de não dispor de elementos para planejar e gerenciar um programa de assessoria que leve em conta a disputa acirrada que hoje se trava na mídia. (BUENO, 2009, p. 198).

Bueno (2009, p. 198) enfatiza que a auditoria de imagem também precisa vencer novos desafios, como o desenvolvimento de novas metodologias para explorar o ambiente virtual.

Alguns esforços já realizados ainda se ressentem de maior consistência e têm, de maneira geral, reproduzido o modelo adotado para a mídia impressa. Dada as singularidades da comunicação jornalística via web, será necessário desenvolver propostas que estejam em sintonia com as especificidades do jornalismo on-line, com sua instantaneidade e capacidade de interação.

De acordo com Lévy (2000 citado por Cardoso, 2006, p.1128) estamos assistindo, na entrada do novo milênio, ao nascimento da cibercultura, uma transformação radical que conecta tudo a todos: o ciberespaço.

As culturas nacionais fundem-se em uma cultura cibernética e globalizada (...) pode ser um agente de democratização ao permitir que textos e imagens de todos os tipos circulem em grande escala no mundo inteiro.

Diante do papel importante da imagem para a comunicação como inteligência empresarial, Bueno (2009, p. 198) acredita que a auditoria de imagem merece maior atenção dos estrategistas e analistas de informação, pois:

agrega valor ao trabalho de Comunicação Empresarial. Para tanto, a auditoria de imagem precisa ser qualificada conceitual e metodologicamente, o que, de imediato, significa um desafio e um convite

para uma parceria saudável entre os pesquisadores e os profissionais da área.

Tendo em vista a discussão teórica desenvolvida até aqui, buscaremos agora localizar e contextualizar a comunicação institucional no setor educacional que, por sua vez, está diretamente relacionado ao escopo desta pesquisa.

3.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO SETOR EDUCACIONAL

A estagnação da economia brasileira e o aumento da concorrência fizeram com que as instituições de ensino se deparassem com um novo cenário, que têm passado por diferentes transformações.

Atualmente, há no Brasil cerca de 2.239 instituições de ensino superior particular, o que representa 90% do total, oferecendo 16,9 mil cursos e 2,5 milhões de vagas (88% do total), com 3,6 milhões de alunos matriculados (75% do total). A participação econômica do ensino superior particular entre 1993 e 2003 saltou de R\$ 4,5 bilhões para R\$ 26 bilhões³.

Sendo assim, os consumidores estão mais exigentes ao escolherem uma instituição para investir, pois buscam não apenas por mensalidades menores, mas também qualidade e comodidade.

Segundo Marosini (2001 citado por Galvão, 2010, p.2), ao final do ensino médio, os jovens partem para a galeria de cursos e instituições de que farão parte por determinado tempo, mas, acima disso, pensam na importância da escolha profissional de que tomarão conhecimento no decorrer do seu curso.

É nesse exato momento em que a estratégia de comunicação de marketing das instituições de ensino superior de todo o Estado pode ou não fazer a diferença na escolha e no caminho dos que buscam uma instituição para começar o seu nível superior. (GALVÃO, s.a. p. 2-3).

As instituições que quiserem se manter em um mercado competitivo precisam adotar posturas que se adequem a esse novo cenário. E o planejamento estratégico

³ Sindicato das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://semesp1.tempsite.ws/portal/?Area=Releases&Action=Read&ID=6825&IDCategory=43&IDArea=&SearchWord=&Print=Yes>. Acesso em 23 nov 2010.

e o marketing institucional são uns dos instrumentos que viabilizam esse processo de transformação.

Galvão (2010, p. 3) explica que, tendo em vista que as IES (Instituições de Ensino Superior) devem tornar seus programas cada vez mais atrativos ao seu público alvo, é importante ressaltar que o marketing executa um papel diferenciado nas organizações orientadas para serviço, pois trata diretamente dos efeitos da intangibilidade, da inseparabilidade, da heterogeneidade da perecibilidade, diferentemente, é claro, das empresas orientadas para bens.

Segundo Philip Kotler e Karen F. A. Fox (1994, p.24 citado por Galvão, 2010, p.3), “marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados alvo e alcançar os objetivos institucionais”.

Para Bateson e Hoffman (2001, p.33 citado por Galvão, 2010, p. 03),

O marketing de serviços demorou a emergir devido a uma falta de necessidade dela em uma época em que a demanda excedia a oferta e as pressões competitivas eram poucas. Todavia, atualmente está aumentando e os consumidores estão exigindo mais e melhores serviços.

De acordo com Bastos Filho (2004, p.3), o marketing auxilia o administrador educacional na descoberta de mercados-alvo mais atraentes e específicos, conforme a oferta de cursos/serviços oferecidos pela instituição de ensino superior.

O autor ainda pondera que:

Os programas terão o intuito de satisfazer às necessidades e desejos do público-alvo, buscando proporcionar trocas involuntárias, e assim, atingindo os objetivos traçado pela universidade ou faculdade (BASTOS FILHO, 2004. p.3).

Entretanto, não é isso o que as instituições têm colocado em prática. Essas instituições praticam o marketing de forma incompleta. Além de trabalhar na propaganda de seus cursos, os administradores educacionais precisam estabelecer um planejamento para longo prazo, através da realização de pesquisas sobre os possíveis mercados-alvo para satisfazer as suas necessidades ao oferecer ensino de qualidade com baixo custo.

Bastos Filho (2004, p.04) avalia que,

[...] o marketing atua não só externamente, mas também internamente, identificando forcas e fraquezas da universidade ou faculdade e que mensurar tais dados auxilia o administrador educacional a traçar políticas de recursos humanos e a melhorar o projeto pedagógico, a fim de diminuir a evasão de acadêmicos para seus concorrentes.

Para Argeli (2006 citado por Galvão, 2010, p.04), a comunicação de marketing tem como função coordenar e gerenciar a publicidade com relação a produtos ou serviços novos, bem como os já existentes, e trabalhar com atividades que envolvam diretamente os clientes.

as atividades relacionadas aos clientes estão se tornando cada vez mais importantes para a comunicação empresarial vista como resultado de ação entre os consumidores potenciais que exercem influência sobre a instituição. As IES estão muito próximas da comunidade, mas isso não garante que seus serviços sejam compreendidos de maneira clara pelos consumidores e futuros consumidores.

O planejamento estratégico tem por objetivo analisar e adequar as condições internas da instituição por meio do reconhecimento de seus pontos fortes e vulneráveis. As condições externas também são analisadas com vistas à definir as possíveis oportunidades e ameaças, para que metas e investimentos sejam traçados de acordo com as necessidades do mercado competitivo.

Segundo Galvão (2010, p.4) o marketing institucional representa todo o planejamento da gestão acadêmica para tornar a troca de benefícios entre IES e os clientes da forma mais satisfatória possível, por meio de diversas estratégias e ações para captar, reter e resgatar alunos

O planejamento estratégico de marketing para as instituições financeiras é dividido em oito etapas:

A primeira etapa é estabelecer a missão, que deve estar clara por todos os profissionais que compõem a instituição. “Destaca quais as políticas de valores a organização deseja honrar e define os principais escopos de competência em que irá operar.” (BASTOS FILHO, 2004, p.6).

A segunda é a análise do ambiente externo que identifica, através de registros internos, de inteligência de marketing e da pesquisa, quais são as vantagens e os riscos decorrentes dos fatores macroambientais, como demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais. São importantes também os registros microambientais: concorrentes, fornecedores, consumidores, realidade entre as

instituições e programas substitutos (que não fazem parte do escopo de atuação da Instituição). Concluída essa análise o administrador educacional terá um panorama traçado de seus concorrentes e das necessidades do mercado.

