



## **A importância das ferramentas de Administração na realidade das agências de Comunicação: a experiência da Acesso Comunicação Jr.<sup>1</sup>**

Cláudia Isabella Mourão\*

Graduada em Jornalismo pela Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Fernanda Nalon Sanglard\*\*

Aluna da Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Iara Marques do Nascimento\*\*\*

Aluna da Faculdade de Comunicação Social da UFJF<sup>2</sup>

Professora-orientadora: Teresa Neves – Faculdade de Comunicação Social da UFJF

### **Resumo**

A forma de administrar uma empresa é a chave para o crescimento e desenvolvimento da mesma. O intercâmbio entre a Administração, através de ferramentas e processos, e a Comunicação indica que essas atividades aliadas e bem trabalhadas podem levar a empresa à Qualidade Total e a Excelência em Gestão. O presente trabalho demonstra, através da experiência da Acesso - Empresa Júnior de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como a Administração é importante para as empresas da área de Comunicação.

### **Palavras-chave**

Comunicação; Administração; Empresas Juniores

### **Introdução**

Todos que atuam no meio empresarial entendem, de maneira empírica ou teórica, que as ferramentas administrativas são essenciais para que uma organização evolua de maneira adequada. A evolução das teorias e a aplicação das ferramentas administrativas servem, sobretudo, para desenvolver as organizações norteando-as para uma gestão rumo à qualidade e garantindo vantagem no mercado.

O objetivo deste trabalho é demonstrar que, para uma empresa de Comunicação evoluir no mercado, é necessário utilizar, da melhor maneira possível, as ferramentas e

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT de Relações Públicas, do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste.

<sup>2</sup> \*Cláudia Isabella Mourão formou-se em fevereiro de 2007 em Comunicação Social na UFJF, foi consultora e diretora do Departamento de Qualidade da Acesso Comunicação Jr. e bolsista do Programa de Treinamento Profissional Assessoria de Comunicação da Faculdade de Comunicação Social da UFJF.

\*\*Fernanda Nalon Sanglard é estudante do 7º período diurno da Faculdade de Comunicação Social da UFJF, é consultora do Departamento de Qualidade da Acesso Comunicação Jr. e, desde 2006, é bolsista do Programa de Treinamento Profissional Assessoria de Comunicação da Faculdade de Comunicação Social da UFJF.

\*\*\*Iara Marques do Nascimento é estudante do 10º período noturno da Faculdade de Comunicação Social da UFJF, foi diretora do Departamento de Qualidade da Acesso Comunicação Jr. e, desde 2005, é bolsista do Programa de Treinamento Profissional Assessoria de Comunicação da Faculdade de Comunicação Social da UFJF.



as teorias oriundas da Administração. Isso fica mais evidente quando o comunicólogo precisa administrar a própria empresa. Um bom exemplo é a realidade da Acesso Comunicação Jr., utilizada como estudo de caso no presente trabalho.

A Acesso é a Empresa Júnior da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Foi fundada oficialmente em 19 de março de 2001 e, desde então, presta serviços e desenvolve projetos e serviços nas áreas de assessoria de imprensa, planejamento em Comunicação, cerimonial e organização de eventos, produção de textos e *layout* para *websites* e criação de peças gráficas como *folder*, *flyer*, cartazes, tendo como clientes pessoas físicas e instituições da cidade e região. As empresas juniores (EJs), são associações civis sem fins lucrativos, cujo objetivo é capacitar estudantes na prática profissional, com a orientação de professores da área. O dinheiro obtido por uma empresa júnior, por meio dos trabalhos prestados, é aplicado na estrutura da empresa ou na capacitação dos membros. A remuneração dos integrantes é proibida pelo Código de Ética do Movimento Empresa Júnior (Cemej). Todos os membros (consultores) que compõem a Acesso são acadêmicos que trabalham voluntariamente. Os consultores são divididos em cinco departamentos, com intuito de gerir a empresa: Departamento Administrativo-Financeiro; de Marketing; de Qualidade; de Recursos Humanos, além da Presidência. Todos os consultores da Acesso atuam na realização de projetos, bem como na gestão da empresa.

