

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

PRISCILLA ANDRADE RIBEIRO

A COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

PORTO ALEGRE

2013

PRISCILLA ANDRADE RIBEIRO

A COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação Em Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a Enói Dagô Liedke

PORTO ALEGRE

2013



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado A comunicação integrada na pequena empresa familiar, de autoria de Priscilla Andrade Ribeiro, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 21 de Junho de 2013.

Assinatura:

Nome completo do **orientador**: Enóí Dagô Liedke

PRISCILLA ANDRADE RIBEIRO

A COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação Em Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovado em:

BANCO EXAMINADORA

Dra. Enóí Dagô Liedke

ORIENTADORA

Profº João Carissimi

Profº Carla Lemos da Silva

CONCEITO:

PORTO ALEGRE, DEDE 2013.

“Você acha que alguém chega ao topo do Monte Everest sem planejamento?”

É claro que não. Para chegar lá, é preciso planejar cada detalhe, uma preparação de aproximadamente quatro anos, milhões de dólares e muita tecnologia. Sem isso, a pessoa morre no meio do caminho. Sem planejamento é quase impossível atingir grandes metas.”

Lair Ribeiro – O Sucesso não ocorre por acaso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha filha, que por vezes brincava quieta para me deixar estudar, que esse seja um incentivo para o seu futuro. Prometo que vamos brincar muito agora!

Ao meu marido, Glauco, por ser o principal incentivador da conclusão dessa etapa. Tantas foram as dificuldades, mas sempre acreditou que no “fim tudo ia dar certo”. Tu és parte dessa conquista!

Aos meus pais, pela privação própria em prol de um estudo de qualidade e uma educação impecável. Se não fosse a luta de vocês, eu nada seria.

Ao meu irmão Marco, pelo incentivo à área da comunicação, pelo empréstimo dos livros e pelo apoio em todas as etapas da minha vida.

Ao meu irmão Alexandre por incentivar essa conquista, sei que tu também vai chegar aqui!

A professora orientadora Enoí, que sempre estava disposta a ajudar e se mostrou compreensiva e amiga desde o primeiro contato, de forma criteriosa, mas confortadora.

Aos amigos que entenderam a ausência nos churrascos, nos encontros, e nas visitas rotineiras.

RESUMO

O presente trabalho apresenta definições, exemplos, conceitos e a importância da comunicação integrada dentro das organizações. O estudo busca analisar as estratégias comunicacionais que são implantadas dentro das pequenas organizações e se elas desenvolvem o processo integrado proposto por Kunsch: comunicação interna, administrativa e mercadológica. O objetivo é discutir primeiramente, a importância do profissional de comunicação dentro das pequenas organizações, aonde em geral, existe uma negação em priorizar a implantação de um setor específico e qualificado, que dará o suporte às áreas administrativas e comerciais. Paralelamente, a utilização da comunicação integrada como estratégia, estabelecendo uma rede de canais entre os públicos auxiliando no relacionamento interno, fluxo de informações e na distribuição (estratégica) dos produtos no mercado. O estudo baseia-se na abordagem de conceitos e na metodologia de estudos de casos com entrevista estruturada aplicada em três organizações com estrutura pequena e familiar. O estudo busca também reforçar que o papel do Relações Públicas é fundamental em qualquer tipo de organização pois suas estratégias buscam desenvolver diferenciais e canais de comunicação com os públicos. Nesse sentido sua incorporação aos papéis de liderança, mesmo em estruturas pequenas e familiares, acarretará benefícios e maior competitividade dentro do cenário atual.

Palavras-Chave: Comunicação Integrada. Pequena empresa. Estrutura Familiar.

ABSTRACT

The current paper presents definitions, examples, concepts and the importance of integrated communication inside organizations. This research aims to analyze the communication strategies which are implanted inside small organizations and if they develop the integrated process proposed by Kunsch: internal, administrative and marketing communications. The aim is to discuss primarily the importance of the communication professional inside small organizations, where generally, there is a denial in prioritize the implementation of a specific and qualified sector which will give support to the commercial and administrative areas. At the same time, the use of integrated communication as strategy establishes a channel net among the public, helping the intern relationship, the information flow and the strategic distribution of marketing products. This study is based on the approach of concepts and in the studies methodologies of cases with structured interviews applied in three organizations with small and familiar structure. The study also searches to reinforce the role of the Public Relation as fundamental in any type of organization, since his or her strategies searches to develop differentials and communication channels with the organization public. Accordingly, this incorporation to the leader roles, even in small and familiar structures, will lead to benefits and a bigger competitive edge inside the current scenario.

Key-words: Integrated Communication. Small Company. Familiar Structure.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Comunicação Organizacional Integrada	19
quadro 1: Propaganda X Promoção	24
Quadro 2: Planejamento Estratégico X Estratégia Digital	29
Figura 2: Confronto de Teorias.....	37
Quadro 3: Comparativo Entre a Sociedade Industrial X a Sociedade da Informação	40
Figura 3 : Organização Linear	45
Figura 4: Organização Funcional	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	A COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	17
2.1.	O Que é Comunicação Organizacional Integrada	17
2.1.1	<i>A comunicação Institucional</i>	20
2.1.2	<i>A comunicação Administrativa (Interna).....</i>	21
2.1.3	<i>A comunicação Mercadológica.....</i>	23
2.1.4	<i>A comunicação Digital</i>	26
2.1.5	<i>A Comunicação Organizacional x Comunicação Organizacional Digital</i>	28
2.2	A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	30
2.2.1	<i>Os níveis Organizacionais.....</i>	30
2.2.2	<i>A comunicação Formal e Informal.....</i>	31
2.2.3	<i>A análise dos Problemas e Barreiras da Comunicação.....</i>	33
3	AS ORGANIZAÇÕES	36
3.1	A Teoria das Organizações	36
3.1.1	<i>A Teoria Clássica</i>	36
3.1.2	<i>A Teoria das Relações Humanas</i>	38
3.1.3	<i>A Sociedade da Informação</i>	39
3.2	A Organização diante da informação e da tecnologia	41
3.3	O Papel do Relações Públicas na Comunicação Integrada.....	47
4	A ORGANIZAÇÃO FAMILIAR.....	53
4.1	A estrutura Familiar.....	53
4.2	Análise das organizações familiares.....	55
4.3	Entrevistas	56
4.3.1	<i>Empresa 1</i>	56
4.3.2	<i>Empresa 2</i>	58
4.3.3	<i>Empresa 3</i>
4.3.4	<i>Síntese.....</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66

REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A: Roteiro da entrevista Estruturada	74
APÊNDICE B: Estrutura Organizacional Instrulab.....	80
ANEXO A: Jornal da Empresa 3	81

1 INTRODUÇÃO

A sociedade vive em constante transformação, as quais nas últimas décadas foram extremamente radicais. Mudanças nas relações humanas, nos modos de produzir, de comunicar, etc. As referências foram se substituindo, os papéis na sociedade foram alterados. As alterações foram vivenciadas em todos os aspectos.

As empresas precisaram se renovar e redefinir estratégias específicas, já que o conceito de comunicação em massa é abalado pelo conceito do mercado de nicho. A partir da revolução tecnológica, especificamente da web 2.0, as formas de relacionar-se com os públicos tornaram-se por um lado mais abertas e, por outro, mais particulares. De acordo com Anderson:

Ainda existe uma demanda para a cultura de massa, mas esse já não é mais o único mercado. Os hits hoje competem com inúmeros mercados de nicho, de qualquer tamanho. E os consumidores exigem cada vez mais opções. A era do tamanho único está chegando ao fim e em seu lugar está surgindo algo novo, o mercado de variedades. (ANDERSON, 2006, p.11)

O fenômeno intitulado por Anderson de Cauda Longa (2006) tem importante definição de nossa nova realidade. A fragmentação do mercado em nichos possibilita a abertura de variadas escolhas. Os públicos passam a migrar para diferentes opções e as estratégias de comunicação também precisam ser redefinidas.

Esse movimento propiciou diversos modos de interação entre os públicos. Nesse contexto, o papel do Relações Públicas torna-se estratégico para que as organizações consigam relacionar objetivos econômicos e sociais. De acordo com Fortes (2002) é através da aplicação do Processo de Relações Públicas que irão se estabelecer inter-relações entre funções, tecnologia e estratégias de relacionamento com público, definindo as medidas a serem adotadas para alcançar os objetivos das empresas.

Para Kunsch (2003) é o conjunto diversificado de organizações que estabelece o modo de funcionamento da sociedade e permite a satisfação das mais diversas necessidades dos indivíduos sejam elas básicas, sociais ou

culturais. Há a possibilidade da escolha entre variedades, colocando nas mãos do consumidor o poder da decisão.

Kotler (2006) também coloca a revolução tecnológica como fator decisivo para que haja mudanças na forma de se relacionar com os clientes. Para o autor foi a internet que possibilitou um novo modelo de fazer negócios. Através dessa ferramenta é possível relacionar-se com os clientes, vender e distribuir produtos, compartilhar informações e estimular o consumo. Kotler acredita que a internet foi a causadora da fragmentação do mercado e:

Como resposta, muitas empresas têm deixado de lado o marketing de massa e abraçado o marketing segmentado, por meio do qual elas podem se deter cuidadosamente nos submercados escolhidos ou até mesmo em compradores individuais (KOTLER, 2006, p.18)

Micro, pequenas, médias e grandes empresas se reorganizam a partir do surgimento do mercado de nichos. Kotler (2006) afirma que as empresas devem fazer mais do que fabricar bons produtos – devem informar os consumidores sobre os benefícios dos produtos e posicioná-los cuidadosamente em suas mentes, utilizando três ferramentas de comunicação de massa orientadas diretamente a compradores específicos, são elas: propaganda, promoção de vendas e relações públicas.

Serão apresentados ao longo deste trabalho conceitos gerais de organizações, focando principalmente nas micro e pequenas empresas. A departamentalização existente nas grandes organizações favorece a implantação de estratégias comunicacionais e em empresas de menor porte a centralização das tarefas e a falta de profissionais especializados colaboram para que essas não sejam prioridades.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados em 2004, de acordo com dados do Sebrae (CRITÉRIOS..., 2013)

- **Microempresa:** receita bruta anual igual passa de R\$ 240 mil para R\$ 360 mil;

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual sobe de R\$ 2,4 milhões para R\$ 3,6 milhões;

- **Microempreendedor Individual:** sobe de R\$ 36 mil para R\$ 60 mil;

De acordo com números apresentados pelo Sebrae (2013), a cada 100 empresas abertas no Brasil (entre micro e pequenas), 73 passam dos dois anos de atividade. Os melhores índices estão presentes na região Sudeste (76,4%), seguidas das regiões Sul (71,7%), Nordeste (69,1%), Centro-Oeste (68,3%) e Norte (66,0%). Em 2010, 58% fecharam as portas antes de completar cinco anos.

Ao mesmo tempo, em relação às empresas familiares também existe um dado interessante: quase 80% das empresas no Brasil e no mundo são consideradas familiares. Porém 25% dessas organizações conseguem transferir o negócio para próxima geração e 10% para quarta geração. (XEYLA, 2011).

Essas empresas serão o foco desse trabalho visando ressaltar os aspectos que envolvem as características das organizações, as mudanças econômicas e as estratégias de mercado. Serão discutidos os conceitos de comunicação integrada e a importância de um planejamento estratégico dentro das organizações, inclusive das micro e pequenas empresas familiares. Quanto à importância de estratégias adequadas pode-se afirmar que para um pleno alcance da comunicação integrada é necessário que os profissionais de Marketing e Relações Públicas estejam em comunhão Segundo Benjamin (1977) em um modelo ideal, os produtos e processos de Marketing operariam dentro de um meio de Relações Públicas, existindo uma interdependência para que sejam executadas de acordo com a necessidade de cada empresa.

Considerando esse panorama verifica-se a necessidade dos profissionais ligados às áreas estratégicas, principalmente da comunicação, com os clientes a partir do surgimento da web de se adaptar aos novos rumos do mercado.

O objetivo desta pesquisa é analisar a comunicação organizacional dentro de pequenas empresas, focando nas organizações familiares. O trabalho busca validar a relevância da comunicação e como se dá (ou não) a implantação da comunicação integrada e de estratégias específicas de Relações Públicas como diferencial competitivo dentro de pequenas organizações familiares.

Esse trabalho parte de um desejo pessoal da autora de analisar a importância da identificação de estratégias comunicacionais para micro/pequenas empresas, pois há alguns anos gerencia uma empresa familiar atuante no ramo de transportes internacionais e logística. O reconhecimento das dificuldades (organizacional, cultural e hierárquica) motivaram a pesquisa para comparar outras organizações (estruturalmente parecidas). O objetivo é identificar nessas

organizações potenciais competitivos, técnicas de comunicação, questões ligadas à lideranças e hierarquias e principalmente, quais as ferramentas de relacionamento utilizadas para com seus públicos.

Dessa forma, é possível fazer um mapeamento das ferramentas, identificando as mais utilizadas e reconhecer as estratégias de crescimento, controle, planejamento estratégico, comunicação entre os públicos, etc., existentes nessas organizações, e de que forma são implantadas por seus gestores.

As estratégias de Relações Públicas são fundamentais para o posicionamento de mercado, identificação de marca e necessidades de interação com os públicos interno e externo.

No conceito moderno de Relações Públicas o foco é trabalhar em mão dupla (simétrico de duas mãos), e é um processo contínuo de negociação, de administração de conflitos e de abertura de diálogo. Como o assunto refere-se à análise e estratégias de crescimento de pequenas empresas, considera-se esse de interesse para nossa área, pois é função do profissional analisar o papel da empresa na sociedade e identificar falhas entre elas. Nesse sentido, busca-se reduzir os impactos negativos e estabelecer uma relação harmônica entre empresa e público. É importante frisar que a profissão de Relações Públicas tem seus fundamentos ligados à opinião pública onde deve se estabelecer o diálogo, o consenso, a análise dos diversos grupos e movimentos sociais.

Com este intuito, sob o olhar das Relações Públicas, mas sobretudo da comunicação, serão feitas as análises de estratégias comunicacionais e marketing aplicado às pequenas e micro empresas e através desta pesquisa verificar os pontos fortes e fracos dessas organizações de maneira crítica.

A partir desse trabalho será possível analisar se as pequenas empresas estão implantando métodos ideais de comunicação com os seus públicos. Diante da pesquisa poderemos identificar as principais ferramentas utilizadas em pequenas empresas familiares e seus diferenciais competitivo e o tipo de comunicação que implantam. Segundo Tavares:

(...) comunicação empresarial é a comunicação existente entre a "organização" (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, prospects, mídia e a sociedade em geral. (TAVARES, 2007,p.11).

Torna-se relevante, antes de produzir planos e projetos de comunicação para as organizações, compreendê-las dentro de suas funções da sociedade a partir de uma perspectiva crítica e analítica. Segundo Kunsch (2003), as organizações possuem diferentes características (organizacionais, funcionais, burocráticas, hierárquicas, etc.) e através delas é possível coordenar as atividades, a gestão de pessoas, o desempenho das organizações, visando atingir objetivos propostos, executar estratégias e cumprir a missão para a qual foram criadas.

Portanto, de acordo com Tavares (2007) para que a comunicação possa ter o seu espaço dentro das organizações deve-se trabalhar de forma planejada e melhorar espaços de comunicação em marketing, pois em nosso contexto de globalização é necessário que não atue-se apenas comercialmente, mas sobretudo institucionalmente com ações de comunicação.

- Desta forma o objetivo geral desse trabalho de pesquisa é refletir sobre as estratégias de Comunicação Integrada, tendo como amostra três empresas consideradas pequenas e de estrutura familiar. Busca-se especificamente:
- Analisar as organizações e suas peculiaridades;
- Descrever os tipos de organizações focando nas pequenas empresas;
- Apresentar o modelo da estrutura familiar e suas vantagens e desvantagens
- Apresentar os conceitos e características da comunicação integrada;
- Efetuar o levantamento, em cada organização pesquisada, de como são utilizadas as ferramentas de comunicação
- Discutir se as estratégias de comunicação utilizadas contemplam a comunicação integrada
- Identificar estratégias de comunicação integrada ideais para pequenas empresas;
- Caracterizar o profissional de RRPP e seu papel estratégico dentro das pequenas empresas .