Depois de ter analisado o ambiente externo e suas possíveis oportunidades é o momento de estudar o ambiente interno. Nesta etapa, serão analisadas as competências, de marketing, financeira, de produção e organizacional necessárias para concretizar a melhor oportunidade.

Segundo Bastos Filho (2004, p.8), dificilmente uma instituição conseguirá sanar qualquer fraqueza ou investir recursos para todos os seus pontos fortes; o essencial é identificar suas competências distintas, as quais poderá aprimorar, oferecendo-lhes uma vantagem competitiva.

A quarta etapa do planejamento é a formulação de metas baseadas nas oportunidades e competências verificadas anteriormente. As metas traçadas serão transformadas em objetivos, que delinearão como essas metas serão viabilizadas.

Com as metas e objetivos traçados, na quinta etapa o administrador educacional elaborará um plano de estratégia institucional, que formulará os meios para que os programas traçados sejam viabilizados, de acordo com as necessidades dos mercados-alvo. “Interferindo de forma direta na cultura organizacional a estratégia irá propor à instituição, quais as mudanças deverão ocorrer e de que forma”. (BASTOS FILHO, 2004, p. 09).

A sexta etapa é a formulação do programa, que oferece um suporte para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

“O profissional encarregado do planejamento estratégico de marketing observará o composto de marketing (produto, preço, promoção e ponto), o nível de despesas mercadológicas e estudará a posição competitiva em que a entidade de ensino superior se encontra. Após essa análise, saberá qual variável do composto deverá ser enfatizada, verificando se os programas idealizados terão possibilidade de êxito, tendo, assim, seu custo justificado”. (Bastos Filho, 2004, p11).

A sétima etapa compreende a implementação do planejamento estratégico, que requer mudanças na cultura organizacional e de estruturas. O administrador educacional precisará preparar o seu pessoal para essas mudanças que ocorrerão durante aplicação do processo. “A “cultura” da instituição deverá se adaptar às mudanças, gradativamente, conforme a estratégia for se consolidando. (Bastos Filho, 2004).

E, finalmente, a oitava e última etapa é a análise do *feedback*, que identificará os acertos, as falhas, as mudanças ambientais que ocorreram após a implementação de um planejamento estratégico.

Para Kotler e Fox (1994, citado por Galvão, 2010, p.5), a eficácia de marketing de uma instituição educacional tem relação direta com a satisfação das necessidades e desejos do mercado

[...] e do público alvo da organização, respeitando a sua missão e o limite de recursos. Em uma negociação, ambas as partes tendem a buscar a sua melhor situação com a transação e, ao analisar o que cada lado pode oferecer a instituição também pode saber como planejar da melhor forma possível essa troca.

Uma das ferramentas mais eficientes para atuar neste contexto institucional é o oferecimento de serviços oriundos de uma assessoria de comunicação. A base para o sucesso de qualquer proposta está em motivar os funcionários por meio da participação que, por sua vez, só é atingida quando todos se sentem parte do processo. O parâmetro para que todos possam se sentir parte do processo é justamente fazer circular a informação que, no âmbito da assessoria, pode ser traduzida – em alguns momentos – como notícia institucional.

3.4 A NOTÍCIA INSTITUCIONAL

Noticiar os fatos considerados relevantes é uma estratégia importante adotada pelos diferentes campos sociais, com o objetivo de garantir a aprovação e legitimidade da opinião pública. E é através dos meios de comunicação que essa mediação se viabiliza por meio da produção de textos informativos.

De acordo com Duarte (2009, p.141) são as notícias que determinam quais os acontecimentos com direito à existência pública e que, por isso, figuram na agenda de preocupações da opinião pública. Com temas importantes, são elas que determinam os significados desses acontecimentos, ao oferecerem interpretações diversas para que possamos compreendê-los.

A notícia é a informação transformada em mercadoria por todos os seus apelos estéticos, emocionais e sensacionais. Para Marcondes Filho (1989, p. 13 citado por Duarte, 2009):

[...] para isso a informação sofre um tratamento que se adapta às normas mercadológicas de generalização, padronização, simplificação e negação do subjetivismo. Além do mais, ela é um meio de manipulação ideológica de grupos de poder social e uma forma de poder político. Ela pertence, portanto, ao jogo de forças da sociedade e só é compreensível por meio de sua lógica.

As instituições, de forma intencional e estratégica, inserem-se no espaço público com o intuito de divulgarem a sua imagem institucional e a realidade em que estão inseridas. Dessa forma, a notícia empresarial não é apenas uma simples maneira de comunicar e tornar público os acontecimentos da empresa, mas sim, uma forma de interagir com os diversos grupos de interesses, sejam eles políticos, sociais ou econômicos.

Os efeitos da globalização afetam tanto as esferas políticas, econômicas quanto as sociais, influenciando direta e indiretamente as relações e exigindo das organizações novas posturas e atitudes. De acordo com Conrado (1994, p.150 citado por Duarte, 2009) no mundo interligado em que vivemos a comunicação legítima e digna de crédito da instituição com seus públicos de interesse passa a ser uma necessidade comercial. Neves (2000, p.57 citado por Duarte, 2009) explica que:

[...] as questões públicas afetam tanto os negócios quanto a imagem das instituições. De forma simplificada, isso ocorre porque, primeiro, as instituições não são núcleos isolados do ambiente (econômico, sócia, político, cultural e tecnológico) em que atuam, segundo com a tecnologia mais barata e acessível, a informação é mais rapidamente distribuída, gerando, com isso, demandas em qualidade cada vez maior. Essas demandas mobilizam inúmeras forças sociais que agem e reagem em função de seus interesses e de acordo com as suas características, métodos e instrumentos próprios.

Segundo Duarte (2009, p.14), tornar público, via imprensa, o trabalho da instituição, tem como finalidade uma prestação de contas à sociedade, para que ela possa avaliar o que está sendo feito e verificar se está de acordo com seus interesses e necessidades, tornando-se, assim, uma aliada da organização e, portanto, comprometida com a sua manutenção.

Porém, assim como há a intenção de se colocar em evidência determinados os fatos, há interesses em omitir outros, que podem comprometer a imagem da instituição. Duarte (2009, p. 151-152) afirma que:

a promoção de uma ocorrência em acontecimento público envolve interesses. Da mesma forma, interesses existem em evitar que certas ocorrências tornem-se acontecimentos públicos. Há nas instituições, uma concordância generalizada em torno do tipo de notícias que devem ser evitadas: as que tratam de informação sigilosa e as que causem danos à credibilidade, confiabilidade, competência da instituição.

Cabe ao assessor de imprensa fazer a ponte entre a instituição e os veículos de comunicação, ao desenvolver estratégias e oportunidades para que as informações de interesse tornem-se públicas.

Uma das estratégias utilizadas pelos assessores é a “apropriação dos valores-notícias”. Wolf (1992 citado por Duarte, 2009, p.155) identifica cinco critérios desses valores: a importância e o interesse da notícia; características do produto, como sua atualidade; a terceira refere-se a adequação da notícia ao meio de comunicação; a imagem que os jornalistas têm do público e por fim a concorrência dos meios de comunicação pela informação inédita.

A notícia empresarial surge a partir da necessidade da organização de manter um relacionamento com os seus diferentes públicos, de criar e manter fluxos de informação tanto internos quanto externos.

Rego (1986, p. 123) explica que a notícia empresarial integra os fluxos que sustentam o sistema de comunicação empresarial - fluxos que podem se dirigir tanto para as partes internas da organização como para o ambiente externo da organização.

Assumem tanto a direção vertical (comunicação descendente/ ascendente) como a direção horizontal (comunicação lateral). Sendo transportada pelos canais que servem àqueles fluxos, a notícia empresarial assume sua primeira natureza: a de *mensagem socialmente significativa* para a empresa e seus diversos públicos.