Em termos simplificados, a empresa é administrada da seguinte forma:

O Departamento Administrativo-financeiro é responsável pelo controle de caixa e funções burocráticas da empresa, como por exemplo, contratos e registro de atas. Para isso, tem auxílio de um contador. Qualidade é o departamento responsável pela organização dos processos, para que os projetos sejam elaborados com excelência. É responsável pela implantação de ferramentas administrativas de qualidade, como 5S (cinco sentidos) e auditoria. Marketing é o setor responsável pela consolidação da imagem da empresa, através da Comunicação externa, interna e da realização de eventos. O Departamento de Recursos Humanos organiza o processo de seleção de *trainees* para a empresa, cuida do clima organizacional e também é responsável por implantar e consolidar ferramentas de comunicação interna. Já a Presidência é responsável por orientar e organizar as ações dos outros departamentos, além de responder legalmente pela empresa.

Os consultores da Acesso participam de três reuniões internas (de diretoria, departamental e geral). Estes encontros promovem o aprimoramento pessoal e



profissional dos membros, colaborando, sobretudo, para o desenvolvimento da empresa, uma vez que as experiências compartilhadas e a exposição de idéias amplia os processos da organização.

### **Importância da Administração e do modelo de gestão participativa**

Para Leon Megginson, Donald Mosley e Paul Pietri (1998; p.35), a Administração é necessária em todos os tipos de atividades organizadas e em todos os tipos de organização. Acredita-se que existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançar um certo objetivo. Dessa forma, há necessidade de Administração em todas as organizações – famílias e clubes; pequenas e grandes empresas; organizações públicas e privadas, que visem ou não lucro, bem como firmas americanas, estrangeiras e multinacionais.

A Administração é considerada uma ciência universal, porque tem um corpo sistemático de conhecimento, abrangendo princípios e guias diretivos. Este corpo de conhecimento tende a ser amplamente aplicado a todas as situações e em todos os tipos de organização – estabelecimentos comerciais e industriais, governamentais, educacionais, sociais, religiosos e outros. É geralmente aplicável em todos os níveis de uma instituição.

Para entender a Administração como ciência capaz de abranger diversos e complexos setores da sociedade, torna-se necessário conhecer de onde surgiram as primeiras idéias sobre o assunto. Entende-se organização como um conjunto de sistemas interligados que formam uma rede. Nela, é necessário o trabalho adequado de cada parte para que o todo funcione da melhor maneira. Foi com base nisso que o modelo de gestão integrada ou participativa praticado na Acesso se inseriu na concepção moderna das organizações.

A partir dos anos 80, as organizações observaram que não era mais possível manter o foco apenas no produto ou no processo. Passou a ser necessária uma visão global do ambiente onde atua a organização, identificando suas forças e fraquezas. Tornou-se imprescindível conhecer o cliente e seus desejos, ou seja, focar a visão no mercado, assim como buscar competência na concepção, desenvolvimento, produção e comercialização, entendendo o produto como consequência das necessidades do mercado e a atuação da empresa como um processo.

Hoje, chegamos à Gestão da Qualidade Total (GQT, ou em inglês, *Total Quality Management* – TQM), isto é, um conjunto de ações que possibilitam administrar a



organização com esforço voltado para a qualidade em todos os setores, em todas as pessoas, em todos os processos. A qualidade é considerada ponto central dos negócios e das atividades da organização, sendo disseminada nas atividades desenvolvidas por todos os funcionários. Observa-se que a responsabilidade pela qualidade dos processos foi subindo pelos níveis de decisão da organização, saindo do operacional para o tático e chegando, finalmente, ao estratégico.