Para auxiliar a identificar esses tópicos foram utilizados primeiramente conceitos teóricos estabelecidos por autores da área de Relações Públicas e também de Marketing e de Administração, coletados através de pesquisas

bibliográficas nas áreas de marketing, comunicação e estratégias empresariais envolvendo livros, internet, artigos, teses entre outros materiais que discorrerem sobre planejamento estratégico da comunicação. Segundo Lakatos e Marconi(1987,p.66), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda a bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato com todo material já escrito sobre o mesmo.

Através da pesquisa junto às organizações busca-se identificar as principais fraquezas dentro das pequenas empresas utilizando o método do estudo de caso.

Para Almeida (1996,p.106) o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.

A pesquisa tem como universo três (3) organizações com o perfil de pequenas e familiares nas quais foi aplicada entrevista estruturada de profundidade, considerando aspectos de interesse do trabalho.

Os dados qualitativos - que não permitem fazer afirmações baseadas em números - nos propiciaram informações e através de suas análises possibilitam que, futuramente, possam ser utilizados como base para outros trabalhos. O tema abordado e os resultados obtidos servirão de subsídio para a implantação de novas estratégias e poderão ser utilizados em outras organizações, principalmente de pequeno porte, pois serão específicas para tal.

2 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA

2.1 O Que é Comunicação Organizacional Integrada

Pensar a comunicação de uma organização é considerar diversos fatores para atingir todas as áreas estratégicas que irão contribuir para a construção da sua imagem interna e externa. Pressupõe-se a elaboração de um planejamento estratégico, utilizando diversas ferramentas disponíveis para cada resultado que se quer atingir.

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes nas organizações. Portanto, é imprescindível entender o papel da comunicação na gestão estratégica das comunicações. Devido às constantes mudanças e evoluções mercadológicas torna-se mais complexa a utilização das ferramentas, sendo necessária a análise das reais necessidades de cada organização, buscando enfrentar a alta competitividade de produtos e serviços.

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)

No dia-a-dia das organizações sabemos que elementos básicos de comunicação estão presentes, tais como: fonte, codificador, decodificador, emissor, receptor. O processo de comunicação entre emissor e receptor compreende uma complexa dinâmica de diferentes tipos de comunicações existentes.

Comunicação implica a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende. Enquanto não for transmitida e entendida por outros, uma grande ideia não passa de algo inútil. Comunicar significa também repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo. (CASADO, 2002, p.272).

Para Hall (1984) a comunicação é um processo relacional entre emissor e receptor, ou seja, as relações sociais entre ambos sofrem reflexos à medida que interagem. Em cada ambiente os indivíduos possuem a sua forma de comunicar-se entre si, considerando que as pessoas nele inseridas possuem objetivos, metas e diferentes culturas. As pessoas dentro das organizações têm por objetivo conhecer e identificar as oportunidades e ameaças utilizando as ferramentas ideais adequando-as ao cenário contemporâneo e à dinâmica institucional.

Por sua vez Bueno considera que a comunicação integrada está ligada a discursos que a apresentam como diferencial competitivo da comunicação organizacional. Para ele:

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 categorias profissionais, ainda presas ao ranço corporativista, como o que, durante muito tempo, contrapôs jornalista e relações públicas, em disputa acirrada por espaço mais generoso no campo da comunicação organizacional. (BUENO, 2007, p.9).

Logo a comunicação integrada, quando se olha pelo lado da comunicação institucional e interna da empresa compreende uma visão de dentro para fora, permitindo que seja feita a análise, o planejamento, a execução e o controle da comunicação com os públicos ao qual se relaciona.

Para Kunsch a comunicação integrada é:

Aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix ou composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (KUNSCH,1997,p.65).

De acordo com Silva:

A comunicação organizacional é otimizada, portanto, por todos os envolvidos na organização, independentemente do nível hierárquico em que se encontram. Em vista, pois, dessa característica, atua entre os funcionários de departamentos, setores, filiais, escritórios, abrangendo todas as funções e atividades desenvolvidas no ambiente interno da empresa. Sendo assim, é responsável por manter a união e integração dos processos humanos, nos processos produtivos e nas atividades

administrativas, com o propósito de direcionar a obtenção dos objetivos. (SILVA, 2007, p.36).

A comunicação integrada possui o seu sentido mais amplo em relação à comunicação organizacional conforme pode ser verificado na figura a seguir apresentada. É através dela que as empresas irão estabelecer a manutenção da qualidade dos seus processos em relação aos seus diversos públicos de interesse.

O modelo proposto por Kunsch, será o norteador do trabalho e pesquisa, através dos conceitos apresentados no diagrama abaixo de comunicação organizacional Integrada sendo que os conceitos de Comunicação Institucional, Interna e Mercadológica serão apresentados no decorrer do capítulo. Também será utilizado a comunicação Digital que não está no modelo da autora.



Figura 1: Comunicação Organizacional Integrada
Fonte: KUNSCH, 2003 *apud* KUNSCH 2008, p.128.

Para Torquato (2002) o sistema de comunicação organizacional:

[...]está consolidado – nas estruturas, na linguagem, na forma dos veículos, nas estratégias, na definição de programas e, ainda, na profissionalização dos quadros. A atividade do setor se sofisticou, ampliando o raio de ação. Nos últimos tempos, a comunicação se

fortaleceu no âmbito das administrações públicas – nos níveis municipal, estadual e federal – e na área política. O avanço ocorre na esteira do fortalecimento de um novo espírito de cidadania, nascido de uma sociedade civil mais organizada e consciente de direitos e deveres. (TORQUATO, 2002, p. 9).

Cada organização tem sua realidade social, política, econômica, cultural, etc. A partir dessa afirmação é possível buscar a melhor maneira de se estruturar e otimizar recursos (humanos, materiais, financeiros), visando o cultivo de valores e atingir seus objetivos através de ações estratégicas de comunicação integrada.

2.1.1 A Comunicação Institucional

A comunicação institucional está voltada à construção e formatação da imagem e identidade corporativa através, principalmente de técnicas específicas de Relações Públicas. Kunsch afirma que:

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditativa organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta. (KUNSCH, 2003, p.164).

Os princípios da organização devem ser claramente definidos, de acordo com o que buscam junto à sociedade e seus públicos. Sua missão, filosofia, objetivos, todos devem ser claramente apresentados, o que futuramente acarretará em credibilidade. Agregar valor à marca, criar identificação entre a organização e seu público, difundir informações de interesse público sobre filosofias e políticas, etc.

Além de divulgar as informações a nível mercadológico, o principal é “conhecer a organização e compartilhar seus atributos - missão, visão, valores, filosofia e políticas”. (Kunsch, 2003, p. 165).

Todo esse processo de valorização da organização, de seus produtos e de sua marca, por meio de uma Proposta Institucional Única, deve redundar na melhoria do clima organizacional e ampliação da participação no mercado, repercutindo no aumento do market share, na

maior fidelização do consumidor e na posição favorável da opinião pública - nesse momento públicos como imprensa, governo, lideranças variadas, terão maior probabilidade de constituir maior boa vontade em relação à organização. (AMARAL, 2008, p.10).

É preciso para obter-se um resultado positivo da comunicação interna, planejar, como em qualquer outro tipo de comunicação. Diagnosticar problemas e encontrar soluções estratégicas visando a implantação de uma filosofia que esteja em comunhão com os interesses da organização e dos colaboradores que nela atuam. Essa perspectiva influenciará positivamente nos resultados finais pois a organização funciona como um conjunto de papéis distintos e cada um executa sua função em prol do objetivo comum, visando o melhor em sua totalidade.

2.1.2 A Comunicação Administrativa (Interna)

É a comunicação que se processa dentro da empresa, numa perspectiva administrativa, viabilizando o sistema organizacional. A busca por estratégias que possibilitem alta produtividade com pouco investimento é um dos objetivos das organizações. Através do planejamento estratégico, administrando e gerenciando a organização, pode haver uma melhoria nos resultados através da implantação de técnicas específicas.

Tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo de entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*). O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. (KUNSCH, 2003, p.153).

Kunsch (2003, p. 153) afirma que a “a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação”, ou seja, trata do andamento dos processos e tarefas incluindo normas, rotinas e regras que devem ser documentados e repassados a toda a organização. Esse regularmente deverá ser informado aos colaboradores para

que haja um bom andamento do fluxo interno dos trabalhos, facilitando a implantação de regras, garantindo que aspectos fundamentais sejam institucionalizados. O ciclo operacional documentado, permite seu controle de forma efetiva desde a produção dos produtos e serviços até a entrega ao cliente, feedback e consumo do mesmo, desde que, no processo estejam especificados tais recursos.

Outro aspecto que deve ser considerado fundamental na atualidade é o surgimento da tecnologia e através dela o acesso à informação torna-se maior também. Portanto, a tecnologia deve ser utilizada como um recurso do processo comunicativo social e organizacional. A utilização de recursos internos de comunicação são ferramentas que auxiliam na transmissão de informações úteis, reduzem a necessidade de informar individualmente e aumentam a interação entre o grupo.

Entre os maiores desajustes está o descompasso entre as normas e a realidade cultural instituída. Comumente se adotam rotinas, políticas e procedimentos sem analisar os comportamentos e peculiaridades das pessoas que estão envolvidas no processo.

Para Lacombe:

[...] as organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, no qual ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados, no entanto, a forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, isto é, por meio de relação cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas por meio de normas e treinamentos; pela abertura de “canais” para promoção e divulgação dos valores e princípios da organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desempenho. (LACOMBE, 2005, p.231).

É fundamental valorizar o processo criativo, responsabilidades, etc, transmitindo os valores organizacionais e integrando os colaboradores com as necessidades institucionais. A comunicação interna está dentro dos processos de comunicação integrada e sua eficácia depende de fatores complexos como valorização pessoal, cultura organizacional, ambiente de trabalho, entre outros.

O papel do líder é fundamental para a criação dos valores acima citados. Sua figura, simboliza a síntese dos objetivos da organização. Kouzes e Posner afirmam que:

Os grandes líderes têm a habilidade de mexer com multidões usando suas palavras e gestos. As pessoas precisam perceber que o comunicador tem esperança e acredita profundamente no que está dizendo; que o líder tem paixão e está entrando de coração no futuro que a visão lhes proporcionará. Só assim ele conseguirá ser espontâneo, passar entusiasmo e positivismo para sua audiência oportunizando adesão de seus colaboradores. (KOUZES; POSNER, 1995, p.47).

A liderança é uma ferramenta imprescindível para a sobrevivência das organizações, fazendo o elo entre a instituição e os colaboradores identificando e divulgando as normas, necessidades, objetivos de interesse mútuo.

2.1.3 A Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica, conforme Kunsch (2003) é a responsável pelos objetivos mercadológicos, visando a divulgação através da publicidade dos produtos e serviços de uma organização.

O mix de marketing (promoção de vendas, propaganda, merchandising etc.) fica a cargo do setor de marketing das organizações.

Kunsch define a comunicação mercadológica ou de marketing como aquela que:

[...] se encarrega portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecida pela área de marketing (KUNSCH, 2003, p.164).

Dentro do marketing mix, para Vasconcelos (2009) existe um conjunto de possibilidades que deve ser utilizado de forma integrada em um planejamento de comunicação. Para a autora as ferramentas são divididas em:

2.1.3.1 As Ferramentas Principais – o composto de comunicação:

- Propaganda: é a comunicação de uma mensagem paga e veiculada para a divulgação de anúncios. Sua maior característica é a capacidade de estimular desejo e ser persuasiva.
- Promoção de vendas: Estimula a compra mediante a criação de incentivos. Exemplos: descontos, agrupamento de produtos, cuponagem, concurso, sorteio, degustação, amostras, etc.

Para a melhor compreensão das diferenças de enfoques que norteiam as ações da propaganda e da promoção, a autora apresenta um quadro comparativo reproduzido a seguir:

Propaganda x Promoção	
PROPAGANDA	PROMOÇÃO
É temática	É esquemática
É mais substantivo	É mais Adjetivo
É guerra declarada	É guerrilha
É alma do negócio	É a arma do negócio
Conscientiza	Ativa
Próxima da comunicação	Próxima das Vendas
Leva o comprador ao produto	Leva o produto ao comprador

Quadro 1: Propaganda X Promoção

Fonte: Comparativo de João de Simoni, especialista em promoção de vendas *Apud* Vasconcelos, p.73

- Relações públicas e publicidade: De uma maneira geral, visa cuidar da boa imagem da empresa considerando seus públicos internos e externos.
- Marketing direto: o foco está na conquista direcionada e é um meio de conquistar a fidelização dos clientes, através do relacionamento e aproximação com o seu público.
- Força de vendas: Importante meio para levar mensagens e informações através dos vendedores e representantes. Deve ser vista como parte integrante da comunicação, capacitando os vendedores para informar e persuadir os clientes no ponto-de-venda. Essa ferramenta representa a

ligação entre a empresa e o cliente, uma vez que o vendedor está representando a organização no momento da compra.

2.1.3.2 As Ferramentas Complementares

- Product Placement(PP): Consiste na inserção/aparição de um produto em determinada mídia. Pode ser classificada em três níveis:
 - Inserção: simples aparição.
 - Aparição: acompanhado de uma demonstração de seu uso.
 - Testemunhal: Acrescenta um depoimento favorável.
- Ações cooperadas com o *trade*: Campanhas desenvolvidas entre fabricante e varejista. Em geral são voltadas para a redução de preço.
- Folhetos/catálogos: A sua distribuição tem por objetivo comunicar algo e ou apresentar promoções em um local específico.

2.1.3.3 As Ferramentas Inovadoras

- Buzzmarketing: Assuntos polêmicos podem gerar um *buzzzzz*, conhecido como zumbido, origem do nome. Está relacionado à transmissão boca-a-boca e ao alcance do público alvo através dessa propagação gerada intencionalmente pelos comunicadores.
- Marketing Viral: é a transmissão através da internet. Mensagens através de sites, campanhas sociais e culturais, redes sociais, etc.

Conforme visto, existem várias formas de promover produtos no ponto de venda, na internet, através de folhetos, etc. Cada ferramenta deve ser utilizada de acordo com os objetivos de cada organização, levando em consideração o público-alvo, o orçamento disponível, o tipo de divulgação, etc.

Para ser definido o tipo de ferramenta mercadológica ideal para cada negócio é preciso analisar a organização em questão e seus objetivos, observando segundo Vasconcelos(2009) os seguintes passos:

- **Introdução** – objetivos a serem atingidos e a metodologia utilizada para coleta de informações.
- **Situação atual:**

- **Do mercado:** tendências econômicas, comportamento e estilo de vida.
- **Do produto:** pontos positivos, negativos e/ou diferenciais.
- **Do produto no mercado:** hábitos de consumo, percepção de valor, concorrentes, etc
- **Metas da empresa:** objetivos da organização no mercado.
- **Estratégias (Planejamento):** definição do público-alvo, os canais de comunicação a serem utilizados, as ações que serão desenvolvidas, os períodos de veiculação e as mídias que serão veiculadas.
- **Orientação para a mensagem:** apelo e mídia
- **Orçamento:** custos que serão disponibilizados
- **Conclusão:** resumo do problema e defesa de sua estratégia
- **Recomendações finais:** aspectos mais importantes do plano elaborado.

O plano de comunicação mercadológica leva em consideração as diversas situações anteriormente descritas, sendo os principais fatores a serem analisados o produto, o ponto-de-venda, as diretrizes da organização, o treinamento dos vendedores e o público-alvo. A partir dessa visão holística é possível desenvolver um plano adequado através da comunicação com o público. De acordo com Vaconcelos:

Com base no conhecimento de que o processamento e registro das informações sobre as percepções dos consumidores trabalham por acúmulo e comparação entre as mensagens recebidas e registradas, qualquer contato de uma marca ou um produto com elementos de seu mercado comunica e gera uma mensagem no receptor por ele “gravada”. É na mente dos consumidores que são travadas as maiores batalhas do marketing. Dessa forma, uma visão holística da comunicação deve avaliar qualquer contato de um produto/marca/serviço/ideia/empresa com seu mercado como uma mensagem capaz de gerar uma informação que fica armazenada na mente de seu público-alvo. (VACONCELOS, 2009, p.133).