A notícia empresarial desempenha o papel de mensagem socialmente significativa quando se atribui ao fato empresarial características de natureza jornalísticas, como atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva.

Entretanto, são exploradas de forma diferenciada quando se trata de publicações empresariais. Rego (1986, p. 124) explica essas características:

Periodicidade: aparecer em intervalos sucessivos e regulares;

Atualidade: retratar o presente da empresa, que é diferente do presente do jornalismo diário;

Universalidade: apresentar informações sobre as diferentes áreas de interesse da empresa e de seus públicos;

Segundo Rego (1986, p.124), nas empresas, fatores inerentes às conveniências da conjuntura empresarial, como de ordem econômica, política, cultural, jurídica, ética etc, podem influenciar o processo de informação.

Por isso, a importância de trabalhar com a notícia empresarial de forma diferenciada. O critério de universalidade pode ser visualizado em todas as informações que possam ser de interesse da organização e do meio empresarial, as informações de interesse da sociedade não precisam ser necessariamente publicadas pelos veículos empresariais.

Outros aspectos como o imediatismo, a veracidade, a relevância e o interesse também adquirem diferentes significados. “Se um dos critérios utilizados pelas empresas jornalísticas para determinar o conceito de notícia na empresa é a própria filosofia empresarial da organização”. (REGO, 1986, p.124).

A política de comunicação empresarial também deve ser levada em consideração quando se trata de um fato empresarial, pois determina o conceito de notícia para uma organização.

Por princípio, esta política procura evitar toda espécie de mensagem jornalística sensacionalista, escandalosa, ou informações que possam provocar dúvidas quanto à integridade da empresa ou das pessoas, ou que ponham em dúvida as normais empresariais. A informação jornalística não deve causar prejuízos aos interesses da organização e de seus membros. (REGO, 1986, p. 125).

Rego (1986, p. 125) explica que o sentido de atualidade e de conceito de difusão de informação muda quando o assunto é a notícia empresarial.

A atualidade de uma notícia empresarial perde aquela concepção de rapidez que marca as informações nos veículos jornalísticos. Os fatos atuais da empresa podem ser os já conhecidos no intervalo de três meses anteriores ao aparecimento de uma edição, ou podem ser os acontecimentos que ocorrerão no mês ou meses seguintes. O mesmo ocorre com o conceito de difusão que, nas grandes organizações, é

dificultada pela dispersão geográfica das unidades e pelos esquemas tradicionais usados.

A notícia empresarial se diferencia da publicidade institucional ao exaltar não somente os pontos positivos da empresa, mas também por influenciar no comportamento, nas preferências e atitudes de seus diferentes públicos.

Trata-se da mensagem que enaltece pela informação jornalística o trabalho de uma empresa, entidade econômica que deve ser apresentada com lugar definido na economia de uma Nação. (...) de desenvolver a fundo uma imagem de empresa, levando – se em consideração que a imagem criada pela publicidade é, freqüentemente, artificial. (...) de congregar e unificar o conjunto de atividades de uma empresa (...), enfim, de criar um clima de boa vontade entre diversos participantes da ação comercial por intermédio da informação, mesmo que essa informação, explicitamente, seja, apresentada em forma persuasória. (REGO, 1986, p. 126).

Segundo Rego (1986, p. 126), as publicações empresariais possuem múltiplas funções e estão apoiadas em diferentes áreas. Para a comunicação interna, a notícia empresarial contribui para a produção de comportamentos favoráveis.

Maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um dos companheiros; atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho; um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade. (REGO, 1986, p.126).

Ao público externo,

Apresenta-lhe uma imagem positiva (de marca, produtos, pessoas, serviços), uma publicação jornalística de empresa complementa, com suas notícias, a batalha de projeção imagética e de promoção. Mostrando ao funcionário que o veículo interno é a única publicação que exalta o seu trabalho. (REGO, 1986, p.126).

São diversos os conteúdos que caracterizam as publicações empresariais, que variam de acordo com o público e o objetivo que se pretende alcançar. As principais atividades são:

- a) Aproximar a empresa de seus diferentes públicos, assim como, focar os problemas financeiros da organização;
- b) trabalhar na promoção e divulgação de produtos nos meios de comunicação;
- c) estabelecer ligações entre a empresa e os órgãos de informação e da administração pública;
- d) valorizar e aproximar a comunidade da empresa;
- e) gerar harmonia e contribuir para o clima organizacional entre os funcionários.

Apesar de ser informação jornalística, as publicações empresariais, quando necessário, assumem formas não jornalísticas. Rego (1986, p. 128) divide os canais do jornalismo empresarial em dois grupos. O primeiro assume as características do jornalismo tradicional, que são jornais, revistas e boletins. O segundo grupo compreende relatórios, folhetos, folders, cartas pessoais, comunicados, circulares etc, e são utilizados para diversas finalidades e, por natureza, não assumem características jornalísticas.

Os canais do jornalismo empresarial são dirigidos a dois tipos de público: o interno e o externo. Por causa dos interesses comuns entre ambos, torna-se necessário um terceiro canal - que é o das publicações mistas. Esse canal tem como objetivo alcançar os dois públicos simultaneamente.

De acordo com Rego (1986, p.129), o jornalismo empresarial e seu produto - a notícia - são partes fundamentais na aquisição de dados do meio ambiente e das partes internas, para serem consumidos na tomada de decisões.

Rego (1986, p. 130) explica que a comunicação interna deve servir a todos os fluxos – descendente, ascendente e horizontal – e é o instrumento mais apropriado para resolver problemas gerados pela burocratização. O autor avalia as suas vantagens em diferentes ângulos:

Em primeiro lugar, o público interno é o grupo que está mais próximo à empresa. O seu relacionamento no ambiente desempenha um papel decisivo em sua vida. Qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho influencia o seu comportamento. A publicação interna é o único veículo de comunicação que traz mensagens, cujas fontes podem ser os próprios funcionários. (...). A empresa tem em mãos um instrumento para estímulo funcional, transformando-o no porta voz dos benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para estreitamento das relações humanas.

O autor também destaca a importância da publicação interna no campo das relações externas:

Munindo os trabalhadores de sólidas informações sobre a empresa- projetos, produtos, planos de expansão- a publicação interna reforça as conversas e o intercâmbio de idéias sobre tudo que se relacione ao ambiente de trabalho do empregado. E as empresas parecem estar convencidas de que uma das maneiras para se projetarem está no comportamento externo de seu próprio pessoal interno. (REGO, 1986, p. 130).

As publicações internas abordam diversos conteúdos e tipos de matérias, com assuntos que vão desde a divulgação de produtos, serviços, planos assistenciais, segurança, higiene até matérias de culinária, beleza, esportes, moda etc. As publicações externas, explica Rego (1986, p. 131), têm o objetivo de melhorar as relações da empresa com os seus clientes reais ou potenciais e projetar uma imagem no ambiente externo.

Algumas publicações externas assumem a feição de um “um veículo de utilidade e/ ou de prestação de serviços”. Geralmente são luxuosas, com matérias bem feitas, impressa em papel de primeira qualidade, em cores. As matérias nem sempre se relacionam à empresa. O conteúdo tende para a neutralidade. É claro que tudo depende do público.