Com a evolução do conceito de Qualidade dentro das organizações, foram sendo criadas novas ferramentas para adaptar a realidade das empresas aos ideais propostos pelos princípios de excelência em gestão. Implantação de 5S (cinco sentidos para dinamizar a organização em uma empresa), Princípios da Qualidade Total, *Balance Score Card* (medição de forças, fraquezas, objetivos da empresa, ou seja, a realidade em que ela está inserida no mercado, responsabilidade social, entre outras). Portanto, investir em processos na área de Recursos Humanos, Marketing, Financeira e outras, tornou-se, não somente uma inovação, mas uma necessidade de qualquer empresa que queria se destacar no mercado. Assim surge a ideologia da Gestão da Qualidade, hoje uma prática em várias empresas de diversos setores. Os Programas de Qualidade como ISO 9001, Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e Prêmio Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade (PJFQP) são exemplos de iniciativas cujo objetivo é premiar empresas que buscam se adequar aos ideais de excelência na gestão.

### **Evolução da Acesso segundo parâmetros organizacionais**

A evolução da Acesso pode ser verificada, tomando-se por referência a implantação de ferramentas administrativas. Por ser uma empresa júnior, a Acesso possui um intenso intercâmbio com outras empresas, principalmente, as EJs da UFJF, com as quais aprende e aplica conhecimentos que dinamizam todos os seus processos administrativos. A Acesso se destaca também porque é uma empresa que presta serviços de Comunicação e é organizada e estruturada segundo os padrões administrativos, fator que a diferencia.

O que pretendemos demonstrar é que uma empresa, especialmente uma empresa júnior e de Comunicação, não evolui de forma ideal se não utilizar, da melhor maneira, as ferramentas administrativas que a adequem à realidade do meio empresarial atual. No caso da Acesso, isso foi conseguido ao longo dos anos e comprovado pelos resultados de 2006, quando a empresa participou do Prêmio Juiz de Fora de Qualidade e



Produtividade (PJFQP), sendo premiada com Menção Honrosa, pela dedicação e esforço em se adequar à realidade empresarial rumo à excelência na gestão.

A junção das práticas da Comunicação com as da Administração é a motivação para esta pesquisas que pretende verificar o grau de importância da contribuição de cada uma destas áreas no êxito de uma empresa tenha êxito.

Para sobreviverem à globalização e à competitividade, a partir da década de 90, as empresas transformaram o cliente em seu maior patrimônio. Para satisfazer suas necessidades e vontades, as organizações passaram a investir na gestão para a Qualidade, no sentido literal da palavra.

A busca por uma gestão de Qualidade passou a ser o foco de todas as empresas que almejam um lugar de destaque no mercado. E muitos sistemas foram criados para adequar quaisquer empresas a essas novidades. Desde então, comunicação, auditorias, consultorias e certificações se transformaram nos importantes focos de investimentos.

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 ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. (KUNSCH, 2003, p. 153)

A Comunicação Administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da Administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Para se compreender o processo produtivo numa empresa de Comunicação, é necessário conhecer o funcionamento de um planejamento estratégico. Baseados nele, as metas, os planos e as ações são estabelecidos e os prazos são determinados, de acordo com os objetivos que a empresa almeja atingir em um determinado período. Ele serve como orientação planejada dos caminhos a serem percorridos na evolução da empresa. Vários modelos clássicos de Planejamento Estratégico possuem aspectos semelhantes. Assim, Kunsch define 12 fases comuns a todas as propostas. As etapas são as seguintes:



- 1ª - Identificação da realidade situacional: cabe à equipe fazer o reconhecimento da real situação da empresa. É o primeiro passo para a elaboração do problema que o planejamento pretende solucionar;
- 2ª - Levantamento de informações: momento de extrema importância, pois é nesta etapa que os dados relativos ao problema serão coletados e servirão de base para os processos que se seguem;
- 3ª - Análise dos dados e construção de um diagnóstico: retrato da situação que será objeto do planejamento;
- 4ª - Identificação dos públicos envolvidos: etapa destinada a definir quem são as pessoas que serão atingidas pelo planejamento, suas características e suas reações;
- 5ª - Determinação de objetivos e metas: fase de estipular as intenções da empresa (objetivos), que serão realizadas através dos resultados alcançados no espaço de tempo do planejamento (metas);
- 6ª - Adoção de estratégias: definição das melhores formas de se alcançar os objetivos. As estratégias a serem adotadas dependem dos objetivos que se tem em vista, bem como da filosofia e da política da organização;
- 7ª - Previsão de formas alternativas de ação: atitudes a serem realizadas em casos inusitados;
- 8ª - Estabelecimento de ações necessárias: estabelecimento das atitudes que vão garantir todas as estratégias decididas;
- 9ª - Definição de recursos a serem alocados: previsão quantitativa e qualitativa dos recursos materiais, humanos e financeiros que serão necessários para a execução das tarefas do planejamento;
- 10ª - Fixação de técnicas de controle: verificação dos possíveis desvios em um espaço de tempo propício à correção, para manter os processos em conformidade com o planejamento;
- 11ª - Implantação do planejamento: é o momento crucial do planejamento: hora de colocar em prática tudo que foi programado nas fases anteriores;
- 12ª - Avaliação dos resultados: última etapa, mas que se processa durante todo o planejamento. Confronta o levantamento dos resultados obtidos com aqueles planejados inicialmente.

A missão é a razão de ser da empresa, seus serviços ou produtos e seu campo de atuação. Já a visão é a imagem que a empresa possui de si mesma projetada no futuro, ou seja, a maneira como pretende que os públicos a vejam em alguns anos. Kunsch diz



que os valores são conceitos mais subjetivos e nem sempre encontrados nos manuais de planejamento estratégico. No entanto, explica que se trata das convicções dos fundadores e administradores da empresa, tais como ética, inovação, qualidade, proteção ao meio ambiente e outros.

Quanto ao ambiente interno, Margarida Kunsch sugere a análise ambiental de *Swot* (utilizada pela Acesso Comunicação Jr.), um método que especifica quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da organização perante seus públicos internos (empregados, diretoria e familiares) e o mercado competitivo. De acordo com o modelo proposto pela autora, todo esse processo culmina no diagnóstico estratégico da Comunicação Organizacional. Com as informações levantadas em todos os processos anteriores, a instituição, no caso a Acesso, consegue avaliar cada atividade relacionada a cada grupo da Comunicação Integrada. O objetivo é analisar as potencialidades e fragilidades de cada um: Comunicação Administrativa e Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. O passo seguinte é determinar os problemas, as causas e as propostas de soluções.

A Comunicação Integrada tem como princípio o relacionamento entre as diversas áreas comunicacionais e os meios pelos quais a informação chega aos diversos públicos, ponto fundamental para a qualidade do trabalho desenvolvido. A idéia é otimizar uma atuação conjunta, na qual os setores estejam interligados nas atividades e tomada de decisões.

Esse processo segue a lógica de que, em uma organização, mesmo que os profissionais sejam de setores diferentes, cada um deve pensar e agir conforme o planejamento global, pois todos estão unidos por objetivos comuns. Sem este pensamento não é possível gerir uma EJ. Por exemplo, o publicitário contratado para determinada campanha deve estar em sintonia com o setor de marketing social. Mesmo sendo campos diferentes, ambos atuam em função dos interesses da organização e devem passar uma mensagem padronizada, de acordo com a missão e a visão da instituição.