O objetivo do planejamento da comunicação é que através da análise desses pontos específicos a organização possa atingir as metas esperadas, transmitindo as informações de forma coerente, clara e direta.

2.1.4 A Comunicação Digital

A era digital, com suas ferramentas de interação entre públicos, delinea uma nova estrutura de comunicação corporativa. São colocadas em prova novas formas de interação e socialização.

Basta observar as novas formas de interatividade social, *blogs*, *podcasts*, redes sociais, etc. Nessas plataformas é possível identificar a forte participação dos mais diversos públicos. Aonde a informação é transmitida de forma livre e espontânea. Para Kunsch:

Numa visão contemporânea, temos que considerar as tipologias dos públicos dentro da dinâmica da história, levando em conta as forças sociais do macro-ambiente e os comportamentos dos grupos de interesse que podem vir a formar um novo público. Um público que praticamente nunca foi pensado como prioritário ou que não tem nenhum vínculo com a organização, dependendo dos acontecimentos, isto é, de como o comportamento institucional o afeta, pode vir a ser um público estratégico. (KUNSCH, 2007, p. 44).

O novo modelo de comunicação que antes girava em torno de assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade, agora preocupa-se com a comunicação integrada em diversas mídias, principalmente digitais. (TERRA, 2009).

Nesse cenário o interesse do setor corporativo por conteúdos produzidos dentro da rede torna-se fundamental para um melhor planejamento estratégico da comunicação. Muitas empresas especializaram-se em monitorar o que está veiculando na web, como forma de acompanhar reações, percepções e o que está sendo produzido no ciberespaço. De acordo com Salustiano as etapas para um monitoramento eficiente do que está sendo comentado na web deve seguir os seguintes passos:

- **Planejamento:** Identificar onde, como, quais redes sociais serão monitoradas, período para se obter dados consistentes e dimensão do público a ser ouvido.
- **Busca do conteúdo:** Buscar os conteúdos nas redes pré-selecionadas segundo a afinidade com o produto e/ou serviço a ser monitorado.
- **Análise de informações:** Identificar quais conteúdos são relevantes para a marca.

- **Classificação:** Identificar se o conteúdo é Positivo, Negativo ou Neutro. Se foi espontâneo ou estimulado. Se próprio ou replicado. Se originado por problema pré-existente ou de forma aleatório.
- **Consolidação:** Estrutura os dados obtidos segundo sua classificação, transformar os números obtidos em gráficos para que possam ser interpretados.
- **Interpretação:** Segundo o briefing analisar os dados para responder as perguntas iniciais do cliente.
- **Análise:** Estrutura todos os dados no formato de uma análise concisa sobre a percepção do usuário em relação à marca, além de sugerir formas de abordagem e ações.
- **Relatório:** Estruturar o relatório final.

O formato de comunicação em rede, propõe alternativas de monitoramento do que está sendo veiculado nela. A imagem organizacional é fundamental para que as empresas mantenham-se em situação favorável diante da alta competitividade dos mercados. Essa é uma questão de sobrevivência diante da grande concorrência. Fundamental torna-se a transparência diante do público, estabelecendo canais de comunicação abertos e transparentes, incentivando o diálogo entre a organização e seus consumidores.

2.1.5 A Comunicação Organizacional x Comunicação Organizacional Digital

As formas de se comunicar com os públicos ligados à uma organização, através de ferramentas próprias é o que chamamos de comunicação organizacional. A necessidade de estabelecer vínculos com os públicos foi se adaptando aos tempos e modelos existentes de comunicação. Para Terra:

Seguindo a evolução da comunicação de massa, passando dos meios impressos aos eletrônicos e, mais recentemente, aos digitais a comunicação corporativa incorpora uma vasta lista de ferramentas, que vão desde os jornais aos blogs e chats e podcasts. A soma desse ferramental digital que informa, treina, motiva públicos ligados à

organização é o que denomina Comunicação Organizacional ou Corporativa Digital. (TERRA, 2009, p.67).

A autora complementa ainda dizendo que antes o foco da comunicação organizacional era nas Relações Públicas, assessoria de imprensa e publicidade e que atualmente, as mídias digitais complementam o tripé.

Praticamente todas as empresas no mundo estão engajadas no processo de transformação tecnológica, conforme Saad: "incluindo um novo aspecto de importância capital: a Influência da relação da mídia com a sociedade e o seu papel de formador e transformador da opinião e da própria sociedade". (SAAD, 2003, p.42).

Portanto, verifica-se a necessidade de um novo posicionamento das empresas da era da informação, pois o modelo tradicional de planejamento não é o mais adequado, conforme Saad citando Downes e Mui e Christiansen (SAAD, 2003, p.47), faz-se necessário a implantação de estratégias adequadas à informação digital.

Abaixo segue sobre uma perspectiva comparativa os principais diferenciais dos planejamentos Estratégicos x Digital, numa visão sistemática de implementação dentro de uma organização:

Planejamento Estratégico x Estratégia Digital		
	Planejamento Estrategico	Estratégia Digital
Natureza	Estático	Dinâmico
Ambiente	Físico	Virtual
Metodologia	Analítica	Intuitiva
Horizonte do Plano	3 a 5 anos	12 a 18 meses
Fatores-chave de pressão	Cinco forças de Porter	Forças desconhecidas
Procedimento-chave	Melhoria da cadeia de valor	Reconstrução da cadeia de valor
Participantes	Estrategistas e alta administração	Todos(inclusive parceiros externos)
Papel da tecnologia	Capacitação	Transformação
Resultados	Planos	<i>killer Applications*</i>

* *Killer Applications* refere-se a um novo bem ou serviço que estabelece toda uma nova categoria na economia, e por ser pioneira, domina o mercado e traz retornos significativos para o investimento inicial.

Quadro 2: Planejamento Estratégico X Estratégia Digital

Fonte: Adaptado em Saad (2003, p.49) Larry Downes & Chunka Mui, Unleashing The Killer App.

Nota-se no quadro anterior que o funcionamento dos meios digitais é dinâmico e de curto prazo. Suas mudanças ocorrem rapidamente e devem ser

revisadas com frequência através da participação de todos, inclusive parceiros externos.

Portanto, um planejamento eficiente, deve considerar as técnicas tradicionais de longo prazo e as técnicas digitais de prazos curtos e grandes transformações/adaptações.

2.2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 Os Níveis Organizacionais

A comunicação possui variadas ferramentas para cada tipo de estrutura, necessitando de avaliação prévia e um planejamento eficiente. Analisa-se suas especificidades, seus processos, canais e meios utilizados.

Os processos de comunicação se dão através das diversas formas de estabelecer conexões entre “alguém e algo ou outro alguém”. “É um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2003, p.71). Porém, nem todos os atos comunicativos causam efeitos positivos. Para desenvolver estratégias positivas é preciso ultrapassar a visão mecanicista para uma visão crítica e de observação. É necessário interpretar os fenômenos que envolvem os grupos de pessoas, considerando suas diferenças culturais, seus papéis dentro das organizações, as pressões existentes nos seus ambientes internos e externos, etc.

Para pensar uma estrutura que possibilite organizar as relações formais dentro de uma organização, considerando seus setores, departamentos e níveis hierárquicos, Silva (2007) propõe a seguinte estrutura:

- Pirâmide com os principais níveis hierárquicos:
 1. Estratégico: Representa a alta administração. As principais atividades são desenvolvimento de objetivos, metas, planos e busca de crescimento da empresa. Sua principal ferramenta é o planejamento estratégico e visão sistêmica.

2. Tático: apresentando a responsabilidade de traduzir em objetivos e atividades os planos desenvolvidos pelos planos estratégicos. Entra a figura dos gerentes, coordenadores, supervisores.
3. Operacional: Representado pelos administradores que supervisionam as operações da organização e por todos os funcionários que lidam diretamente com as operações de produção e serviços.

2.2.2 A Comunicação Formal e Informal

O sistema de comunicação flui basicamente em duas redes: a formal e a informal. A comunicação formal é a que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelas mais diferentes mídias, sejam impressas, visuais, auditivas, eletrônicas, telemáticas, etc. (KUNSCH, 2003, p.84)

O sistema formal é o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos conscientemente e é comumente, legitimado pela comunicação informal.

O sistema informal de comunicação emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenhavam relevante papel dentro da organização. (KUNSCH, 2003, p.83).

Os comentários, conversas, etc., fazem parte da rotina e convívio natural das pessoas e grupos. Esse tipo de comunicação deve ser canalizado para o lado construtivo, incentivando uma gestão participativa e de esclarecimento de dúvidas. Os gestores devem estar atentos aos tipos de boatos que ocorrem internamente para reduzirem reflexos negativos.

Um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o boato ou rumor, que chega a constituir uma “rede de boatos”, formada às vezes por interesses maldosos, mas em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações. A conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações dos trabalhadores sem o controle da direção administrativa são algumas expressões da rede informal,

insertas no convívio natural das pessoas e dos grupos. (KUNSCH, 2003, p.84).

A internet também pode ser usada como fonte de propagação da comunicação formal e informal. Para Araújo e Freire:

É certo que a Internet, sendo uma rede de redes com serviço de correio eletrônico e discussão temática em grupo, facilita a comunicação informal entre os pesquisadores nas diversas áreas da Ciência & Tecnologia. E quando se pensa que os canais informais são fundamentais para se trabalhar em níveis de maior valor agregado à informação, porque são úteis na tomada de decisão e possibilitam a criação de estratégias a partir de informações ainda não publicadas, pode-se ter idéia do valor comunicacional da rede. Por outro lado bases de dados e documentos publicados estão disponíveis através de serviços de compartilhamento ou de transferência de arquivos, caracterizando-se como canais formais de comunicação da informação. (ARAUJO; FREIRE, 1996, p.53).

Através da internet, as empresas podem estabelecer “conexões” com seus públicos. O internauta possui o grande poder de disseminar suas impressões, satisfações e insatisfações através da rede. Possibilitando assim, pressionar as organizações a serem corretas e preocupadas com a satisfação do consumidor. Conforme Terra:

A comunicação digital alterou em grande parte a maneira como as organizações se comunicam e se relacionam com seus públicos de interesse. Com ela, os padrões de bidirecionalidade, instantaneidade e desintermediação foram atingidos. Este novo modelo de comunicação “empoderou” os usuários, mostrando a vulnerabilidade das organizações frente à participação, colaboração e interação das comunidades da web. (TERRA, 2009, p.1).

Para Terra (2009, p. 3) “o que antes era domínio dos grandes grupos de mídia e das corporações, hoje também é de posse dos usuários de internet”.

As mídias e redes sociais e seus conteúdos gerados dentro da plataforma da web são a legitimação do poder que o consumidor exerce no novo cenário tecnológico. A disseminação de informações pela internet pode ser uma fonte de baixo custo e de confiabilidade, colocando em prática a interação entre públicos, promovendo reputação e imagem organizacional.

As redes formais e informais é onde fluem os fluxos de comunicação das organizações e convivem simultaneamente através da participação de todos os indivíduos envolvidos na troca de informações.

2.2.3 A Análise dos Problemas e Barreiras da Comunicação

A comunicação, como em qualquer processo, pode apresentar intervenções, que em alguns casos distorcem ou dificultam a transmissão das mensagens eficazmente. Os problemas da comunicação, de acordo com Thayer *apud* Kunsch (2003, página81) existem “[...] quatro diferentes níveis de análise: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico”.

1. **Intrapessoal:** estudo do que se passa dentro do indivíduo, enquanto consome as informações;
2. **Interpessoal:** Análise da comunicação entre indivíduos – como se afetam e se regulam uns aos outros;
3. **Organizacional:** Refere-se às redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si e os membros da organização;
4. **Tecnológico:** A atenção recai sobre a utilização de equipamentos mecânicos e eletrônicos.

Torquato reproduz os mesmos problemas de Thayer, mas os separa em três dimensões (1986, p. 51):

1. **Comportamental:** níveis intrapessoal, interpessoal e grupal
2. **Social:** envolve a organização e o sistema social;
3. **Cibernética:** agrupa os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações no âmbito organizacional

Vários tipos de problemas e falhas dos sistemas comunicacionais serão apresentados de acordo com Torquato (2002), tais como:

- **indefinição de responsabilidades:** Inexistência de transparência e clareza sobre o tipo de comunicação e os setores responsáveis pelos processos informativos. As informações podem ser duplicadas e/ou não transmitidas, pois não existe uma definição clara de funções.

- **falta de conhecimento pleno do negócio:** a falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos faz com que a comunicação dos mesmos não seja eficiente, prejudicando as vendas e a comunicação com o público.
- **planejamento inadequado do consumo informativo:** algumas áreas recebem exageradas informações, enquanto em outras a cobertura é ineficiente.
- **maior segmentação:** temáticas de alguns canais deveriam ser melhor agrupadas e distribuídas por grupos de público, regiões ou por famílias de veículos, verificando os meios adequados de transmissão de informações.
- **ausência de tempestividade:** falta de agilidade e rapidez na transmissão de informação, reduzindo o potencial de alcance no momento adequado.
- **inadequação de canais:** muitas mensagens utilizam canais indevidos para a transmissão de informação, possuem uma linguagem muito técnica, notícias ultrapassadas, etc.
- **inadequação de linguagem:** problemas comuns de linguagem são encontrados nas mensagens. Formalismo, rebuscamento, erros gramaticais, etc. a falta de clareza prejudica o entendimento e causa múltiplas interpretações.
- **ausência de critérios editoriais:** falta de critérios que determinem a importância da mensagem a ser veiculada.
- **falta de especialistas:** ausência de profissionais capazes de entender as complexidades temáticas.

Dentro dos processos comunicacionais podemos citar as barreiras, ou seja, os problemas que interferem na comunicação e a dificultam prejudicando a eficácia comunicativa. Podem ser de natureza mecânica (relacionada à aparelhos de transmissão), fisiológica (problemas genéticos relacionados a algum tipo de deficiência que dificultam a compreensão), semântica (uso inadequado da linguagem) ou psicológica (preconceitos e estereótipos que acabam prejudicando a comunicação como crença e cultura).

Kunsch analisa quatro tipos de barreiras no âmbito organizacional: pessoais, administrativas/burocráticas, excesso e sobrecarga de informações e as informações incompletas e parciais. (KUNSCH, 2003, p.75).

As *barreiras pessoais* são as que dependem da personalidade de cada um, da cultura, dos valores e a forma como se comporta cada pessoa em determinado contexto.

As *barreiras administrativas/burocráticas* decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações.

O *excesso de informações* é a sobrecarga de informações de toda ordem nas variadas formas: papéis administrativos, reuniões desnecessárias, excesso de envio de meios impressos e eletrônicos, causando efeito contrário, pois o receptor acaba saturado com tanta informação.

As *comunicações incompletas e parciais* são as encontradas nas informações distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas não transmitidas ou sonegadas.

A grande dificuldade é que mesmo transmitidas de forma correta, com as devidas informações é praticamente impossível garantir o pleno entendimento do receptor. Isso porque depende-se da interpretação de quem está do outro lado. Fatores como *juízos de valor* (partindo do conhecimento prévio da fonte emissora) podem induzir a julgamentos precipitados antes mesmo de receberem a comunicação total.

Enfim, durante todo o processo de comunicação existem alguns desafios a serem ultrapassados. Um planejamento eficiente reduz os problemas e as barreiras que foram identificadas acima. Isso porque ao planejar o que se vai comunicar, para quem e como se identifica os públicos as ameaças e as oportunidades existentes o que propicia grandes chances de se implantar um processo eficiente de comunicação.

3 AS ORGANIZAÇÕES

Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações, que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor. (KUNSCH, 2003, p. 19).