Os assuntos podem ser variados, como matérias de política institucional, matérias sobre vendas; matérias operacionais, de motivação, entretenimento etc. Entretanto, alguns fatores podem contribuir para a dificuldade em implantar um projeto na área do jornalismo empresarial:

- a) Ausência de um planejamento com estratégias e objetivos definidos;
- b) divergência entre os diferentes setores envolvidos no projeto.
- c) a dispersão geográfica das unidades pode prejudicar na harmonização da empresa;
- d) públicos com diferentes níveis sócios- econômicos- culturais;
- e) seleção inapropriada do melhor canal para a divulgação de conteúdos;
- f) veiculação de anúncios de propaganda nas publicações empresariais. O funcionário pode sentir que a sua imagem está sendo usada para fim puramente mercadológico.

Apesar do poder do jornalismo empresarial, Bueno (1986, p. 132) lembra que não se deve atribuir ao jornal ou revista de empresa a missão de “milagreiro” ou de que sozinha possa estabelecer uma atmosfera favorável à empresa.

Não devemos considerar a publicação de empresa como instrumento isolado. É preciso perceber que uma publicação de empresa é um meio novo para a obtenção de novos resultados. Trata-se de um instrumento de convergência e de transformação. Mais do que um mero custo administrativo ou social, é um investimento que pode trazer novas e promissoras perspectivas para o sistema empresarial.

Apresentaremos, no próximo capítulo, o processo de elaboração de um veículo comunicacional institucional, desde a feitura dos textos institucionais até a distribuição do veículo impresso pronto na Universidade Sagrado Coração (USC).

4 O PRODUTO COMUNICACIONAL

Este capítulo relata a produção de um veículo de comunicação voltado para uma instituição de ensino superior localizada no município de Bauru. Para abordar todas as etapas dessa proposta, apresentaremos um breve histórico da instituição e, em seguida, um relato da experiência aqui documentada.

4.1 A UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

A história da Universidade Sagrado Coração começa em 1894, quando em Viareggio, na Itália, é fundado o Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus (IASCJ), por Madre Clélia Merloni, com o intuito de difundir a devoção ao Sagrado Coração de Jesus⁴, através da educação de crianças e jovens e de projetos assistenciais e filantrópicos.

O instituto começa a desenvolver as suas atividades em Bauru em 1926, com a fundação do Externato São José, atualmente Colégio São José.

Diante da necessidade de expandir os projetos para cursos de nível superior, em outubro de 1953, o IASCJ, sobre liderança da Irmã Arminda Sbríssia, funda a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do “Sagrado Coração de Jesus” (FAFIL), que oferecia os cursos de Geografia, História, Letras e Pedagogia. Com o seu reconhecimento em 1956, a Faculdade se expande em diferentes áreas de ensino e muda a sua localização, em 1970, da Avenida Rodrigues Alves para um campus maior, no Jardim Brasil, ao lado da Rodovia Marechal Rondon, com o endereço: Rua Irmão Arminda 10-50, uma homenagem à fundadora da instituição.

Com o cumprimento de todas as exigências do Ministério da Educação, a instituição deixa o status de faculdade para, em 1986, tornar-se a Universidade do Sagrado Coração. Foram mais de 53 anos de trabalho, até as apóstolas sentirem a necessidade de reestruturar e inovar a Universidade e o sistema pedagógico. A partir de 2006, a Universidade estabeleceu uma parceria de gestão universitária com

⁴ O Sagrado Coração de Jesus tem como princípio o amor como meio e fim para todas as coisas E, o coração é uma das formas de representar esse infinito sentimento que Deus tem pelos cristãos.

a Universidade Santo Tomás do Chile, conveniada a REDE ICUSTA (Internacional Council of Universities of Saint Thomas Aquinas).

Foram diversas as mudanças, entre elas:

- Reestruturação das grades curriculares dos cursos de graduação e pós-graduação;
- Criação de novos cursos para atender a necessidade da região, em eles, os cursos seqüenciais, de menor duração;
- Implantação da plataforma Syllabus, que disponibiliza o material didático previamente, para que o aluno possa se preparar para as aulas, através de leituras e exercícios, estimulando assim, o hábito da leitura e reflexão;
- Criação dos setores de Coordenadoria Geral de Extensão, Coordenadoria Pedagógica, Central de Talentos, Diretoria de Comunicação e Marketing e Ouvidoria;
- Parcerias de intercâmbio acadêmico e cultural para estudantes e professores com as Universidades Santo Tomás de Osaka, no Japão, Universidade Santo Tomás, no Chile, Universidade de Santiago de Compostela, na Espanha e parceria com a Georgia State University. Através do Programa de Experiência Internacional (PEI), os alunos da USC têm a oportunidade de vivenciar novas experiências e culturas, assim como, de receber estudantes de outros países.
- Redução nos preços das mensalidades, permitindo maior acesso aos estudantes;
- Aumento no número de novos alunos, e também a quantidade de estudantes por curso. Em 2006 eram 27, já em 2010, o número passou para 47.

Atualmente a USC conta com 51 cursos de graduação, nas áreas de Humanas, Ciências Exatas, Sociais Aplicadas e Saúde, 48 cursos de especialização, 5 tecnológicos, 2 programas de mestrado, sendo um profissionalizante, com três áreas de concentração e outro acadêmico, com oito áreas de concentração e 1 programa de doutorado em Biologia Oral.

Além dos cursos de graduação, *stricto sensu* e *latu sensu*, a Universidade desenvolve 80 projetos de extensão universitária, uma oportunidade para que os

alunos coloquem em prática a teoria aprendida em sala de aula por meio de projetos voltados a comunidade.

Ainda voltado para projetos sociais interdisciplinares, o Programa de Responsabilidade Social estimula os alunos a exercerem a cidadania, através do desenvolvimento de trabalhos multidisciplinares e interdisciplinares em benefício da comunidade.

O corpo docente da Universidade é constituído por 267 professores, sendo que, 2,4% são livre-docentes e pós-doutores, 32,7% doutores, 48,4% mestres e 16,5% especialistas.

No total são 5.279 alunos, entre os cursos de graduação e pós-graduação e 39 na iniciação científica, originários de diferentes estados e cidades da região. A idade média dos alunos na graduação é de 23 anos de idade e na pós-graduação de 33 anos. (ACADÊMICA, 2010).

Em 2010, foram 4.500 alunos beneficiados pelas diferentes bolsas oferecidas pela Universidade, sendo elas, totais, parciais e descontos financeiros.

Para a prática dos cursos, a Universidade possui 55 laboratórios com capacidade para 1.632 lugares, que estão distribuídos pelo campus, que conta com um terreno de 114.219,40 m², com um total de 65.660,40m² de área construída, e sendo 42.348,00m² destinados para o desenvolvimento das atividades acadêmicas.

A Biblioteca “*Cor Jesu*” conta com um acervo de 83.902 títulos e 128.277 exemplares, entre livros, trabalhos científicos e materiais audiovisuais, além de 1.756 títulos de periódicos e aproximadamente 100 mil fascículos. Totalmente informatizada, o aluno e a comunidade têm acesso ao acervo através de oito terminais de consulta.

Em 2009, a Biblioteca foi selecionada pela Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) para receber o acervo de duas bases de periódicos, *Scopus* e *Direct Science*, que disponibiliza aos usuários o acesso a artigos publicados em revistas internacionais e nacionais e resumos de documentos em diversas áreas.

A Fundação Veritas, criada em 1990, pelo IASCJ, é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que atua em diferentes áreas como, saúde, educação e artes, e tem como objetivo desenvolver projetos sociais sem fins lucrativos. A Fundação Veritas tem com a Universidade um vínculo técnico- científico, que atua na área saúde, disponibilizando Clínicas e Laboratórios especializados para atender a comunidade

nas diferentes especialidades médicas. As equipes são formadas por profissionais de cada área e por alunos, que são supervisionados pelos professores. Em 2010, 37.790 pacientes foram atendidos pelas Clínicas de Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Fisioterapia e Odontologia.