Para Margarida Kunsch, uma organização estruturada de acordo com a Comunicação Integrada está apta a lidar com os públicos distintos e mutantes da sociedade contemporânea. Com os setores trabalhando em conjunto, existe uma visão abrangente e voltada para as transformações sociais. Além disso, os ganhos das empresas são somados em função do conhecimento da comunidade na qual a organização está inserida. Isto faz com que se possa atuar no ponto em que a população



mais precisa e, assim, garantir sua satisfação. “Entendemos por Comunicação Integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Deve-se considerar ainda que de nada adianta uma empresa de Comunicação possuir um planejamento de Comunicação eficaz e correto se ela não possui um Planejamento Estratégico. Uma agência de Comunicação que não valoriza os aspectos e as ferramentas da Administração não está preparada para enfrentar as atuais características e oscilações do mercado globalizado.

## **Conclusão**

Atualmente, imaginar uma empresa que não utiliza ferramentas administrativas é muito difícil. Até mesmo as mercearias abertas na garagem de casa, muitas vezes, utilizam um determinado tipo de processo, de ferramenta ou de prática que fazem com que o trabalho seja realizado mais facilmente e com mais agilidade. Por meio deste estudo, foi possível constatar que a Administração, como ciência, surgiu e se difundiu de maneira natural e gradativa, atendendo às necessidades impostas pelo mercado. Foi uma evolução na forma de atender aos clientes, de motivar o público interno e transmitir uma boa imagem ao público externo. O mesmo, de certa forma, ocorreu com a Comunicação, que teve de se adaptar às necessidades de cada empresa e de cada época na tarefa de fazer fluir a informação dentro das organizações e para fora delas.

A cada novo processo implantado, a Acesso dá mais um passo em sua evolução, movimento que pode ser percebido desde a criação do CNPJ. A filiação na Federação de Empresas Juniores de Minas Gerais (Fejemg) e a implantação das primeiras ferramentas administrativas são outros momentos decisivos neste processo.

Hoje, a empresa é reconhecida pela gestão baseada na informação, no conhecimento e nos processos, além de não deixar de lado a busca pela Qualidade Total e Excelência em Gestão. O trabalho desenvolvido na empresa busca aliar os conhecimentos da Comunicação com as práticas administrativas para capacitar alunos e prestar serviços de qualidade no mercado.

A administração baseada em ferramentas como 5S, *checklist* e repasse de informação norteiam as metas de crescimento da empresa. Tornou-se clara a percepção de que só a comunicação não basta para alcançar os padrões e as necessidades dos clientes atuais. A empresa precisa aliar o que fala ao que faz para se apresentar como uma instituição eficiente.



## **Referências bibliográficas**

**CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial.** A imagem como patrimônio da empresa e ferramentas de Marketing. São Paulo: Editora Best Seller. 1990.

**CARISSIMI, João. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo relações Públicas na construção da imagem organizacional.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24,24,2001, Campo Grande.

**CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**FELÍCIO, Joaquim.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3893&org=2>. Acesso em 10 de ago. 2006

**FIGUEIREDO, Moacyr – 1996 - Apostila – Fundamentos da gerência de processos, Metodologia para o desenvolvimento de indicadores estratégicos e operacionais.**

**GLUER, Laura Maria. A nova assessoria de imprensa: panorama e perspectivas na sociedade informacional.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em HYPERLINK "<http://www.intercom.org.br/papers/congresso/2006>" [www.intercom.org.br/papers/congresso/2006](http://www.intercom.org.br/papers/congresso/2006). Acesso em 10 out 2006

**KOPPLIN, Elisa e FERRARETO. Assessoria de Imprensa – Teoria e Prática.** Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

**KOTLER, Philip. Administração de Marketing.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

**KUNCH, Margarida M. Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

**MEGGINSON, Leon.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI. Administração – Conceitos e Aplicações.** 4ª edição, 1998.

**MORGAN, Gareth. Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

**MORIN, Edgar. Cultura de massa no século XX: Neurose.** 9 ed. – Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1997.

**TERRA, Cláudio.** Disponível em <http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial>. Acesso em 15 set. 2006



**TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial/Comunicação institucional. São Paulo: Summus, 1986.**