3.1 A Teoria das Organizações

A Teoria das organizações ajudará a desenvolver uma cronologia das etapas evolutivas das organizações e dos métodos de trabalho. Assim será possível o entendimento da forma como ocorrem as relações estratégicas nos dias atuais.

3.1.1 A Teoria Clássica

Na Teoria Clássica de acordo com Chiavenato (1999) entende-se organização como uma estrutura influenciada pelas concepções antigas de organização (exemplo organização militar, eclesiástica) tradicional, rígida e hierarquizadas. Mooney *apud* Chiavenato (1999,pp.108), considerado o inovador da *Teoria da Organização*, afirmava que “a organização é a forma de toda associação humana para a realização de um fim comum. A técnica de organização pode ser descrita como técnica de correlacionar atividades específicas ou funções num todo coordenado.” Na *Teoria Clássica* a estrutura organizacional caracteriza-se por uma linha de autoridade que comanda e especifica subordinações. Baseada na unidade de comando onde cada empregado se reporta a um único superior. Os aspectos organizacionais são analisados de cima para baixo, contrariamente à *Administração Científica*.

Outro ponto importante é a divisão do trabalho diferenciando as tarefas e conduzindo à especialização. Ela pode se dar em duas direções, conforme esclarece Chiavenato (1999):

a) Verticalmente, segundo os níveis de autoridade e responsabilidade. É a hierarquia que define a graduação das responsabilidades, conforme os diferentes graus de autoridade. Em toda a organização deve haver uma *escala hierárquica de autoridade*.

b) Horizontalmente, segundo os diferentes tipos de atividades desenvolvidas na organização. Em um mesmo nível hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria.

No início do século XX, Taylor e Fayol desenvolvem pioneiramente trabalhos a respeito da Administração. Taylor cria a Administração científica e a racionalização do trabalho operário. Fayol cria a Teoria Clássica preocupada em aumentar a eficiência da empresa aplicando os princípios gerais da Administração.

Para os autores clássicos a adoção dos princípios gerais da administração (divisão do trabalho, especialização, unidade de comando e amplitude de controle) é o que irá permitir que a organização tenha máxima eficiência.



Figura 2: Confronto de Teorias
Fonte Chiavenato (2006,p.57).

Urwick apresenta essas duas formas de divisão do trabalho:

Em uma organização o agrupamento de atividades se processa sempre em dois sentidos contrários: um, em que as linhas divisórias são verticais, indicando tipos ou variedades de atividades, e outro no qual as linhas delimitadoras são horizontais, indicando níveis de autoridade (URWICK, 1943, p. 47).

3.1.2 A Teoria das Relações Humanas

Em contraposição à Teoria Clássica alicerçada sobre as obras de Taylor e Fayol, surge uma nova maneira de pensar as organizações, dando ênfase não mais à estrutura e divisão de tarefas, mas principalmente à humanização e preocupação com as pessoas que nela atuam. Elton Mayo e Kurt Lewin foram os precursores da chamada *Escola das Relações Humanas*, voltadas para aspectos psicológicos e sociológicos.

Enfim, considera-se que a organização humana e técnica devem andar juntas, interligadas e interdependentes. A colaboração humana depende de fatores sociológicos, convenções sociais, técnicas, tradições, etc.

Para Silva e Rebelo no final do século XX a lógica pós-industrial ganhou força com a orientação de visualização do ser humano em sua dimensão integral e multidimensional. Para os autores:

A lógica pós-moderna não deveria ser considerada uma forma definitiva para o sucesso. Até porque a maioria das práticas administrativas demonstra que as organizações adotam, em geral, um mix entre os três modelos, o que fornece estímulos valiosos para indicar as diferenças-chave entre as organizações. (SILVA; REBELO, 2004, p.784).

Todavia em pleno século XXI ainda existem problemas comportamentais nas organizações. Algumas, impregnadas por culturas tradicionalistas e autoritárias, necessitam adotar posicionamento crítico e atitudes inovadoras de acordo com as novas necessidades da sociedade moderna.

3.1.3 A Sociedade da Informação

As organizações precisam identificar a realidade em que estão inseridas, analisando importantes fatores que envolvem desde suas estruturas até suas atuações nos mercados globais. O desafio está em administrar negócios que mudam com rapidez, mantendo a harmonia dentro da instituição, evitando problemas e conflitos internos, sem influenciar nas relações com seus públicos.

As organizações estão presentes no nosso cotidiano e fazem parte de nossa vida e interferem diretamente na forma como a sociedade se desenvolve. As escolas, padarias, farmácias, etc., são estruturas organizadas de forma a atender um público e manter-se diante de sua concorrência. Para isso é necessário estabelecer regras, métodos. Muitos autores possuem conceitos e estratégias organizacionais que iremos apresentar a seguir.

As relações comerciais não devem estar fundamentadas mais na produção em massa, mas sim, interagir com questões alicerçadas ao conhecimento e tecnologia. O conhecimento, principalmente, nas pequenas empresas é a “matéria-prima” para a abertura de novos mercados. Através dele a organização é capaz de atingir mais facilmente os seus clientes, identificando potencialidades, fraquezas, concorrências, etc. De acordo com Fortes (2003) existem dois grandes blocos que influenciam as organizações em geral:

1. **Influências Externas (Macroambientais):** Interferência governamental nos cálculos e preços de produtos ou serviços, carga tributária, taxas de juros, padrões oficiais de financiamento, situação econômica e social do país, políticas favoráveis às exportações, legislação orientadora de importações, equilíbrio de contas externas e interconexão de mercados mundiais.
2. **Influências Internas (Microambientais):** Aprimoramento tecnológico, renovação de linhas de produtos e serviços, melhorias nos serviços prestados, refinamento da segmentação, descoberta de nichos, atenção à concorrência, promoção da produtividade, controle de custos e desperdícios, dedicação aos padrões de qualidade, eficiência administrativa, simplificação burocrática, qualificação da mão-de-obra, terceirização de processos de produção ou prestação de serviços, preocupação com o meio ambiente.

Para enfrentar os fatores macro e microambientais é preciso que as organizações tenham comportamento inovador e voltado às tendências tecnológicas que serão o diferencial competitivo da “nova era”. Neste contexto as Relações Públicas são fundamentais na interação de estratégias empresariais e elaboração de objetivos comuns à organização, visando atingir as metas e o lucro desejado.

Primeiramente, buscaremos entender o objeto de estudo em sua gênese. A conceituação em torno das organizações vem sendo estudada por diversos autores, seguiremos revisando alguns conceitos.

Os aspectos trabalhados pela maioria dos autores na definição de organização de Kunsch (2003) são o ato e efeito de “organizar” e que a preocupação está em destacar as diferenças entre organizações e organizações sociais, entre instituições e organizações formais ou complexas e ainda, entre instituições e organizações como sistemas abertos.

Para Drucker, uma organização não é nem mecânica, nem biológica, mas sim humana e social, portanto, regida de confiança, entendimento mútuo e motivação. A empresa é um órgão da sociedade e sua finalidade é criar um consumidor:

É o consumidor quem determina o que é uma empresa. É somente a vontade do consumidor de pagar por um bem ou serviço que converte os recursos econômicos em riquezas e objetos em bens. [...] Como a finalidade de uma empresa comercial é criar um consumidor, ela tem duas – e somente estas duas – funções básicas: marketing e inovação. (DRUCKER, 2001, p. 210).

Kunsch afirma que:

Assim, hoje o termo “organizações” já se tornou comum para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade. (KUNSCH, 2003, p. 25).

A argumentação, segundo Amitai Etzioni (1980,p. 9) *apud* Kunsch (2003, p. 25) de que “as organizações são unidades sociais [...] intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”, utiliza o termo para qualquer agrupamento humano.

As “organizações formais foram distinguidas das “organizações sociais” por Peter Blau e Scott (1979) *apud* Kunsch (2003). Para os autores o que as diferenciam são a intencionalidade e o propósito de atingir objetivos das organizações formais.

A partir do ponto de vista de Etzioni, Blau e Scott, Hall e da maioria dos autores estudiosos do assunto, Kunsch afirma:

[...] as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar objetivos propostos, mas dependente, como subsistema, de inúmeras interferências do ambiente geral, numa perspectiva sistêmica. (KUNSCH, 2003, p. 27).

Vamos trabalhar com o conceito de Chiavenato (1999) o significado básico para o termo “organização”, aonde ele diz que a organização é uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum.

Para Chiavenato (2000, p. 43) uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Existem três razões que explicam a existência das organizações:

1. Razões sociais – as pessoas são seres que precisam de relacionamento e se organizam em função dessa necessidade;
2. Razões Materiais – as pessoas se organizam para alcançar três coisas que não conseguiriam sozinhas:
 - a) *Aumento de habilidades*: através da organização as pessoas conseguem fazer as coisas mais eficientemente do que se trabalhassem sozinhas;
 - b) *Compressão de tempo*: as organizações apresentam capacidade de comprimir o tempo para alcançar um objetivo, obtendo ganho de tempo e esforço importante nos negócios empresariais.
 - c) *Acumulação de conhecimento*: as organizações permitem experiência e vivência dos outros, permitindo o seu acúmulo e estoque para uma efetiva comunicação aos demais membros.

3. Efeito Sinérgico: As organizações apresentam um efeito multiplicador das atividades dos seus membros. Assim, o resultado do trabalho em conjunto é um efeito maior que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente. É o chamado efeito multiplicador.

Podemos classificar as organizações em 3 tipos, de acordo com Chiavenato (1999, p. 289-300):

- **Organização linear:** forma estrutural mais simples e mais antiga. Hierarquização da autoridade, na qual os supervisores recebem obediência dos seus respectivos subordinados. Organização simples e com formação piramidal. Tipicamente encontrada nas pequenas empresas ou em estágios iniciais das organizações, pois as funções básicas ou primárias das organizações geralmente aparecem em primeiro lugar e passam a constituir o fundamento da organização. Suas vantagens são: estruturas simples e de fácil compreensão, nítida e clara delimitação de responsabilidades e facilidade de implantação de metas e objetivos. Entre as desvantagens estão a dificuldade de inovação e adaptação de condições externas e mudanças rápidas, autocracia, centralização no chefe e comunicação linear demorada.

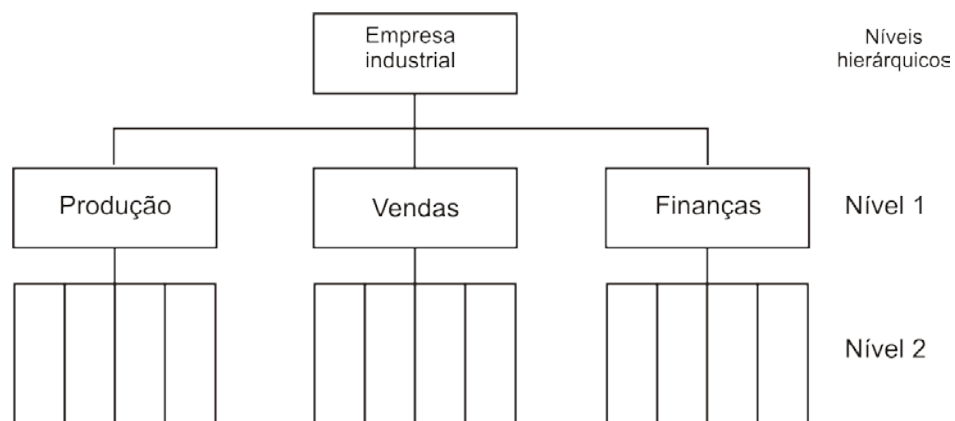


Figura 3 : Organização Linear
Fonte: Chiavenato (2000, p. 290).

- Organização Funcional:** tipo de estrutura que aplica o princípio da especialização das funções para cada tarefa. Quanto mais a empresa cresce ela precisa competir e produzir em massa, necessitando de órgãos especializados capazes de produzir inovações. Foi consagrado por Taylor que substituiu a supervisão linear pela supervisão funcional, otimizando o processo de produção. São características desse tipo de organização a autoridade funcional ou dividida, a comunicação entre os cargos é direta, descentralização de decisões e responsabilidades divididas de acordo com as especializações. Suas vantagens estão na delegação de tarefas de acordo com a especialidade trazendo maior eficiência no desempenho dos cargos, comunicação mais rápida, separação das funções de planejamento e controle. Existem em contrapartida inúmeras desvantagens como a perda de autoridade do comando, subordinação múltipla e nesse caso, nem sempre sabe-se a quem recorrer, tendência à concorrência entre os especialistas e conseqüentemente ao conflito dentro da organização pela perda da visão em conjunto.

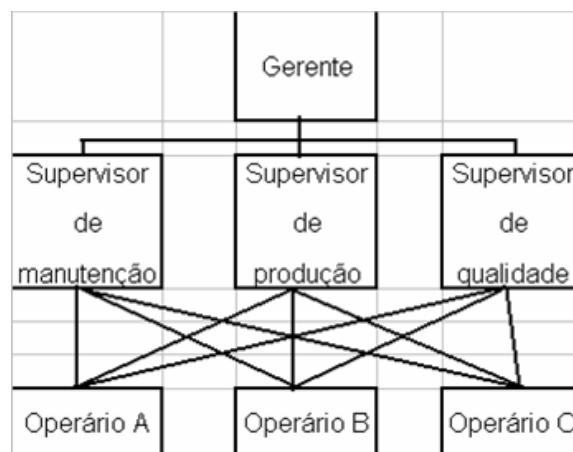


Figura 4: Organização Funcional

Fonte: <http://administer33.wordpress.com/2012/05/22/administracao-cientifica/>

- Organização Linha-Staff :** é o resultado da combinação entre organização linear e funcional, proporcionando um tipo de organização mais completo e complexo. É o tipo de organização mais empregado atualmente. Na organização *linha-staff* existem órgãos de linha, responsáveis pelo alcance

dos objetivos básicos da organização (execução – caracterizados pela autoridade linear) e de Assessoria(apoio e consultoria – caracterizados pelo serviço especializado) mantendo relações entre si. É uma organização complexa que assegura assessoria especializada e inovadora. Suas vantagens estão em oferta interna de assessoria especializada e inovadora, com a manutenção do princípio da unidade de comando e atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e staff. Como desvantagem podemos citar a possibilidade de conflitos entre *linha-staff* e a dificuldade no equilíbrio dinâmico entre seus poderes.

Dentro do conceito de mudança da sociedade (até então industrial) para a sociedade da informação e do conhecimento existem várias transformações pela qual o mundo contemporâneo passou. Srour (2012, p. 12) cita o Japão e sua revolução tecnológica em 1980, quando rompe com o modelo fordista e inicia o *toyotismo*, substituindo a produção em massa por um padrão de automatização, informatização, robôs e alta qualificação dos trabalhadores. Ou seja, exige uma gestão que integra produção, administração e engenharia de projetos.

A preocupação na nova Era Tecnológica, dá-se no âmbito da competitividade, da preocupação com o cliente, inovação em busca da sua satisfação. No antigo modelo funcionavam os monopólios, cartéis, o apoio governamental dentro da concepção nacional-desenvolvimentista e a disputa era interna e dos *lobbies* externos.

Atualmente as novas tecnologias projetam com uma velocidade ímpar um novo mercado, de alta competitividade e cada vez mais criterioso. O consumidor não está preocupado apenas com o produto, mas também com fatores relacionados ao atendimento personalizado, à preços, imagem da organização, apelo da marca, etc. Assim são adotadas a partir dessa visão, estratégias para manutenção e fidelização de seus públicos, tais como:

- Serviços de assistência ao consumidor e pós-vendas;
- Ouvidorias e canais de proteção ao consumidor;
- Pesquisas de mercado;
- Pré-testes para verificar a aceitação do consumidor;

Borges defende a ideia de que o mundo virtual fez profundas alterações, principalmente nas questões de espaço e tempo, pois hoje não existe mais a distância. Para ela:

O virtual usa novos espaços, novas velocidades, sempre problematizando e reinventando o mundo. A virtualidade leva também a passagem do interior ao exterior, e do exterior ao interior – os limites não mais existentes e há um compartilhamento de tudo. Os dois bens primordiais do ponto de vista econômico com características próprias e diferenciadas dos outros bens são a informação e o conhecimento, pois o seu uso não faz com que acabem ou sejam consumidos. (BORGES, 2000 *apud* ALVES, 2008, p.1).