Além das clínicas, a Fundação Véritas também é responsável pela Editora da Universidade do Sagrado Coração, que atua na publicação de obras de diversos autores nacionais e internacionais sobre os mais variados assuntos, assim como, de docentes da Universidade.

A Fundação conta ainda com a Rádio Véritas, que atua na prestação de serviços à comunidade e na divulgação de trabalhos científicos produzidos por alunos e professores.

Atualmente, a USC está organizada de acordo com o seguinte organograma:

Chanceler: Msc. Rodrigo Rocha

Reitora: Profa. Dra. Irmã Elvira Milani

Vice Reitora: Profa. Dra. Irmã Ilda Basso

Pró-reitora Acadêmica: Profa. Dra. Irmã Susana de Jesus Fidel

Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação: Prof. Dr José Jobson de Andrade Arruda

Diretora do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas: Profa. Msc. Daniela Luchesi

Diretora do Centro de Ciências e Saúde: Profa. Dra. Leila Maria Vieira

Diretora do Centro de Humanas: Profa. Dra. Irmã Ilda Basso

Diretor de Comunicação e Marketing: Msc. Enrique Corthorn

A Diretoria de Comunicação e Marketing (DICOM) foi criada há três anos e integra as áreas de comunicação, marketing, design e atendimento ao estudante, trabalhos antes realizados de forma difusa. O setor é responsável pela realização e organização de eventos, campanhas de marketing e relacionamento com os meios de comunicação da região. A DICOM está dividida em quatro áreas:

- Gerência de Atendimento: realiza atendimentos para estudantes, pais e familiares e comunidade.
- Gerência de Marketing: desenvolve todas as atividades de marketing, tanto internas quanto externas.

- Gerência de Operações: organiza eventos da USC.
- Assessoria de Comunicação (Assecom): cuida do relacionamento da Universidade com os diferentes meios de comunicação de Bauru e região. É responsável também pela cobertura e divulgação de atividades internas, pelas informações e fotos veiculadas no site, pela produção de newsletter, e pelo clipping de notícias. A Assecom também tem o apoio da Rádio Véritas e da TV USC na divulgação dos eventos realizados pela Universidade.

De acordo com a assessora de comunicação da USC, Luciana Galhardo Batista, em entrevista concedida a essa discente, o principal objetivo da Assecom é a divulgação de material pela assessoria de forma espontânea aos veículos de comunicação. “Tudo o que será ou foi realizado na ou pela USC chega aos ouvidos da imprensa, que decide ou não publicar. Temos um retorno positivo da imprensa bauruense, que entende a nossa proposta e nos apóia nas decisões”.

Luciana Galhardo Batista contou ainda que a Assecom tem várias propostas de projetos a serem desenvolvidos, como a instalação de televisores pelos pátios da USC para a divulgação de informações de interesse do público interno, assim como, a continuação da Revista “Relatório Social”, com publicação anual, instituir o Jornal de Banheiro com periodicidade mensal e uma publicação sobre os acontecimentos da USC, também mensal.

O setor de Marketing estrutura o seu trabalho com base em pesquisas de mercado, tanto quantitativas quanto qualitativas, que são realizadas com o público interno e externo para verificar a necessidade de novos cursos. Verificada a necessidade, o setor de Marketing passa a estudar a viabilidade dos cursos, desde seu formato (presencial ou a distancia), até questões de infraestrutura.

O diretor de Comunicação e Marketing, Ms. Enrique Corthorn, em entrevista concedida a esta discente, explica que a Universidade Sagrado Coração se diferencia das demais universidades ao oferecer não só os conhecimentos necessários para a formação de profissionais, mas a oportunidade de vivenciar valores e experiências interdisciplinares. O marketing institucional da USC coloca o foco no estudante e não nos cursos oferecidos pela instituição de ensino.

Enrique Corthorn destacou que os estudantes da USC também têm a oportunidade de formarem redes, que serão úteis para a vida inteira, de interagir

com as diferentes áreas do conhecimento. “Ninguém faz nada sozinho. Todos participam de redes”.

Por todas essas características a USC é uma instituição de ensino superior diferenciada em seu contexto de inserção. Trata-se de uma Universidade que, embora particular, não deixou a formação do ser humano no segundo plano. Do ponto de vista organizacional, sabe-se que a concorrência mercadológica aumentou drasticamente no setor de ensino superior privado nos últimos anos. A USC também sofreu essas conseqüências, exigindo da instituição novos parâmetros e novas estratégias para sobreviver nesse novo terreno, sem perder, no entanto, sua base fundante: formar cidadãos críticos para a nova sociedade.

A comunicação surge, portanto, como uma estratégia para enfrentar esses novos desafios. A Revista Relatório Institucional Social USC reflete, justamente, uma dessas estratégias.

4.2 RELATO DA EXPERIÊNCIA

Quando iniciei esse projeto a idéia inicial era produzir um jornal interno para a empresa na qual trabalho, pois gostaria de colocar em prática os conceitos aprendidos durante todo o curso, em Assessoria de Imprensa, que foi a área que mais me identifiquei dentro do Jornalismo.

O projeto havia sido aprovado pela gerência, mas, na fase de sua aplicação, a empresa havia passado por diversas mudanças de estruturas e hierarquias e a minha proposta não foi mais aceita pela atual administração.

Confesso que fiquei apavorada, pois já havia realizado todo o pré-projeto baseado na produção de um jornal interno.

O que faço agora? Pensei. Mas, Deus nunca nos abandona. Em uma das minhas orientações, a minha orientadora Vanessa Matos, que me apoiou em todos os momentos, sugeriu que eu continuasse com o propósito de produzir um veículo institucional, mas dessa vez, que eu entrasse em contato com a assessoria de imprensa da USC e propusesse o projeto de realizar um jornal interno para a universidade. Foi o que eu fiz no dia seguinte.

Como não conhecia os responsáveis pela DICOM, liguei primeiramente para a assessora de comunicação da USC, Luciana Galhardo Batista, que me recebeu com muita cordialidade. Após expor a minha proposta, a assessora aprovou a idéia e,

disse ainda, que a ASSECOM já tinha a intenção de produzir uma revista, que contasse toda a trajetória da universidade, assim como, as atividades desenvolvidas no ano de 2009.

Entretanto, para realizar qualquer dos trabalhos, a assessora Luciana Galhardo explicou que, antes era preciso aprovação do Diretor de Comunicação e Marketing, professor Eng. Ms. Enrique Corthorn.

O próximo passo, então, foi entrar em contato com o diretor, que autorizou a aplicação do meu projeto na ASSECOM.

Depois de tudo aprovado, no dia 2 de março realizei uma entrevista com a assessora de imprensa da Universidade, Luciana Galhardo, para conhecer o trabalho de comunicação realizado pela ASSECOM. A proposta da revista me encantou.

Pronto, já tinha novamente um projeto, e com certeza, bem melhor do que o anterior, pois através da parceria com a ASSECOM, além de produzir um veículo de comunicação, tinha a oportunidade de vivenciar o dia-a-dia de uma Assessoria de Imprensa, ou seja, agregar ainda mais conhecimento para a minha vida profissional.

A assessora de imprensa da Universidade já tinha um esboço da revista Relatório Institucional Social USC com os assuntos a serem abordados, assim como, o nome do veículo, "Relatório Social 2009", pois como o próprio título já diz, a Revista Relatório Institucional Social USC relata a trajetória da Universidade ao longo dos anos e as atividades realizadas em 2009.

A Revista Relatório Institucional Social USC divide-se entre as seguintes sessões:

- Administração Superior: apresentação do organograma da instituição;
- Palavra do Chanceler: depoimento do chanceler e Pró-reitor Administrativo Financeiro, sobre a relevância da revista para a Universidade;
- Palavra da Reitora: depoimento da Reitora, sobre a relevância da revista para a Universidade;
- A USC na visão de seus líderes: depoimento das lideranças sobre a Universidade;
- Instituição: apresentação da Universidade ao leitor;
- Ensino: Pró-reitoria de Extensão e Ação Comunitária: apresentação dos projetos de extensão realizados pela Coordenadoria Geral de Extensão e as atividades desenvolvidas pela Pastoral da Universidade;

- Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação: apresentação dos cursos stricto sensu e lato sensu;
- Fundação Veritas: apresentação do trabalho desenvolvido pela sociedade civil na Universidade;
- Demonstração Relatorial: gráficos comparativos demonstrando a atuação da Universidade ao longo dos anos.

Após me inteirar sobre o projeto, o próximo e importante passo era iniciar a produção dos textos, para isso, estabelecemos um roteiro de trabalho, assim como, a minha vinda a Bauru, uma ou duas vezes por semana, dependendo da necessidade, para produzirmos a Revista Relatório Institucional Social USC.

No dia 20 de abril, demos início ao trabalho. A minha primeira atividade foi entrar em contato com os responsáveis pela Chancelaria, Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria Acadêmica e de Extensão e Ação Comunitária, Diretoria de Comunicação e Marketing, assim como, os responsáveis pelos Centros de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Centro de Humanas, e Centro de Ciências e Saúde, pois precisávamos do depoimento de todos eles na sessão “A USC na visão de seus líderes”, e na também na sessão “Palavra do Chanceler” e “Palavra da Reitora”.

Entretanto, foi necessário explicar a nossa proposta e a importância da colaboração de todos para a concretização da Revista Relatório Institucional Social USC. Nesse momento, me senti insegura, pois não conhecia as pessoas com quem estava me relacionando e estava representando a Assessoria de Comunicação da Universidade, uma responsabilidade e tanto.

Feito esse primeiro contato, os responsáveis foram enviando os seus depoimentos aos poucos, até que todos foram concluídos ao longo do trabalho.

No 2º encontro realizamos entrevistas com os responsáveis de três diferentes departamentos. Primeiro, com a Engenharia e Prefeitura, a respeito da dimensão total do campus, número de metros quadrados de área construída, quantidade de laboratórios e clínicas, assim como, sua capacidade de comportar alunos.

A segunda entrevista foi com departamento de Coordenadoria Geral de Extensão, sobre os diversos projetos universitários realizados em 2009 e no primeiro semestre de 2010. Solicitamos os arquivos com todos eles para depois

selecionarmos alguns e escrevermos a respeito. O último do dia foi a Pró-Reitoria Comunitária/Pastoral sobre as atividades esportivas, culturais, sociais, religiosas e formaturas desenvolvidas pelo Pastoral da Universidade.

Com os dados coletados chegou o momento de passar tudo para o papel, para mim era mais um desafio a enfrentar. Iniciamos com a produção dos textos sobre o trabalho desenvolvido pela Coordenadoria Geral de Extensão. Foram selecionados 38 projetos desenvolvidos pelos três centros acadêmicos.

O primeiro texto que escrevi era sobre o projeto “Brinquedoteca Itinerante: Formação continuada de educadores em serviço”, que trabalhava com a capacitação de professores de educação infantil sobre o uso do lúdico como ferramenta de aprendizado.

Escrevi um texto jornalístico, com as principais informações sobre o projeto. Entretanto, ao lê-lo, a assessora explicou-me que a linguagem do texto institucional era diferente. As informações deveriam ser apresentadas como uma linguagem menos científica e com uma dose de emoção, com o objetivo de envolver o leitor. A partir disso, fui escrevendo os textos tendo como parâmetro essa linguagem, que era nova mim.

No nosso 3º encontro, entrevistamos o Pró-reitor de Pesquisa e Pós- graduação, Prof. Dr. José Jobson de Andrade Arruda, que nos contou a origem dos primeiros projetos, as dificuldades enfrentadas e a atual estrutura do departamento. Após a entrevista demos continuidade a produção dos textos.

No 4º encontro demos continuidade aos textos de Extensão e no 5º os finalizamos, assim como, a lista com os demais projetos realizados pelo departamento. A primeira parte da Revista Relatório Institucional Social USC estava concluída, mas tínhamos muito trabalho pela frente. Passamos então, para os projetos realizados pela Pastoral da Universidade. Todos os textos eram revisados pela assessora que ia me mostrando os pontos que precisavam ser melhorados. A cada dia de trabalho aprendia algo diferente.

No 6º encontro, concluímos a correção dos textos sobre os projetos de Extensão e iniciamos os referentes aos Programas de Cidadania.

Com a finalização dos textos sobre a Pastoral da Universidade e os de Programa de Cidadania, iniciamos a produção dos textos sobre os eventos organizados pelo setor Gerência de Operações, assim como, os referentes ao Ensino. A Revista Relatório Institucional Social USC já começava a dar os seus primeiros passos.

No 7º encontro entrevistamos a responsável pelo setor de Bolsas da Universidade referente aos diferentes tipos de descontos e benefícios oferecidos aos alunos e finalizamos os textos sobre Ensino e Pós- graduação e Pesquisa.

O fim do semestre se aproximava e apesar da maioria dos textos já estarem prontos, faltava o trabalho de revisão e diagramação da Revista Relatório Institucional Social USC. Além do projeto prático, havia a parte teórica do trabalho, que também precisava ser finalizada, algo que não seria possível devido à falta de tempo, pois além da produção da Revista Relatório Institucional Social USC, trabalhava em outros dois empregos. Aproveitava o tempo em que passava na ASSECOM, assim como os finais de semana, para escrever os textos.

Então, eu tinha duas escolhas a fazer: apresentar somente a estrutura do trabalho e os textos finalizados à banca de avaliação ou continuar o projeto no semestre seguinte.

O desejo de terminar a graduação era grande, mas, por outro lado, tinha o sonho de ver a Revista Relatório Institucional Social USC finalizada. Depois de conversar com a minha orientadora e com a minha família, resolvi estender a revista para o semestre seguinte e hoje, após o resultado final, vejo que foi a melhor escolha a ser feita.

Após o recesso escolar retomamos as atividades. Com a conclusão dos textos, a assessora de imprensa da Universidade enviou o arquivo da Revista Relatório Institucional Social USC para a revisão ortográfica, que contou com a colaboração da Profª. Drª. Geisane Monteiro Branco Folkis.

No 8º e último encontro, escolhemos as fotos que seriam utilizadas para a ilustração dos textos. Tínhamos um grande arsenal de fotografias, pois o nosso objetivo era oferecer uma revista dinâmica, com textos curtos e colorida, que proporcionasse uma leitura agradável. Assim sendo, tivemos o cuidado de selecionar fotos do acervo da Universidade que não expusessem menores e, que retratassem pessoas em coletividade para que a instituição não tivesse problemas com relação ao direito de imagem⁵.

O projeto de diagramação foi idealizado pelo professor e designer gráfico Renato Valderramas, que procurou desenvolver um projeto que conectasse a informação

⁵ Para se adequar ao projeto gráfico do veículo, algumas fotos foram compradas do banco de imagens Dreamstime.

verbal, como textos, títulos e legendas, à informação visual, como fotografias e ilustrações, de maneira que, ambas as partes interagissem na revista. Em entrevista concedida a essa discente, Renato Valderramas explicou que, “se observarmos a estrutura da publicação, veremos que a diagramação das páginas está apresentada em 3 colunas, mas que, nem sempre, o texto se acomoda desta maneira. Isso foi feito com a intenção de flexibilizar o trabalho da diagramação por conta da variação da quantidade de informação existente entre um tópico e outro”.