A seguir a autora apresenta um quadro comparativo das diferenças entre as organizações da sociedade industrial e da sociedade moderna:

EMPRESA DA SOCIEDADE INDUSTRIAL	EMPRESA DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO
Enfoque analítico/atomístico.	Enfoque macro/holístico.
Individualismo/predomínio/ distanciamento entre as pessoas.	Igualdade de direitos/ compartilhamento/ participação.
Autoridade centralizadora/ paternalista/autocrática.	Autoridade adulta/ facilitadora/democrática.
Continuidade num único nicho profissional. Especialização excessiva.	Opções múltiplas. Liberdade de escolha. Visão generalizada.
Economia de escala/tendência ao gigantismo e à centralização.	Descentralização, resguardando-se a integração.
Valorização da quantidade.	Valorização da qualidade associada à quantidade.
Empresário avesso ao risco. Busca de protecionismo.	Empresário empreendedor, criativo e competitivo.
A grande alavanca é o dinheiro.	A grande alavanca é a informação/o conhecimento/ a educação.
O sucesso é garantido pelo poder de investimento em máquinas e instalações.	A mente humana é o grande <i>software</i> . O computador é o grande <i>hardware</i> .

Quadro 3: Comparativo Entre a Sociedade Industrial X a Sociedade da Informação
Fonte: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652000000300003>

A sociedade da informação determina novos caminhos para o desenvolvimento das organizações e as questões ligadas à produção, a qualidade e a gestão estratégica, estão fortemente vinculadas à sua permanência no mercado. Estar atento às mudanças sociais e ter a capacidade de produzir diferenciais competitivos, aplicando estratégias específicas após um planejamento estratégico eficiente são ações fundamentais para enfrentar as mudanças da Era Tecnológica.

Com o intuito de efetuar a ligação entre as teorias das organizações do passado e do presente recorreremos a Srour que enfatiza que:

Nas empresas inseridas em mercados competitivos, as relações de trabalho passaram por radicais mudanças: os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e desqualificados (meras engrenagens das linhas de produção) para tornar-se trabalhadores qualificados e polivalentes (profissionais organizados em ilhas de trabalho). Ao operário clássico (...) contrapôs-se uma nova espécie de operador, profissional sem uniforme, escolarizado e capacitado portador de qualificações técnicas sujeitas à permanente reciclagem. Ao uso físico (destreza) que se fazia da força de trabalho do primeiro opôs-se a utilização das faculdades mentais do segundo (proficiência). (SROUR, 2012, p.7).

3.3 A Organização Diante da Informação e da Tecnologia

Esse novo panorama ao qual as organizações estão inseridas, leva, antes de tudo a pensarmos a forma de como as empresas se organizam, considerando a complexidade tecnológica e as novas possibilidades de relacionamentos.

A competitividade, inovações, desenvolvimento de produtos e processos, tecnologias avançadas, etc, são fundamentais para elevação dos níveis de eficiência e competitividade nas empresas. A inovação tecnológica é um processo complexo que envolve várias fases, desde a ideia inicial, originada a partir de um problema ou uma oportunidade de negócio, até o desenvolvimento do produto ou processo e seu lançamento no mercado.

No manual de Oslo (2004, p. 35) vários fatores humanos, sociais e culturais são identificados como fundamentais para que o processo de inovação aconteça de forma eficaz dentro da organização. Esses fatores são fundamentais para o aprendizado organizacional, para a comunicação interna e interpessoal. A organização tem sua capacidade de inovação elevada a partir da difusão de conhecimento produzido dentro dela.

Jaffe (2008, p.28), menciona o fenômeno da *tempestade perfeita*, aonde a era digital é orientada por dinâmicas infinitas de junção de informações, dados e comunicações. Na sua visão o conjunto de tecnologias (redes, bandas largas, fios, etc.) podem levar ao sucesso ou ao declínio, dependendo de como a organização está preparada para esse contexto. Para o autor é preciso “re-pensar” no composto de marketing os papéis do consumidor, da publicidade, da marca, considerando que o consumidor da atualidade está “conectado” e interage constantemente através da rede e meios de comunicação.

3.4 O Papel do Relações Públicas na Comunicação Integrada

Pensar a comunicação envolve um conjunto de interações entre públicos: emissores e receptores. As relações são baseadas em trocas de informações, assuntos formais e informais que fazem parte do cotidiano humano. Diante disso a complexidade da sociedade humana, organizada, evolutiva, adaptativa. Cada indivíduo possui seus conjuntos de valores e compartilha-os com os próximos. As organizações possuem suas regras e seus valores difundindo-os aos seus funcionários. O impacto de culturas e influências transformam e inovam os processos. O Relações Públicas é o profissional que irá conceituar os processos de comunicação deixando aberto os canais de relacionamento entre os públicos.

Entre as funções do Relações Públicas podemos citar a administração de conflitos, diagnosticar relacionamentos, prever a reação de públicos, auditoria de opinião. Kunsch afirma que primordialmente é preciso distinguir relações públicas de marketing.

Quando nos voltamos para a literatura de gerenciamento de marketing, especialmente os livros usados nas universidades, encontramos tentativas de assignar às relações públicas um papel técnico inferior, debaixo da administração de marketing. Uma das características gritantes de muitos livros de marketing é a falta de reconhecimento da vasta literatura básica encontrada sob a rubrica de relações públicas. Em vez de tomarem consciência dos resultados das pesquisas e das mais recentes conceituações sobre relações públicas, muitos autores de textos de marketing procedem como se estivessem livres para definir a função de relações públicas da forma que bem entendem. Não surpreende que o resultado em geral seja tão reducionista que confere à atividade de relações públicas, usualmente tratada como publicidade de produto ou uma vaga de promoção de vendas, um papel subordinado ao marketing. (EHLING; WHITE e GRUNIG, 1992, p. 376 *apud* KUNSCH, 2003, p.92).

Planejar, executar e avaliar, atividades atribuídas às Relações públicas precisam levar em consideração as tecnologias digitais, importante mudança da onda 3.0. Não é possível separar o estudo, na contemporaneidade, das técnicas de comunicação sem pensar em internet, redes sociais, interatividade, etc. As novas

formas de relacionamento permitem a interação direta com os públicos. Segundo Silva e Barichello:

O estabelecimento e a manutenção de relações, acontecimento possibilitado pela comunicação dirigida, é atualmente facilitado pelas redes digitais e internet. Essas materialidades vão além das tradicionais matérias jornalísticas impressas, releases, malas-direta, folders, anúncios e campanhas publicitárias, chegam a interações, reciprocidades e apropriações, possibilitadas pelos suportes tecnológicos e digitais, nos quais os sujeitos destinatários são atuantes e determinantes da qualidade da comunicação, contribuindo para os processos de representação e reconhecimento da organização nos diferentes campos da sociedade contemporânea. (SILVA; BARICHELO, 2006, p.10).

O processo de desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação nos colocam à frente de transformações na forma de pensar e executar as práticas de relações públicas. O emissor e receptor deixam de ser estáticos e tornam-se hibridizados. A tecnologia e novas formas de distribuição de informação fazem parte desse contexto.

Na atualidade novas formas de comunicação da web 2.0 também modificaram a forma de pensar as relações humanas. Através da interação dos meios cibernéticos (blogs, redes sociais, intranet) aonde é possível que o usuário escreva o que pensa, compartilhe conteúdos e opine sobre diversos assuntos a informação é transmitida em uma velocidade extrema e sua propagação pode tomar proporções gigantescas em um curto espaço de tempo. Conforme Fortes:

A comunicação virtual caminha no sentido da realidade virtual – recursos que permitem aos usuários interagir com o microcomputador ou sistema, numa modalidade que tenta imitar, da forma mais perfeita e possível, o ser e o fazer humanos (FORTES, 2003, p. 242).

A internet também tornou-se papel fundamental nas rotinas diárias, nas relações comerciais, na divulgação de produtos, etc. Portanto, o papel do Relações Públicas é fundamental para intermediar essas relações.

Para Ceccato:

O surgimento do blog e depois das redes sociais mudou a forma de produzir e disseminar informação. A lógica se inverteu. O poder de criar conteúdo, que antes era exclusivo dos veículos de comunicação, foi democratizado. E o blog ocupou seu espaço como a prensa dos tempos

modernos. Na web 2.0, o usuário escreve o que pensa, distribui conteúdo, opina e consome informação. O fluxo de comunicação não é mais de mão única. [...] As companhias passaram a criar blogs internos e externos para estabelecer processos mais interativos de comunicação. E deu certo. Muitas empresas conseguiram se aproximar de seus públicos estabelecendo canais mais abertos ao diálogo. As redes sociais têm esse poder. É uma grande oportunidade para ouvir seu interlocutor e interagir com usuários com alto potencial de disseminação de conteúdo. Essa é a graça e o desafio da web 2.0. Empresa alguma pode se dar ao luxo de ignorar esse movimento. (CECCATO, 2009, p.1)

As empresas, a partir dessa visão da web 2.0, interativa e participativa, precisam estar atentas ao que está sendo veiculado nas mídias e como o seu consumidor se comporta diante do mercado e da concorrência. A internet é um importante “laboratório” para análises mercadológicas e comportamentos do consumidor. É preciso compreender os novos canais, adaptando e desenvolvendo as ferramentas já conhecidas para as plataformas digitais.

Fortes afirma que:

A sociedade do conhecimento e da informação privilegia a inteligência humana e substitui a acumulação de capital físico da sociedade industrial. Congrega vários fatores que afetam direta ou indiretamente os resultados das organizações, sejam elas de qualquer natureza. O ambiente externo apresenta inúmeras situações mutáveis, evolutivas, sujeitas a influências, que determinam as possibilidades de êxito do que é empreendido. Nesse espaço complexo é que se consolidam os sistemas de relacionamento com os públicos. (FORTES, 2003, p.15)

O ciberespaço é local de aproximação entre públicos e organizações, pois as empresas podem difundir a sua imagem através de um site, por exemplo, aonde o acesso pode ser feito de qualquer parte do mundo.

A internet, conforme Pinho pode ser usada como veículo para desenvolver múltiplas atividades de relações públicas:

Um *survey* no site da web da empresa pode coletar dos internautas informação instantânea a respeito de opiniões sobre temas e questões de interesse. O serviço de *clipping* online pode coletar dados e fatos acerca da companhia, da mesma maneira que o Web site pode ser uma sala de imprensa virtual onde os jornalista obtêm *press releases*, fotografias e *press kits*. (PINHO, 2003, p.18).

A intranet é uma ferramenta desenvolvida dentro das plataformas digitais e de grande utilidade na interação entre os empregados, contribuindo para a melhoria da comunicação interna. Através dela é possível disseminar informações com maior agilidade, reduzindo os custos de distribuição que existiam nas antigas

formas de comunicação, como por exemplo, manuais, newsletters e listas de telefones internos.

Pinho afirma :

Por suas características, a intranet é, ao mesmo tempo uma poderosa ferramenta de gestão empresarial e um importante meio de viabilizar o trabalho em grupo na empresa. Para isso, o sistema não deve ser visto como um mero canal de comunicação da gerência com os empregados, mas usado de um modo interativo para que estes possam trocar informações entre si. Cada departamento deve ter seu próprio site para apresentar e divulgar seus projetos, suas realizações e notícias. Isso encoraja a discussão entre os empregados e contribui para aumentar a participação, fortalecer a cultura corporativa e aumentar o moral. (PINHO, 2003, p.25).

A internet e a mídia tradicional conforme Pinho(2003) diferem em alguns pontos, conforme abaixo:

- *Linearidade*: a informação em “papel”, como memorandos, por exemplo, é linear. É lido palavra por palavra a partir do canto esquerdo. Já a informação da internet é não-linear.

A principal característica do hipertexto é sua maneira natural de processar a informação, funcionando de modo semelhante à mente humana que trabalha por associação de ideias e não recebendo a informação linearmente. (PINHO, 2003, p.28).

- *Fisiologia*: a leitura em uma tela de computador é muito mais cansativa do que uma leitura em papel. Devido à luz do monitor ocasionar maior cansaço e fadiga visual o tamanho de um texto preparado para a internet deve ser 50% mais curto que o escrito em papel.
- *Instantaneidade*: o imediatismo da veiculação da informação na internet é contraste com a informação do papel – jornais, revistas, etc. Mesmo a televisão não consegue uma propagação tão rápida e imediata quanto a internet, considerando que o internauta acessa a informação quando ele deseja.
- *Dirigibilidade*: os veículos de mídia eletrônica possuem a vantagem da informação que pode ser dirigida para a audiência sem nenhum filtro.
- *Qualificação*: a internet apresenta um público jovem e qualificado, com maior nível escolar, poder aquisitivo, e portanto, formadores de opinião.

- *Custos de produção e veiculação:* Comerciais e campanhas publicitárias possuem um custo elevado. A internet possui um custo baixo na publicação através da web e do correio eletrônico e *Spams*.
- *Interatividade:* A mídia tradicional não permite a interação, em contrapartida, a internet é puramente interatividade. Promove a discussão de fatos, a participação de grupos, a troca, etc.
- *Pessoalidade:* a interatividade torna também, pessoal.
- *Acessibilidade:* um site está acessível a qualquer momento de qualquer computador.
- *Receptor ativo:* Nas propagandas veiculadas pela televisão

Nesse espaço digital que está em constante evolução há mais de trinta anos, a informação se dissemina rapidamente. O consumidor, o fornecedor, o público está conectado e não é possível se afastar dessa onda. A mídia digital está despertando nos usuários o desejo de partilhar, compartilhar, revolucionar, etc. O consumidor está presente criando e distribuindo ideias, informações e suas reclamações. As organizações precisam desenvolver, um olhar criterioso para o que está sendo produzido nesse meio, pois cada dia mais vem se tornando uma ferramenta decisórias nos processos de escolhas.

4 A ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

4.1 A estrutura Familiar

A família possui uma estrutura própria enraizada de preceitos, padrões e cultura, que em determinado momento são socializadas e em outros são unitizadas. Um dos conceitos trabalhados por Lakatos é o da estrutura familiar ser reconhecida por um agrupamento de pessoas que possuem diversos valores em comum: afeto, amor, respeito, amizade. Para a autora:

Os papéis individuais são instituídos; os padrões de comportamento, firmados; os traços culturais, herdados; os interesses e os valores, compartilhados, ocorrendo uma identificação entre os membros, a partir de relações recíprocas. Esta relação se fundamenta de maneira espontânea, pessoal e completa, onde a relação é um fim em si mesma. (LAKATOS, 1985, p.131).

Definir as empresas familiares de acordo com Tondo (2008, p.21) que se baseou na visão de Catry e Buff(1996), reúne três condições:

1. O controle do capital social: o capital social deve pertencer a um ou a vários membros da mesma família;
2. A participação ativa da família na direção das estratégias para a empresa: no mínimo, um membro da família deve estar ativo nas estruturas de comando da empresa;
3. Uma estreita relação entre a família e a empresa: existe uma influência recíproca entre as características e os eventos familiares e empresariais.

Um dos fatores de maior relevância nas empresas familiares são as relações afetivas estarem sempre presentes, mas porém, é preciso buscar discernimento na hora de estabelecer posições e hierarquias.

Tondo (2008, p.30) também ressalta que podemos citar determinadas forças que são características das empresas familiares, como:

- Disposição para sacrifícios pessoais e familiares em épocas de crise

- Forte reputação familiar-empresarial no mercado
- Lealdade existente entre familiares
- Relacionamentos duradouros
- Liderança longa e estável
- Busca maximização de lucros
- Criação e fomento da comunidade (interna e externa)
- Construção de relações de longo prazo com fornecedores

Em contrapartida o autor também destaca que existem as fraquezas, tais como:

- Conflitos entre os interesses familiares e empresariais
- Em alguns momentos a estrutura patriarcal reforça a posição centralizadora do pai na família
- Falta de clareza nos objetivos
- Tolerância de membros inaptos
- Resistência à mudanças
- Manifestação de conflitos

Em todos os ambientes, aonde haja interação e comunicação entre os indivíduos há o compartilhamento de ideias, trocas de experiências, diálogos, etc. No sistema familiar essa relação se estreita com a proximidade e conflitos pessoais, inibindo, várias vezes, a participação de uma forma mais profissional, aonde os papéis se misturam com sentimentos e comportamentos de suas origens. A família tem objetivos e estatutos que divergem dos empresariais, portanto suas estratégias não são as mesmas.

Segundo Bernhoeft essa separação entre família e gestão deve ser afastada, gradativamente. Para o autor:

[...] umas das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Isso não é fácil, pelos fortes envolvimento emocional que estão presentes nesta etapa da empresa-família. (BERNHOEFT, 2001, p.25).

Dentro das relações familiares existe uma interdependência dos papéis em que estão inseridos, por exemplo, relacionamentos entre pai e mãe, marido e esposa, etc. Nenhum existe sem o outro. Muitas vezes essa relação mistura-se dentro da estrutura familiar, dificultando a divisão de tarefas e os cargos a serem ocupados, uma vez que a hierarquia da família tende a manter-se dentro da empresa familiar. Ou seja, os níveis nem sempre levam em considerações as competências, mas seguem a posição já exercida em casa.

Os seres que atuam dentro da estrutura familiar são indivíduos singulares e diferentes entre si, ligados por laços sanguíneos, dispostos a lutar coletivamente por objetivos comuns. O gerenciamento do negócio e das relações empresariais e familiares, misturam-se entre fatores emocionais, racionais e profissionais. Portanto, o papel do líder é imprescindível para a organização e disciplina do negócio, assim como a definição de metas e estratégias. A estruturação, sistematização de papéis e conjunto de regras são fundamentais para a legitimação do sistema. As organizações família e empresa familiar se inter-relacionam, se misturam buscando uma sintonia ideal e devem se organizar para evitar conflitos evitando que um sistema não prejudique o outro.

4.2 A análise das Organizações Familiares

Afim de verificar na prática o que foi observado na bibliografia, foram feitas pesquisas em organizações de pequeno porte familiares.

O método utilizado para o processo de identificação da utilização ou não da comunicação integrada dentro de pequenas organizações familiares foi a aplicação de entrevista estruturada, com perguntas abertas e flexíveis, permitindo ao entrevistado respostas espontâneas, sem qualquer tipo de indução por parte do pesquisador.

O roteiro da entrevista (APÊNDICE A), foi elaborado com perguntas a serem respondidas por representantes de três organizações de estruturas pequenas e familiares. As empresas pesquisadas atuam em diferentes segmentos para que se tenha uma amostragem diversificada. Dessa forma a pesquisa é qualitativa e estruturada, não sendo possível mensurar

quantitativamente, apenas analisar e estabelecer observações efetuadas após o fechamento das perguntas.

- A empresa 1, atua no segmento de venda e manutenção de equipamentos para laboratórios, indústrias e biotérios.
- A empresa 2, opera no comércio atacadista e varejista de materiais para decoração de interiores.
- A empresa 3 é uma escola de educação infantil.

O processo de elaboração da pesquisa levou em consideração os aspectos trabalhados ao longo do trabalho. O roteiro elaborado pode ser dividido em três partes:

1. Identificação da instituição, entendendo seus produtos e filosofias.
2. Estrutura organizacional e questões administrativas.
3. Comunicação: identificação da existência, ou não, de estratégias de utilização de comunicação integrada.

Devido ao fato de que as empresas menores possuem número reduzido de trabalhadores, será analisada a importância que dão à implantação dos três tipos de comunicação que compõem a comunicação integrada do modelo proposto por Kunsch(2008) : Interna, Administrativa e Mercadológica.

4.3 Entrevistas

4.3.1 Empresa 1

Essa organização atua no mercado de produtos para laboratório há bastante tempo. Sua especialização está na revenda e manutenção (assistência técnica) de equipamentos para laboratório, biotérios e indústria. Inicialmente foi criada por um casal Sr Adalgiro e Lourdes. Ambos tiveram há uns 4 anos problemas de saúde e faleceram em um curto estágio de tempo. Esse foi o marco para a nova estruturação da empresa atualmente. Até então uma organização marcada pela centralização de Lourdes e Adalgiro e após uma descentralização

dos poderes com a chegada da nova administração. Após a morte dos fundadores, a empresa foi mantida pela direção dos filhos do casal – Maryangella, Alexandre e Marcelo. Seus cargos foram definidos em Direção Financeira, Administrativa e Comercial, consecutivamente. Alexandre, formado em administração e vindo de uma grande organização na qual exercia cargo de liderança, toma a frente da administração da empresa 1, considerando sua experiência, descentralizadora e de divisão de tarefas. Primeiramente, fatores administrativos foram definidos, os papéis divididos. Estratégias, metas definidas e discutidas em várias reuniões, de maneira democrática e de aproximação. Quem concedeu a entrevista foi o Sr César, responsável pela comunicação, marketing e TI, que acompanhou todo o processo de sucessão.

Dessa forma, pode-se analisar algumas características importantes já citadas e dois momentos importantíssimos vividos nessa empresa:

- Sucessão familiar – os filhos sucedem após a morte dos pais. Característico da estrutura empresarial familiar.
- Parentes próximos em cargos de direção: os três filhos assumem cargos de liderança, não havendo submissão.
- Empenho familiar: a busca pela sobrevivência da empresa após momento de crise.
- Dificuldade diante do falecimento dos pais de lidar com sentimentos (emocionais) mantendo o foco no trabalho (racionalidade). Ou seja, a dor da perda e a necessidade de continuar administrando o negócio da família.

De acordo com César a transição, mesmo que, em um momento de crise familiar, para os funcionários ocorreu de forma tranquila. As mudanças na forma de administrar foram grandes, mas baseadas em diálogos, sem conflitos. Desde a mudança diretiva o foco foi em questões administrativas e comerciais, e a comunicação virá nos próximos passos, pois segundo o entrevistado, existe a preocupação, mas não foi prioridade. Conforme César, “...a prioridade foi em arrumar a casa e melhorar relações com fornecedores e clientes, aumentando a lucratividade”.

Quanto à questão de posicionamento de mercado, buscam a transparência e acreditam estarem à frente. É um mercado altamente competitivo e estão entre os principais concorrentes.

Possuem um controle de qualidade parcial, em implantação, mas está parado. Existe a certificação da ANVISA e ISO em elaboração.

Sua estrutura organizacional (APÊNDICE B), mostra claramente a preocupação com o departamento comercial e não há um departamento exclusivo de comunicação. De acordo com César, há descentralização do poder e autonomia para decisões.

Quanto à questão de estatutos e regimentos internos estão em construção pelo Diretor Alexandre.

Não foram desenvolvidas avaliações sobre a comunicação organizacional.

César definiu de acordo com a cultura organizacional ser a empresa 1, um cultura de função.

Com relação às perguntas de comunicação, de acordo com o entrevistado:

- A Comunicação visa atingir consumidores e fornecedores
- Participam de workshops e feiras (mas não obtiveram retorno, apenas participam por solicitação dos fornecedores)
- Possuem Newsletter e site
- Não possuem identidade visual atrativa – é defasada
- Não fazem pesquisas de opinião, imagem, não participam de projetos sociais, nem possuem publicidade institucional.
- Os principais meios para atingir os públicos estratégicos são: internet, mídias digitais e marketing direto.
- Utilizam principalmente o email como canal de comunicação e fazem reuniões semanais.
- Não possuem programa de comunicação interna – não executam nenhum tipo de relacionamento com os empregados.

O foco está no mercado e na venda dos produtos.

4.3.2 Empresa 2

A empresa 2 atua na área do comércio, vendendo no varejo e atacado materiais de decoração de interiores. Atua há 20 anos no mercado com sede

própria. Seus fundadores são Sr Carlos e Sra Tania, que são casados. Ambos são diretores, porém, Sra Tania não trabalha mais, diariamente, na empresa. Sua participação está nas decisões importantes, que são tomadas com Carlos. A empresa possui 5 funcionários, porém no momento está operando com 3.

A entrevista foi feita com Sr Carlos, diretor geral que também opera no setor administrativo, atendimento e compras da empresa.

O fato mais marcante da entrevista é quando Carlos se identifica contra técnicas de comunicação, publicidade, propaganda, etc. Comenta: “Nós nunca fizemos nenhum tipo de propaganda, e nem iremos. A Tânia é totalmente contra. Dinheiro jogado fora”.

A visão de fato, corresponde com todos os questionamentos da pesquisa. Não foi identificada nenhuma estratégia de comunicação empresarial. Sequer o setor comercial é desenvolvido. Não existe nenhuma forma de contato com clientes, nem preocupação com a imagem institucional.

A empresa 2 não possui uma departamentalização, suas tarefas dividem-se entre os funcionários que às vezes atendem os clientes, outras atendem telefones, passam pedidos, etc. As funções de maior responsabilidade (pedidos, compras, contato com fornecedores) é feita por Sr Carlos. Porém, ele acredita que os funcionários possuem autonomia para executar tarefas.

Não existem regulamentos, certificados, nem controle de qualidade. Há 1 ano foi elaborado um regimento interno sobre regras de vendas, aonde os vendedores tiveram que dar ciência e assinar, se responsabilizando por pedidos não finalizados.

Conforme Carlos, o seu público não pode ser identificado. Nunca pensou nisso. Para ele: “nossa empresa é reconhecida no mercado. Trabalhamos com produtos diferenciados que não existem nas grandes lojas de materiais de construção. Muita gente vem aqui por indicação dessas lojas. Os vendedores mesmo indicam. Meu produto é importado, bom e mais barato.” De acordo com o entrevistado, os clientes provém do “boca-a-boca”. E estão satisfeitos com as vendas e não pretende mudar nada na organização.

A empresa 2 não participa de nenhum programa para atingir públicos estratégicos.

Possui um site, que foi reformulado no ano passado e seria a única ferramenta de visibilidade. Nesse site há a possibilidade de solicitar orçamentos e pedir informações sobre os produtos.

Identificou-se como uma cultura de função e tem como crenças a ética no trabalho e a execução dos objetivos.

Durante a entrevista, nota-se a despreocupação com o que os funcionários, clientes e fornecedores pensam. Não há espaço ou abertura para a opinião.

Quanto à questões de comunicação:

- Não possui nenhum canal de comunicação formal
- Não há oportunidade de uma comunicação participativa
- Não há comunicação institucional
- Não existem estratégias para os públicos externos
- Não existem estratégias para o público interno

4.3.3 Empresa 3

A última empresa entrevistada foi uma escolinha de educação infantil, e seus proprietários são Rita e Gabriel, casados e sócios fundadores. Rita é diretora pedagógica e Gabriel diretor administrativo/financeiro. Trabalham em conjunto e decisões compartilhadas, porém cada um possui suas responsabilidades específicas com a função exercida.

A entrevista foi concedida por Rita, que detém o maior conhecimento do fluxo das informações e da comunicação dentro da escolinha. Por ser uma organização que precisa de uma série de requisitos para o funcionamento, existem regras e diretrizes a serem seguidas.

A visão da instituição leva em consideração o bem estar das crianças e dos funcionários. Seu slogan “Adaptando crescimento, construindo o conhecimento”, identifica a prioridade da escola com o adaptar do ser social em busca de conhecimento em sua evolução. São alunos da escola crianças de 1- 6 anos, em idade pré-escolar.

A integração da direção e funcionários é prioridade, pois para Rita o grupo precisa estar em harmonia para poder transmitir os valores e bases que as crianças precisam. Existem reuniões com pautas frequentemente.

Todas as turmas possuem a sua professora titular e uma auxiliar, aonde elas possuem autonomia para a criação de regras dentro das salas de aula. Porém, as professoras precisam apresentar seus planos de aula previamente, para que o mesmo seja autorizado e controlado pela Rita. Ou seja, existe a formalização de estratégias e conteúdos que devem ser executados em um espaço de tempo pré-determinado pelas professoras e direção pedagógica.

Existem regimentos internos e estatutos escolares.

O uso do uniforme (para crianças e funcionários) é obrigatório. Existem horários (refeições, pátio, leitura, brincadeiras, sono) para a concretização de tarefas e são fundamentais para a criação da rotina escolar. As reuniões com os pais acontecem mensalmente e semanalmente com o setor pedagógico (professoras, nutricionista, psicóloga).

Ao ser questionada sobre a cultura da organização, a resposta foi cultura de tarefa e cultura da pessoa. Mencionando a preocupação com o bem estar do grupo.

Com relação ao público interno existem algumas preocupações, como questões salariais, satisfação no trabalho, interesse na opinião do grupo para melhor gestão empresarial. Existem regimentos a serem seguidos, mural de avisos, confraternização nos aniversários.

Para os pais, existe um jornal informativo (ANEXO A) que é feito mensalmente e distribuído na agenda das crianças. Há pouco tempo também passou a ser enviado por email e na fanpage do facebook. O conteúdo do jornal contém desde os aniversários do mês, atividades desenvolvidas, projetos, calendário, cardápio, entre outras informações relevantes. A pessoa responsável pela editoração e confecção é a própria Rita. Ela afirma: “é um jornal simples, mas que é um meio de apresentarmos aos pais um pouco do que ocorre na escola. Porém, notei que o jornal teve uma melhor repercussão quando começamos a enviar por email e compartilhamos no facebook”.

Existem outras ferramentas de comunicação interna:

1. **Comunicação professoras x direção pedagógica** : Anedotário – o resumo do dia é colocado nessa ferramenta. Serve para acompanhamento pedagógico e das professoras.
2. **Comunicação professoras x professoras**: Livro da fofoca – Anotam o que aconteceu de errado. Como as turmas possuem uma professora no turno da manhã e outro no turno da tarde, o livro funciona para que se identifique algo que ficou em desordem ou desacordo com as normas internas. Por exemplo: a professora da manhã sai e deixa o vidro de álcool gel vazio, ou então, deixa os brinquedos fora do lugar, etc.

A preocupação com uma equipe entrosada e com espírito de amizade, na opinião de Rita, às vezes dificulta a participação crítica dos funcionários. Para ela, nas vezes que fez pesquisa interna de satisfação, ninguém se manifestou contra as estratégias desenvolvidas na escola. Concluiu “às vezes não sei se é satisfação ou falta de ambição. Parecem não estarem preocupadas com crescimento... está bom, como é.” Desde então, não fez novas pesquisas com a equipe, mas se mostra aberta a opiniões. Com os pais não foram feitas pesquisas de satisfação e não existe um meio específico para sugestões. Mas a diretoria se coloca a disposição para conversas, reuniões e opiniões.

Até o momento a comunicação institucional visa atingir principalmente os pais dos alunos e a comunidade(ao redor). Mas durante a entrevista se mostrou interessada em novas ações que pudessem atingir um maior número de pessoas. A escola tem capacidade para mais 18 alunos e Rita acredita que intensificando as ações de marketing poderá chegar nesse número. Até o momento a sua melhor propaganda é o boca-a-boca.

Está em implantação um projeto social, no qual uma das crianças possui bolsa integral para estudar na escola. A aluna é de um orfanato e recebe todo o apoio pedagógico/psicológico disponibilizado pela escola. A escola pretende estender a bolsa a mais uma criança no próximo semestre. Também serão feitas ações para o Natal, pensando na inclusão social.

Com relação às perguntas de comunicação, podemos resumir:

- A Comunicação visa atingir pais e comunidade

- Participam de ação social
- Possuem jornal, site e fan Page no facebook.
- Forte identidade visual, uso de uniformes
- A publicidade da instituição é feita para os pais. Não é direcionada para o público externo.
- Existe grande preocupação com regras e regimentos internos
- Fazem reuniões semanais com funcionários e mensais com pais.

Devido à preocupação da direção com o bem estar daqueles que fazem parte da instituição e o cumprimento das regras estabelecidas, desenvolveu-se uma série de ferramentas de uso interno. Nota-se que a carência está na comunicação mercadológica.