As cores predominantes são o vermelho e o preto, encontradas no logotipo da Universidade. As demais, como contou o designer gráfico, foram aplicadas, principalmente pensando “em um aspecto estético-funcional que não desviasse a atenção do leitor, mas que incrementasse a função dos locais em que as mesmas foram aplicadas, por exemplo, nos degradês externos das páginas e nos chapéus (retrancas) superiores”.

De acordo com Valderramas, a forma geométrica das colunas da fachada e do padrão do piso da Universidade foi utilizada para criar a identidade visual nas primeiras páginas da revista. “A partir da decomposição destes elementos incluí a curva em outras partes do projeto gráfico - por exemplo, no arredondamento de um dos cantos das imagens para pontuar, ainda que de forma sutil, a presença do elemento gráfico nas páginas da publicação”.

A DICOM foi a responsável pelo projeto gráfico do veículo e a empresa Canal 6 pela sua diagramação. Em princípio seriam 2 mil exemplares impressos, mas devido a grande aceitação do veículo pela direção, foram 8 mil o número de revistas impressas. Para mim foi uma grande surpresa, pois não imaginava que o nosso trabalho tomasse tamanha proporção. Por isso, valeu todo o esforço, todas as viagens a Bauru, todos os finais de semana dedicados à escrita dos textos.

A Revista Relatório Institucional USC tem o ISSN (International Standard Serial Number) que é um identificador de publicações seriadas aceito internacionalmente.

No período em que estive na ASSECOM, além de aprender com a produção da revista, tive a oportunidade de acompanhar a assessora Luciana em diversas atividades de assessoria, tais como: gravação de entrevistas para a TV USC, realização do *clipping* de notícias e produção de matérias para o *newsletter* e para o site da Universidade. Dessa forma, pude ver na prática, o trabalho realizado por uma assessoria de imprensa e a sua importância para a imagem da instituição.

Desde o meu primeiro contato com a DICOM, sempre fui bem recebida por todos, o que me fazia sentir, mesmo que por algumas horas, parte integrante da equipe. A assessora de imprensa estava sempre disposta a me ensinar e eu aprendi muito. Aprendi não só aspectos como as técnicas de redação para assessoria de imprensa, mas pude vivenciar o “jogo de cintura” que uma assessora precisa ter para trabalhar com os diferentes públicos, tanto interno quanto externo, sem perder o foco da grande missão de zelar pela imagem da empresa.

A revista “Relatório Social 2009” poderia ser apenas um veículo a mais, mas ela me proporcionou a prática da profissão jornalística. Levarei o aprendizado que obtive com esta experiência para a vida inteira e poderei colocar novamente em prática em minhas experiências profissionais futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que os objetivos propostos pelo projeto foram alcançados. Pudemos vivenciar na prática os conceitos estudados na teoria.

Vimos o conceito de organização na visão de diferentes autores e que está dividida em três setores: Primeiro Setor é representado pelo Estado e pelas entidades ligadas ao setor público. O Segundo Setor compreende à livre iniciativa, composto pelas organizações sociais, com fins lucrativos e finalmente o Terceiro Setor que é composto por ONGS, fundações, entidades beneficentes, empresas doadoras, empresas com responsabilidade social, entre outras que são responsáveis pelo investimento social privado.

A organização é constituída por elementos comunicacionais que viabilizam o seu processo e para o maior desempenho da comunicação é necessário sintonizar os diferentes fluxos de informação existentes em uma organização, que como vimos, divide-se em fluxo ascendente, descendente e lateral. E é através do planejamento que serão estabelecidas as estratégias para uma comunicação eficaz entre os diferentes fluxos internos, assim como com o público externo.

O planejamento também é responsável pelo aumento da vantagem competitiva da organização, assim como, a consolidação da imagem ante a opinião pública. Dessa forma, o planejamento estratégico é vital para a aplicação e execução de metas e objetivos, pois determina as ações a serem tomadas, minimiza custos, assim como, avalia os impactos que essas decisões podem gerar no futuro.

Vimos a importância do trabalho integrado da Assessoria de Imprensa, Relações Públicas e Publicidade para a realização de um trabalho eficaz de uma Assessoria de Comunicação Social, que é responsável por gerir o fluxo de informação entre os diferentes públicos de uma organização, assim como, as atividades desempenhada por cada profissional, que apesar de integradas precisam estar definidas para não gerar conflitos e concorrência entre as partes.

Na Comunicação Organizacional os fluxos de informação acontecem em dois níveis: interno e externo. A comunicação interna tem o objetivo de gerar consentimento, aceitação por parte do grupo organizacional em diferentes níveis e

por atenuar conflitos internos. Já a comunicação externa é responsável pela imagem da organização perante a sociedade, consumidores e concorrentes.

A comunicação interna é fundamental para a formação do clima organizacional e para a construção da imagem de uma organização, mas para tanto é necessário que a mesma cultive uma cultura organizacional, que estabelece os padrões de comportamento e estilo social da empresa. Porém para construir uma cultura de comunicação requer esforço e os resultados não são perceptíveis a curto prazo e depende da integração e comprometimento dos diferentes públicos internos composto pela empresa.

Assim como o de organização, o trabalho também apresentou o conceito de motivação, que não se resume a apenas fatores extrínsecos, como aumento salarial e bonificações, mas intrínsecos, ou seja, que partem do interior de cada pessoa.

Vimos que há como considerar uma organização puramente institucional ou mercadológica, sendo que duas vertentes estão diretamente relacionadas, quando se trata de comunicação integrada. Sendo assim, não podemos conceituar Comunicação Organizacional como as atividades desenvolvidas em ONGs, autarquias, entidades filantrópicas, entre outras, sem fins lucrativos e Comunicação Empresarial ligada a empresas públicas e privadas, pois ambas estão diretamente relacionadas.

Gerenciar a imagem de uma organização requer a aplicação de novas metodologias e a necessidade de se distinguir imagem, reputação e identidade corporativa para se trabalhar cada uma delas dentro de suas particularidades.

O marketing institucional recebeu merecido destaque, pois a proposta desse projeto é justamente apresentar um veículo de comunicação para uma instituição de ensino. Diante da proliferação de novas instituições de ensino, assim como de novos cursos as instituições que quiserem consolidar no mercado competitivo precisam adotar posturas que se adéquem a esse cenário. E o planejamento estratégico e o marketing institucional são uns dos instrumentos que viabilizam esse processo.

A notícia empresarial surge, a partir da necessidade da organização de se relacionar com os seus diferentes públicos, de criar e manter fluxos de informação tanto internos quanto externos. E se diferencia da publicidade e do jornalismo do cotidiano ao abordar não somente os pontos positivos da empresa, mas também por influenciar no comportamento, nas preferências e atitudes de seus diferentes públicos.

Além de apresentar uma extensa revisão teórica sobre Comunicação Institucional o presente trabalho apresenta a proposta de um veículo de comunicação institucional, intitulado “Relatório Institucional e Social USC”, que tem o objetivo de apresentar à sociedade de todas as atividades desenvolvidas pela Universidade Sagrado Coração.

O veículo é uma estratégia de marketing institucional, pois apresenta ao público externo o diferencial da Universidade ao oferecer aos alunos não apenas o conhecimento acadêmico necessário para a formação de uma profissional competente, mas também a oportunidade de vivenciar experiências interdisciplinares, através de diversos projetos de extensão, assim como de contribuir para a formação de profissionais cidadãos ao desenvolver diversas atividades.

Através da prática pudemos vivenciar novas experiências, que contribuíram para o crescimento profissional.

Os deságios e obstáculos durante o trajeto só contribuíram para o amadurecimento pessoal e acadêmico.