4.3.4 Síntese

Para finalizar o estudo de caso junto às empresas 1,2,3 serão apresentados alguns pontos comuns das características das empresas familiares em contraposição às entrevistadas. Fatores relevantes observados durante a pesquisa e uma comparação geral das 3 empresas, buscando validar o que foi visto na literatura, com o que foi pesquisado.

Inicialmente percebe-se que a pequena empresa familiar possui falta de conhecimento do processo de comunicação integrada, e que, sua implantação seja pertinente ao profissional de Relações Públicas. Todas as pesquisadas colocaram outras prioridades antes da comunicação, considerando que papéis administrativos e comerciais são fundamentais. A empresa 2, sequer tem planos em implantar qualquer processo de comunicação. Para ele, mesmo que tendo fornecido informações sobre o modelo composto por Kunsch (2007) antes da pesquisa, fala em comunicação como gastos desnecessários.

Assim, reflete-se um pouco sobre o processo específico de Relações Públicas, que tem seus fundamentos ligados ao fenômeno da opinião pública. Atualmente a profissão vem garantindo e conquistando seu espaço. Todavia em

organizações mais fechadas, aonde inexistente um planejamento estratégico que leve em consideração aspectos de comunicação, a visão do profissional de Relações Públicas ainda mantém-se no “anonimato.”

As empresas familiares vêm de uma visão, em geral, de cultura relacionada à sua estrutura familiar. Restrições à mudanças ocorrem com mais frequência e sofrem impactos do avanço tecnológico.

Na empresa 3, por precisar atingir padrões estabelecidos pela SMED, o controle é maior e possui a preocupação em apresentar ao seu público interno uma visão de uma instituição responsável e organizada. Pratica comunicação interna e administrativa, mas não mercadológica. A diretora não possui estratégias para a conquista de novos clientes, mesmo possuindo espaço para mais alunos. Por ser uma instituição de ensino, possui uma série de regimentos internos que precisam ser padronizados por exigência de seu funcionamento. Fluxos administrativos são fundamentais para sua existência.

A falta de especialistas, citada anteriormente nas barreiras de comunicação, é uma importante deficiência das empresas pequenas e familiares. Como em geral, a quantidade de funcionários é reduzida, não há pessoas dedicadas à controlar e manter os canais de comunicação. A comunicação não deve ser efetuada por qualquer pessoa, sem estabelecimento de objetivos e um plano estratégico definido.

Também percebe-se que as empresas 1 e 2, principalmente, estão fora do processo tecnológico, pois utilizam apenas o site como ferramenta digital. A escolinha se adequou a realidade das redes sociais e participa ativamente, interagindo com os pais e os seguidores de sua *Fanpage*. Inclusive um dos grandes benefícios dessa ferramenta é seu custo e rapidez com que as informações se propagam. Além disso, é possível que outras pessoas interajam no seu ambiente virtual.

Na empresa 1, a sobrevivência da organização após o falecimento de seus diretores (pais dos sucessores), deu-se principalmente pela disposição (amor) dos filhos aos sacrifícios familiares em uma época de crise pessoal de cada um deles. Conflitos são relevados pelo espírito de união dos irmãos. Ou seja, laços de amor e lealdade que são específicos desse tipo de organização.

Existem pontos fortes e fracos dentro das organizações familiares, porém, como já vimos, uma grande cota das empresas estão enquadradas nessa

classificação e sobreviveram durante décadas. Fato é que a globalização, avanços tecnológicos, concorrência estão dificultando o crescimento dessas organizações. Falta mais profissionalização por parte desses gestores, que se quiserem manter-se no mercado, devem estar atentos à criação de um setor de comunicação e buscar uma comunicação integrada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos objetivos do profissional de Relações Públicas é definir estratégias de comunicações entre os públicos. Propõe-se como modelo o de comunicação integrada de Kunsch (2003) composto pela comunicação administrativa, mercadológica e institucional, apresentado ao longo do trabalho. Com base nessa estrutura, buscou-se a avaliar as práticas de comunicação dentro de pequenas empresas familiares. Essas organizações, em geral, possuem uma quantidade reduzida de funcionários e as técnicas de comunicação não aparecem como prioridade dos gestores. Através de pesquisas bibliográficas e da pesquisa prática que consistiu em entrevistas estruturadas, foi possível concluir que a comunicação integrada não ocorre dentro dessas organizações.

Os setores estratégicos, quando existem, priorizam o setor que gera a lucratividade: setor comercial. É comum na pequena empresa familiar, o diretor executar tarefas de diferentes áreas, inclusive, das relações com os públicos. Às vezes de forma instintiva, desenvolvem ações que incentivem a venda de seus produtos (comunicação mercadológica) ou relacionadas à imagem institucional (comunicação institucional). Com menor frequência ações com foco nos colaboradores e nos fluxos de informações (comunicação interna/administrativa) são implantadas.

Na pesquisa desenvolvida, baseada na análise de três organizações, observou-se perfis distintos no que tange à implantação de estratégias de comunicação integrada. Na empresa 1 o foco foi a comunicação mercadológica, porém, não apresentou um plano definido. As ferramentas não são desenvolvidas, não há setor responsável pela área estratégica da comunicação, ou seja, funcionam algumas práticas, porém sem um planejamento específico. O entrevistado está vinculado à área de marketing, mas, conscientemente afirmou que o planejamento da comunicação não era prioridade para os gestores, até que as áreas comercial e administrativa estivessem em pleno desenvolvimento.

A empresa 2, apresentou uma reflexão de aversão à aplicação de estratégias de comunicação na organização. Uma visão considerada “atrasada” dentro de uma percepção tecnológica, de alta competitividade que envolve o mundo globalizado. É difícil encontrar uma organização que não se preocupa com

sua imagem institucional, com seu setor comercial, com o aumento das vendas. Pensar que a comunicação é negativa (que o investimento financeiro nela aplicado seja um “gasto desnecessário”), pode ser um erro fatal à sobrevivência empresarial nos próximos anos. Os consumidores estão mais exigentes, os trabalhadores querem benefícios e reconhecimento e o mercado exige visibilidade. Fugir dessa realidade é omitir-se da evolução e parar no tempo. O risco em não desenvolver uma organização preparada para as mudanças é o anonimato ou desaparecimento diante da concorrência.

A empresa 3, diferentemente das outras entrevistadas, apresenta seu foco na comunicação institucional e também na administrativa. Preocupa-se com o bom atendimento, com o fluxo de informações, a padronização de métodos, possui regras e exige que o fluxo seja seguido conforme estabelecido. Não possui um departamento específico de comunicação, mas acredita que é um investimento que pode gerar lucratividade, pois pretende crescer e aumentar o número de alunos. Possui uma visão de uma gestão mais aberta e que busca gerar vínculos com o seu público interno, através de redes sociais, reuniões, informativo (jornal), etc. Ou seja, essa organização está mais próxima ao modelo proposto por Kunsch (2003), porém não possui todos os componentes da comunicação integrada pois não desenvolve a comunicação mercadológica.

As áreas de atuação de um Relações Públicas, seja junto ao público interno, com fornecedores, clientes, etc, precisam ser difundidas entre as pequenas empresas familiares. Apresentar a importância da comunicação e identificar estratégias específicas para essas organizações, pode ser uma forma de esclarecer a importância de ações direcionadas, mesmo em empresas de pequeno porte.

Durante o trabalho, encontrar bibliografia para o estudo da comunicação integrada especificamente para pequenas empresas familiares, se tornou uma dificuldade para a elaboração desta monografia, sendo necessária a busca em livros, não somente da área da comunicação, como também da psicologia, da administração, etc. Não foi encontrada uma literatura específica dentro da comunicação com estratégias para essas organizações. Percebemos assim, um espaço deixado pela área de Relações Públicas nos estudos sobre a comunicação institucional e das ações institucionais, voltadas às empresas familiares, que por sua vez, acabam desconhecendo as ferramentas que podem

ser utilizadas, maximizando os resultados da organização. Nesse sentido, os próprios profissionais da área de Relações Públicas acabam perdendo esse mercado.

Diante de tal realidade sugere-se que os profissionais de Relações Públicas analisem o mercado dessas pequenas organizações familiares como oportunidade e identifiquem estratégias específicas para esse público, que devido à falta de informação, desconhecem a importância de os canais de comunicação. Cabe aos profissionais de Relações Públicas demonstrarem esta importância demonstrando que a área é tão importante quanto os setores comerciais e administrativos, provando que são departamentos que devem seguir concomitantemente para um bom resultado de metas e objetivos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como Elaborar monografias**. 4.ed. ver. E atual. Belém: Cejup, 1996.

ALVES, Janine. **A Era da Informação e do Conhecimento, Gestão do Conhecimento**, out. 2008. Disponível em: <<http://gestaoeconhecimento.blogspot.com.br/2008/10/era-da-informao-e-do-conhecimento.html>>. Acesso em: 24 maio 2013

AMARAL, Sueli Angelica. Marketing da Informação:entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.18, n.1, p.31-44, jan./abr. 2008. Disponível em <<http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/1636/1637>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Para entender Relações Públicas. 4 ed.São Paulo: Loyola,1993.

ARAUJO, Vania M R Hermes; FREIRE, Isa Maria. A rede internet como canal de comunicação, na perspectiva da ciência da informação. **Transinformação**, São Paulo, v.8, n. 2, p. 45-55, maio/ago. 1996.. Disponível em< <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/viewFile/1610/1582> > Acesso em 12.05.2013.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel,1989.

BLAU, Peter; SCOTT, Richard W. **Organizações Formais**: uma abordagem comparative. Trad. de Maria Angelo e Lobo Freitas Levy. São Paulo: Atlas,1979.

BORGES, Maria Alice Guimarães.. A compreensão da sociedade da informação. **Ciências da Informação**. 2000, v.29, n.3, p. 25-32. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652000000300003>. > Acesso em 26 abr. 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

CARDOSO, Onesimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos, 2006. **RAP**, Rio de Janeiro v. 40, n.6, p. 1123-44, Nov. /Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2013.

CASADO, Tania et al. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CECCATO, Izabella. **O blog morreu. Viva o blog!** São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=95&ID_COLUNISTA=40>. Acesso em: 24 maio 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. edição.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CRITÉRIOS e conceitos para classificação de empresas: saiba como classificar empresas por porte. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 24 maio. 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker**: O homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

EDERSHEIM, Elizabeth. **A Essência de Peter Drucker**: uma visão do futuro. São Paulo: Campus Elsevier, 2007.

EMPRESA familiar e profissional. **Empreendedor**. 2013. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/profissionalizacao/empresa-familiar-e-profissional>>. Acesso em: 19 jun. 2013

ETIZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. Trad. de João Antonio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1980.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2002.

HALL, Richard. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

JAFFE, Joseph. **O Declínio da Mídia de Massa**: Por que os comerciais de TV de 30 segundos estão com os dias contados. São Paulo: MBooks, 2008.

KLOTTER, Philip; Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOUZES, J.M; POSNER, B.Z; **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KUNSCH, Margarida M. Kröhling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades, **Signo y pensamiento**, Bogotá, n. 51, July/Dec. 2007. Disponível em <WWW.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em: em 02 jun. 2013.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. 5. ed. São Paulo: Summus. 1997.

_____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades, **Signo y pensamiento**, Bogotá, n. 51, July/Dec. 2007. Disponível em <WWW.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em: em 02 jun. 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Sociologia Geral**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

MANUAL de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Tradução da Financiadora de Estudos e Projetos. Paris: OCED, 2004. Disponível em: <http://www.fcfrp.usp.br/HP-download/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

MILANI, Nilton Cesar, MOSQUIN, Estevão Silvio, MICHEL, Murillo. Uma Breve Análise Sobre os Conceitos de Organização e Cultura Organizacional. **Revista Científica Eletônica de Administração**, São Paulo, Ano 3, n. 14, Jun. 2008. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm14/pages/resenhas/ADM-edic14-anoviii-nota01.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

MOONEY, James D. **The principles of Organization**. Nova York: Harper and Bros, 1947.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

PINHO, J.B. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus Editorial, 2003

SAAD, Beth. **Estratégias para a Mídia Digital-Internet, Informação e Comunicação**. São Paulo. Editora Senac, 2003.

SILVA, A., RABELO, L.. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Brasil, 37, abr. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6501/5085>>. Acesso em: 25 Abr. 2013.

SILVA, J.Q.; BARICHELLO, E.M.R. A Representação das Organizações no Espaço Midiatizado. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 29., 2006. Brasília, DF. Anais...Brasília, UNB.

SILVA, Washington Luís Vieira. **Comunicação Organizacional**: Ouro Preto: UFOP, 2007.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TARGINO, M. G. Comunicação Científica: uma revisão de seus elementos básicos. **Revista Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2000, p. 37-85.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**: Integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-Mídia**: o quinto poder: um estudo sobre as influências do internauta na comunicação organizacional¹. 2009. Disponível em: <WWW.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT3_Carolina.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2013.

TONDO, Claudia Tatiana (org.). **Desenvolvendo a Empresa Familiar e a Família Empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

URWICK, Lindall F.. **The Elements of Administration**. Nova York: Harper and Bros, 1943.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de Comunicação Integrada**: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI. São Paulo: Summus, 2009.

XEYLA , Regina. **Cresce Sobrevivência das Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo, 2011. ASN - Agência SEBRAE de Notícias. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/12564328/economia/cresce-sobrevivenc>>. Acesso em: 13 maio. 2013.

APÊNDICE A: Roteiro da Entrevista Estruturada

COMUNICAÇÃO INTEGRADA em pequenas empresas familiares

1. INTERNA
2. MERCADOLÓGICA
3. INSTITUCIONAL



I PARTE – A ORGANIZAÇÃO

1. Dados Gerais

Sede própria:

Ramo de atuação:

Nº funcionários:

2. História

Fundação:

Fundadores:

Produtos que eram oferecidos são os mesmos de atualmente?

3. Produtos e serviços

Produtos que fabrica/comercializa

Serviços prestados e oferecidos

Concorrência no mercado e principais competidores

Caracterização geral dos produtos e serviços -

Políticas adotadas para pesquisas e lançamento de novos produtos ou serviços

Sistema de produção, comercialização e distribuição -

Controle de qualidade e os sistemas e métodos adotados

Certificados de qualidade obtidos?

4. Estrutura Organizacional e administrativa

Organograma

Característica da departamentalização ou estruturação

Relações de poder e processo decisório

Políticas e diretrizes organizacionais

Níveis de autonomia, dependência, centralização , descentralização e controle

Tecnologia e recursos disponíveis

Existem estatutos? Regimentos internos?

Quadro de pessoal e sua adequação

5. Cultura Organizacional

Tipos de cultura:

Cultura do poder(forte poder central de comando e influência)

Cultura de função (racionalidade e rigidez como valores básicos)

Cultura de tarefa (orientada no trabalho e suas tarefas concretas)

Cultura da pessoa (indivíduo como centro de tudo e valorização das relações interpessoais)

Faces visíveis e não visíveis da cultura organizacional:

Estilo

Costumes :

Apresentação de pessoas

Uniformes?

Formalidade ou informalidade?

Filosofia do líder?

Crenças e valores

6. Clima organizacional

Característica da dinâmica organizacional

Tarefas

Aferição da imagem que o público interno tem da organização

Nível de satisfação dos empregados com as condições de :

Trabalho

Políticas -

Benefícios

Remuneração

Segurança

Estilo de tratamento gerencial

Pontos fortes no relacionamento da organização com os empregados:

7. Públicos vinculados à organização

Identificação dos públicos :

Interno :

Externo:

Nível de relacionamento:

Determinação dos públicos estratégicos (*stakeholders*)

8. Estruturas departamental ou setorial da comunicação

Terminologia do setor ou departamento responsável pela comunicação da organização

Subordinação na estrutura organizacional

Divisões? (por exemplo – RP, assessoria de imprensa, comunicação interna, marketing, etc)

O que fazem em cada área?

Área de comunicação como um todo: se é estratégica

Pontos fortes e fracos

Não tem comunicação com os públicos

9. Políticas, filosofias e objetivos

Clima geral

Se há uma política global e quais são as políticas parciais da comunicação

Adoção da comunicação integrada ou não

Objetivos gerais e específicos da área de comunicação

Informar os pais do que ocorre dentro da escola

Impacto e eficácia das ações implantadas e da mídia utilizada

Credibilidade na fonte

10. Missão, visão e valores

Missão da área de comunicação

Clareza e entendimento do enunciado

Ações de comunicação existentes

Descrição dos valores

II PARTE - COMUNICAÇÃO

1. Comunicação Administrativa e interna

Quais os canais da rede formal de comunicação

Cartas circulares?
 Quadro de aviso?
 Mural de aviso
 Mensagens escritas no holerite?
 Mensagens escritas em relatório?
 Email?
 Intranet?
 Memorando?
 Reuniões? Frequencia?
 Encontros especiais? Quais?

A organização leva em conta a rede informal? Sim? De que forma
 Não? Pq?

A rede informal contribui para um clima favorável interno?

A organização dá oportunidade para uma comunicação participativa?

- (a) Sim - através de quais meios? Caixa de sugestões? Reuniões?
- (b) Não – regulamentação de normas

Programa de comunicação interna? Qual?

Newsletter – jornais – revistas – manuais – vídeos – telejornais – email –

Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pelo depto
 comunicação/RH ou outro?

2. Comunicação Institucional

A comunicação institucional visa atingir quais públicos – pais

- 1. Imprensa 2. Comunidade 3. Consumidores 4. Governo e poderes públicos
- 4. Fornecedores 5. Acionistas 6. Escolas/universidade 7. Sindicato

Quais os principais programas para atingir públicos estratégicos (stakeholders).

Destaque os mais relevantes

- 1. Assessoria de imprensa

2. Projetos sociais
3. Projetos e patrocínios culturais
4. Eventos
5. Relações governamentais/lobby
6. Publicidade institucional(panfletos – entregava nas redondezas)
7. Publicações institucionais
8. Sites institucionais (tem)
9. Identidade visual e corporativa (sim)
10. Relatórios anuais
11. Balanço e perfil social
12. Exposições e amostras
13. Pesquisa de opinião (nunca fez)
14. Auditoria de opinião e de imagem (não)

Quais os principais meios para atingir os públicos estratégicos externos?

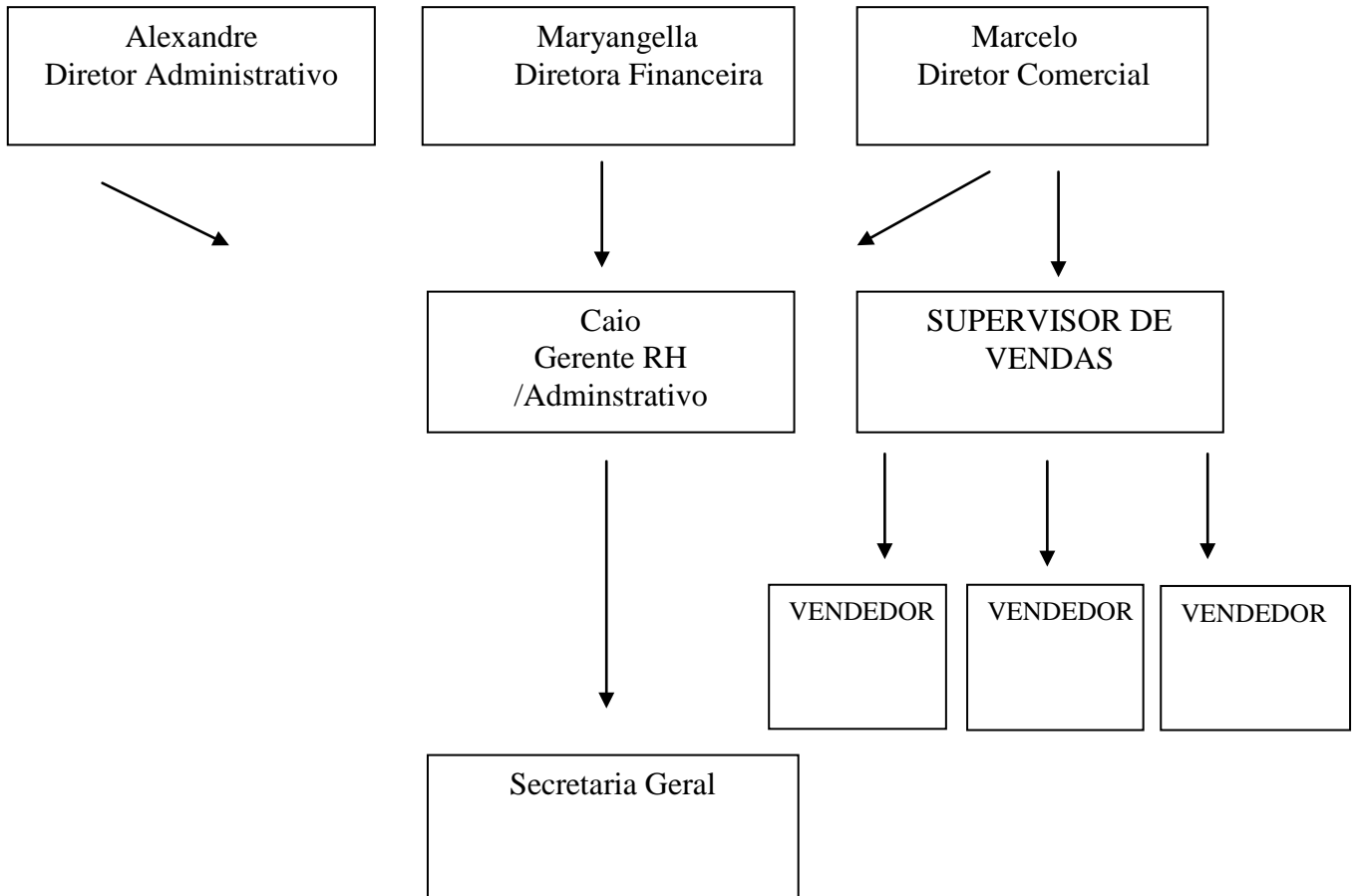
1. Jornais (da instituição)
2. Revista
3. Internet
4. Vídeos institucionais (não)
5. Mídias digitais e telemáticas
6. Comunicação e anúncios pagos veiculados na mídia impressa e eletrônica
7. Livros especiais
8. Calendários
9. Marketing direto

3 – Comunicação Mercadológica

1. A organização possui um setor/departamento de propaganda?
2. Tem contrato com alguma agencia externa de PP?
3. A que área da organização está vinculado o setor ou departamento de propaganda?

() comercial () Marketing () Outro

4- Avaliação da comunicação organizacional

APÊNDICE B: Estrutura Organizacional Instrulab

Frente:

Jornal Escola Adaptar
Edição nº 8 - agosto 2012
Direção: Rita da Luz

Rua Manoel Leão 162, Ipanema - Tel. 32452040 / 85119844 - www.escolaaadaptar.com

Acontece na Adaptar

Diados Pais

AGENDA - Reuniões com os Pais

Grupo	setembro	novembro
IIA	24, segunda-feira	22, quinta-feira
IIIB	25, terça-feira	26, segunda-feira
IIIB	26, quarta-feira	27, terça-feira
IIIB	27, quinta-feira	28, quarta-feira
Jardim	28, sexta-feira	29, quinta-feira

Não perca!

FEIRA DE CIÊNCIAS
MOSTRA DOS TRABALHOS DA FEIRA DE CIÊNCIAS
DIA 16 DE AGOSTO
AS 18 HORAS

A escola estará promovendo a **Manhã com os Papais**, com várias atividades, dia 18/08, sábado, a partir das 10h30min, na AFOCFE (Av. Gualiba, 1.1978 - ao lado do Clube do Professor Gaúcho).

* por favor não esqueça de enviar a foto do pai com a criança até o dia 13/08, para o e-mail escolaaadaptar2007@gmail.com. O valor para a confecção do presente é de R\$ 10,00.

Cardápio do mês

Nutricionista Ana Cláudia da Cunha Gonçalves - CRN2 8961

AGOSTO 2012	segunda	terça	quarta	quinta	sexta
Lanche manhã 8h30min	Fruita Leite com mistura torradinha	Fruita Leite com mistura torradinha	Fruita Leite com mistura torradinha	Fruita Leite com mistura torradinha	Fruita Leite com mistura torradinha
Almoço 11h15min	Macarão com salsicha de frango Feijão Legumes refogados Salada de alface	Arroz Stroganoff Batata palha Legumes refogados Salada de alface	Arroz Lentilha Frango assado Purê de batatas Salada de tomate	Arroz Polenta à bolonhesa Feijão Jardineira de legumes Salada de alface	Arroz Almôndegas assadas Feijão Salada de repolho
Jantar 17h	Dois de Fruita	Fruita Bolo de cenoura Suco	Fruita Cereal Iogurte	Fruita Pão com complemento Suco	Fruita Gelatina
Lanche tarde 14h30min	Bolacha	Fruita	Bolacha	Fruita	Bolacha
Cela 19h					

* todas as refeições são acompanhadas de suco

** a forma de preparo varia de acordo com a faixa etária da criança

IMPORTANTE - Gripe A (H1N1) e Pneumonia

Estamos trabalhando para que este ano, assim como nos anos anteriores não tenhamos casos de H1N1 entre nossas crianças e funcionários.

A Escola, como em todos os anos executa um plano de ação mais rigoroso em relação à assepsia e higiene. Necessitamos da parceria da Família durante este período. Pequenas ações na rotina da criança são necessárias para a prevenção da Moléstia.

Informamos que conforme Normas da Secretaria da Saúde e da Escola não podemos receber ou permanecer com crianças que apresentarem febre.

Salientamos ainda que a criança medicada em casa com antitérmico, deverá esperar por 24h até que a febre ceda sem a administração de medicação.

A criança que apresentar febre durante sua estadia na Escola, deverá ser medicada e retirada da Escola por um responsável. Somente será permitida a permanência de crianças utilizando algum tipo de medicação sob responsabilidade médica devidamente autorizada através de receita e atestado onde esteja apta a frequentar a Escola. Solicitamos o envio urgente da receita do antitérmico que deverá ser administrado em caso de febre repentina, favor desconsiderar caso já tenha enviado a receita no ano de 2012.

Abaixo dicas de como agir em casa na escola.

1. A assepsia das mãos com água e sabão sempre que for ao banheiro, vier do pátio, da praça ou de passeios.
2. Assepsia das mãos com álcool gel em situações cotidianas em que não é possível utilizar água e sabão.
3. Banho diário, atentos à ventilação e circulação de ar evitando a mudança brusca da temperatura.
4. Evitar quando necessário lenço descartável. A fronha ou lenços de pano retêm bactérias.
5. Observar a higiene diária do kit e troca da toalha de higiene.
6. Alimentação rica em frutas e verduras.
7. Oferecer e orientar para que tome água com maior frequência, não esperar pela solicitação da criança.
8. Consultar o Pediatra para orientações sobre a vacina da gripe.
9. Atenção ao manter agasalhada a criança na saída de ambientes com temperaturas distintas.
10. Observar ao sair para o pátio ou passeios se a criança está agasalhada conforme a temperatura.
11. Identificar com o nome de seu filho(a) o agasalho que é enviado para a escola. Este pequeno detalhe evita transformos ao trocarmos roupas idênticas ou com a mesma cor.
12. Observar a utilização de ar quente no carro ao retirar a criança para entrar na Escola.
13. Ficar atento à higienização de mamadeiras e biberões.

A fim de preservarmos a Saúde de Nossas crianças e mantermos um relacionamento harmonioso entre Escola e Família favorão insistir na permanência da criança em situações citadas acima. Sabemos da importância da utilização dos nossos serviços e o transtorno que pode causar em sua rotina profissional, mas sabemos também o quanto seus filhos são importantes para vocês.

Certa de sua compreensão,
Rita da Luz / Pedagoga Responsável

Verso:

Artigo

O papel da avó na educação

Como evitar conflitos em família e tirar o melhor proveito da relação entre avós e netos

É consenso que as avós representam sabedoria, experiência, afeto e carinho. Mas, quando os netos entram em cena, em alguns momentos essa relação pode desandar e, de repente, explode em atrito. Nada mais natural. De um lado, a mãe e o pai impõem uma série de regras na hora de criar os filhos. Do outro, o avô e a avó distribuem mimos que parecem colocar tudo a perder – e, às vezes, querem instituir sua própria cartilha de educação. Para escapar dessa saída-justa, a primeira regra é conhecer a função de cada personagem na história. “Costumo dizer que o papel dos pais é educar os filhos e o dos avós é estragar os netos”, diz, brincando, a psicóloga Angélica Capelari, professora da Universidade Metodista de São Paulo. Por estragar, entenda dar carinho, amor, proteção e muitos presentes.

A psicóloga clínica Mara Pusch, da Universidade Federal de São Paulo, concorda: “A responsabilidade da educação é dos pais, e esse é um dos motivos pelos quais os netos e os avós se entendem tão bem”. Quando essas funções estão bem claras, fica mais fácil lidar com os desafios que aparecem. Um exemplo: você não precisa se descabelar diante de uma infração cometida pela criança sob a batuta dos avós. Afinal, eles estão aí justamente para atender os caprichos dos netos e planejar, com os pequenos, perdoáveis atos de rebeldia. “Se existir respeito pelos critérios e hábitos estabelecidos pelos pais, não haverá prejuízo para a autoridade paterna”, diz Mara.

Com o tempo, você também vai descobrir que a avó – aquela figura que, inicialmente, parecia tão implicante ou dona da razão – é quase uma enciclopédia de dicas sobre a maternidade. E, conchavamos, não dá para desprezar tanta sabedoria. “Como a avó tem mais experiência, ela pode ser uma boa fonte de consultas nos casos em que a mãe não sabe como agir com a criança”, diz a psicóloga Olga Inês Tessari, de São Paulo. O problema surge quando a mais velha, por se considerar praiá de experiente, quer tomar conta da situação, não respeitando as regras da mais nova. Ai, você tem duas táticas a seguir.

A primeira é abrir o jogo e ter uma conversa bem franca com a avó, seja ela a sua mãe ou a sua sogra. “Explique que aceita de bom grado os conselhos, mas prefere escolher você mesma de que forma vai agir com o filho”, sugere Olga Tessari. Trata-se de um diálogo difícil, lembra a especialista. Mas, se for bem conduzido, com calma, sem ofensas e com amor, traz bons resultados. Outra estratégia é fazer o que popularmente se chama de “ouvido de mercador” e filtrar o que diz a avó. Isso vale principalmente quando ela é do tipo que não dá brecha ao entendimento. “Nesse caso, o recomendável é simplesmente ignorar e fazer do seu jeito. Mas sem entrar em discussão ou provocar atritos”, aconselha Angélica Capelari.

Carolina Chagas

Programação projeto VI

Temática para a elaboração dos projetos conforme grupos de alunos: Arte e Reciclagem / Mês dos Pais

Período: 01/08 a 31/08

Objetivo Geral: despertar o cuidado pelo planeta através da conscientização que devemos ter com o meio ambiente desde pequenos.

Culminância: apresentação das produções, na Caminhada da Primavera, no mês de Setembro.

Atividades Aconteceu em julho - Festa das avós

A Escola Adaptar recebeu com muito carinho, na tarde do dia 26/07, a presença das vovós para que junto de seus netinhos (as) apreciassem o “Chá do Amor”. Parabéns mais uma vez!



Aniversário de julho



ANIVERSARIANTES DE AGOSTO
01/08 Mariana Bueno e Luiza Bueno - 04/08 Laura Perez
13/08 Fábio Velloso - 17/08 Lara Mesquita

Recados

- Conforme orientação da Secretaria Municipal da saúde somente estaremos medicando as crianças que apresentarem autorização via agenda e com receita médica atualizada. Não é permitida a permanência da criança na escola com temperatura acima de 37,8°C

- Dia 3 de setembro acontecerá a entrega das avaliações do II trimestre.