REFERÊNCIAS

- ACADÊMICA. Universidade Sagrado Coração. **Número de alunos e origem** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por sgandara@usc.br em 9 set.2010
- BASTOS FILHO, Walker Zacharias. O Marketing na Administração Educacional. **Revista Científico**, Salvador, jan-jun. 2004. Disponível em: www.frb.br/.../O%20MKT%20para%20ADM%20Educacional%20%20Modelo%20Final%20_Rev.%20RC%2005.05.pdf. Acesso em 12 abr 2010.
- BATISTA, Luciana Galhardo. **Características da Revista e trabalho realizado pela ASSECOM**. Entrevistadora: Adanian Michele Sanchez . 01 cassete sonoro.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, abr-jun 1990. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/862.pdf>. Acesso em 22 ago 2010.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista RAP**, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf. Acesso em 05 jun 2010
- CORTHORN, Enrique. **Marketing institucional da Universidade Sagrado Coração**. Entrevistadora: Adanian Michele Sanchez. 01 cassete sonoro.
- DUARTE, Jorge (Organizador). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERRARETTO, Elisa Kopplim. **Assessoria de imprensa**: teoria e prática. 5. ed. ver. e atual. São Paulo: Summus, 2009.
- FERREIRA. Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 6. Ed. ver. Atualizada. Curitiba: Posigraf, 2004.
- GALVAO, Christofer. Comunicação de Marketing: as estratégias utilizadas pelas instituições de ensino superior. **Uniritter**, Disponível em: www.uniritter.edu.br/.../5%20-%20Artigo%20Christofer%20Galvao.pdf. Acesso em 15 fev 2010.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada**. São Paulo: Summus: 1986.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.
- PINHO, J. B. **Relações públicas na Internet**. São Paulo: Summus, 2003

REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RODRIGUES, B. et al. Assessoria de Imprensa e Relações Públicas: concorrentes ou complementares?. **Webjornal Faculdade Estácio de Sá do Espírito Santo**. Disponível em: webjornal.fesv.br/artigos/arquivos/alunos/gabriela.pdf. Acesso em: 9 jul 2010.

VALDERRAMAS. Renato. **Planejamento gráfico da Revista**. Entrevistadora: Adanian Michele Sanchez. 01 cassete sonoro.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

APÊNDICE A - MATÉRIA SOBRE O AMBULATÓRIO DE TRATAMENTO DE FERIDAS

Ambulatório de Tratamento de Feridas

Em parceria com a rede municipal de Saúde, o Ambulatório de Tratamento de Feridas tem o objetivo de elevar a qualidade de vida de pacientes portadores de úlceras venosas e doenças vasculares.

O projeto é voltado aos pacientes dependentes do Sistema Único de Saúde que são atendidos por uma equipe multi e interdisciplinar. A equipe treinada do Ambulatório de Tratamento de Feridas proporciona acolhimento e reabilitação aos pacientes através de técnicas apropriadas de curativos. Os pacientes também recebem orientações quanto à forma de higienização e outros cuidados fundamentais para uma melhor cicatrização. Outro destaque do ambulatório é a confecção própria de curativos, que resulta em economia de recursos e maior qualidade de atendimento.

Sempre visando à expansão de suas atividades comunitárias, em 2007 a Universidade Sagrado Coração proporcionou treinamento prático e teórico para os profissionais de enfermagem da rede pública do município de Bauru. Atualmente, existem enfermeiros capacitados em todos os postos de saúde da cidade. O projeto também proporciona um ambiente de aprendizagem e de escolha profissional para os alunos de enfermagem da Universidade que já começam a se familiarizar com a rotina de atendimentos. O estudante de enfermagem tem a oportunidade de se aperfeiçoar na área, realizar estágios voluntários no ambulatório e participar semanalmente dos atendimentos.

APÊNDICE B - MATÉRIA SOBRE BRINQUEDOTECA ITINERANTE

Brinquedoteca Itinerante: Formação continuada de educadores em serviço

Brincar faz parte de uma importante etapa do desenvolvimento humano. Com o auxílio de brinquedos educativos, a criança tem a possibilidade de alcançar diferentes níveis de desenvolvimento. Sabendo da importância dos brinquedos para a aprendizagem e o desenvolvimento, a Universidade Sagrado Coração, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, através da Divisão da Educação Infantil, desenvolve o projeto Brinquedoteca Itinerante com 40 professores de diferentes instituições educativas de Bauru.

Além de oferecer orientação sobre técnicas pedagógicas com brinquedos no processo de aprendizagem, a Universidade também propicia uma aproximação entre os professores e a conseqüente troca de experiências.

Uma das principais tarefas é demonstrar, em atividades práticas, como classificar brinquedos e jogos, formas de aplicação e enquadres na prática pedagógica na educação infantil, assim como identificar os processos cognitivos básicos que podem ser mediados pela ação do brincar nos processos de desenvolvimento e aprendizagem na educação infantil.

ANEXO: REPERCUSSÃO DO RELATÓRIO INSTITUCIONAL SOCIAL USC

----- Original Message -----

From: Rodrigo Rocha

To: agra@tvtem.com

Cc: uscgeral@usc.br

Sent: Tuesday, November 30, 2010 12:35 PM

Subject: RE: Relatório USC

Querido Carlos:

Quero agradecer tuas palavras carinhosas de reconhecimento à atuação da Universidade Sagrado Coração em nome da mesma universidade e também da Universidade Santo Tomás do Chile, casa superior que têm tido a responsabilidade da gestão da USC nestes últimos quatro anos e médio e que tenho a honra de representar.

O Relatório Institucional e Social, está intentando mostrar, com trabalhos, atividades e resultados concretos, o que temos feito nestes últimos anos, em especial no ano 2009. Certamente cada unidade, setor e colaborador da universidade têm tido uma participação e aporte importante nessa caminhada de muitas reconquistas, melhorias, crescimento e sucessos. A ideia de passar esta informação relevante à comunidade, depois de nascer na diretoria superior da USC, significou mais de um ano de preparação. Conseguimos assim, ter esta linda revista institucional fazendo uso das habilidades de nosso equipe de comunicação e marketing na representação gráfica. Este ano 2010 aconteceram muitas outras coisas de igual ou maior relevância que só poderão ser difundidas num segundo número do Relatório Institucional e Social, que esperou que exista.

Estamos orgulhosos e gostaríamos que muitas outras pessoas importantes da comunidade, como você, percebam com maior profundidade o aporte da USC à Bauru e Região.

Com apreço

Rodrigo Rocha

Chanceler - Universidade Sagrado Coração

De: Enrique Corthorn [mailto:enrique.corthorn@usc.br]

Enviado el: martes, 30 de noviembre de 2010 10:49

Para: chanceler@usc.br; irelvira@usc.br; Ir. Ilda; isfadel@usc.br; irdorinha@usc.br; 'Leila Maria Vieira'; Daniela Luchesi

CC: luiz.fonseca@usc.br; 'Prof. Rafael Mazzoni'; 'Marcello Zanluchi'; luciana.galhardo@usc.br; renato.valderramas@usc.br

Asunto: ENC: Relatório USC

Para conhecimento

De: Carlos Agra [mailto:agra@tvtem.com]
Enviada em: terça-feira, 30 de novembro de 2010 09:59
Para: dicom@usc.br
Assunto: Relatório USC
Enrique,

Parabéns pela brilhante edição do relatório Institucional e Social. Isso enche de orgulho e satisfação a toda comunidade bauruense e também mostra a competência da Universidade dentro do cenário nacional.

Repasse meus sinceros cumprimentos a toda a Família USC por mais este brilhante trabalho.

Grande abraço

Carlos Agra
Gerente Comercial
TEL : (14) 3233-1002
CEL : (14) 9651-0337
Bauru - SP