



Procedimentos comunicacionais das empresas da grande São Paulo – um estudo exploratório¹

Helena DALANEZI²

Lais Guimarães TRICTA³

Monique MORENO⁴

Profa. Dra Marcia Perencin TONDATO⁵

Universidade Metodista de São Paulo

Resumo:

O tema desta pesquisa foram as práticas comunicacionais das empresas, do ponto de vista das Relações Públicas, sendo os objetivos específicos: (1) conhecer o perfil do profissional responsável pela comunicação da organização; (2) conhecer a estrutura dos departamentos de comunicação das organizações pesquisadas tendo em vista a atuação do profissional de Relações Públicas e (3) avaliar os procedimentos comunicacionais destas organizações. Foi utilizado o método qualitativo, com técnica de entrevista focalizada, por não existir estudos sistematizados sobre o assunto no Brasil, além do conhecimento empírico de que as empresas adotam uma diversidade de práticas comunicacionais, nem sempre administradas do ponto de vista estratégico. A população de estudo foram os departamentos de comunicação de grandes organizações da Grande São Paulo, na pessoa de seus gestores. Os resultados apontam um crescimento e desenvolvimento da percepção sobre a importância de uma comunicação planejada e estruturada nas organizações.

Palavras-chave: relações públicas, práticas comunicacionais, organizações.

Introdução

O desafio da educação formal ao iniciar o século XXI é fornecer as bases para a construção do conhecimento e formação do cidadão, preparando-o para a prática profissional, principalmente no contexto sócio-econômico brasileiro, em que a preocupação maior é a colocação no mercado de trabalho. Mas, também é preciso

¹ Trabalho submetido ao XIII Expocom, na categoria D Relações Públicas, Modalidade Processo / Pesquisa, como representante da Região Sudeste.

² Graduanda 4º. Semestre do Curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo, email: lenadalanezi@hotmail.com.

³ Graduanda 5º. Semestre do Curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo, email: latricia@hotmail.com.

⁴ Graduanda 5º. Semestre do Curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo, email: moniquemoreno15@hotmail.com.

⁵ Orientadora. Professora do Curso de Relações Públicas da Metodista, coordenadora do Núcleo de Pesquisa de Opinião da Agência Experimental de Relações Públicas, email:marcia.tondato@metodista.br.



pensar nas necessidades impostas pelo campo acadêmico, de construção do conhecimento e desenvolvimento do *corpus* teórico das habilitações, que inclui tanto a pesquisa teórica quanto a empírica. Nesse sentido,

A realização deste estudo teve como princípio a importância da pesquisa sobre e na atividade de relações públicas, entendendo esta como uma ferramenta que nos auxilia a confirmar, clarear e reorientar nossos pensamentos acerca das decisões e públicos das organizações (LESLEY, 1995, p. 80). A pesquisa, quando aplicada adequadamente, permite conhecer e caracterizar o relacionamento da organização com seus públicos, analisar ambientes internos e externos, avaliando procedimentos que possam afetar relacionamentos, subsidiando a elaboração de planos, projetos e programas especiais de comunicação (KUNSCH, 2003, p. 278).

No curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo, a Teoria Geral de Relações Públicas é utilizada como paradigma de avaliação da eficácia de um setor de Relações Públicas. Como ferramenta principal para estudantes do curso, esta teoria demonstra o valor que a atividade tem no ambiente organizacional, em um contexto de globalização da economia e crescente avanço da tecnologia, que acirra a competição entre as empresas. Considerando esta importância e tendo em vista os princípios de excelência da prática de Relações Públicas desenvolvidos a partir das pesquisas de Grunig (2003) e a falta de estudos sobre o assunto no contexto das organizações brasileiras, foi proposto um levantamento dos processos de comunicação desenvolvidos por departamentos de comunicação de grandes empresas.

Metodologia

A partir da identificação da importância do conhecimento das práticas comunicacionais nas empresas do ponto de vista das Relações Públicas, foi proposto um levantamento destas práticas em grandes empresas da Grande São Paulo, tendo como objetivos específicos (1) conhecer o perfil do profissional responsável pela comunicação da organização; (2) conhecer a estrutura dos departamentos de comunicação das organizações pesquisadas tendo em vista a atuação do profissional de Relações Públicas e (3) avaliar os procedimentos comunicacionais destas organizações. Entendendo método como “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (RICHARDSON, 1999, p. 70), definimos o método qualitativo como o mais adequado para o estudo proposto. O fato de não existir estudos sistematizados sobre o assunto no Brasil, aliado ao conhecimento empírico de que as empresas adotam uma diversidade de práticas comunicacionais, nem sempre administradas do ponto de vista estratégico, nos leva à utilização da entrevista focalizada. Como recurso metodológico, a entrevista em profundidade busca “com base em teorias e pressupostos



definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2005, p. 62).

A população deste estudo foram os departamentos de comunicação de grandes organizações da Grande São Paulo, na pessoa de seus gestores. Foram entrevistadas 70 empresas, uma quantidade que se justifica pela abordagem utilizada, que prevê uma seleção de entrevistados visando a “exploração do espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão” (BAUER e GASKELL, 2002, p. 68). Importante ressaltar que o uso do termo ‘seleção’ enfatiza a intencionalidade da amostragem que leva em consideração a segmentação do meio social de interesse (BAUER e GASKELL, 2002, p. 68), no caso o cotidiano comunicacional das organizações.

Análise dos resultados

A pesquisa foi feita com empresas de diversos segmentos, sendo 37 nacionais e 32 multinacionais, uma distribuição equilibrada que permitiu a observação dos procedimentos comunicacionais tanto em empresas de cultura essencialmente brasileira como em empresas com diretrizes organizacionais da matriz estrangeira. As organizações entrevistadas são concentradas no setor privado (51), sendo 12 do setor público e 6 do 3º. Setor. No conjunto tivemos representados 12 segmentos, selecionados por intencionalidade, com destaque para: Serviço Público (12 empresas), Química e Petroquímica (11), Serviços Diversos (10), Comércio Varejista (7), Automotivo e Financeiro (5 de cada). Foram entrevistados 42 mulheres e 28 homens, profissionais responsáveis pela comunicação nas empresas.

Perfil do gestor da comunicação

Em 15 das empresas analisadas, os entrevistados descrevem suas atividades como sendo de um administrador, ainda que denominem suas funções de formas diferentes. Conforme declaração de alguns dos entrevistados, suas atividades englobam um pouco de cada função e papel, não fornecendo definição específica em termos estratégicos, se administrador, técnico, consultor, especialista ou executivo.

Hoje temos um papel muito flexível dentro da empresa. Você é mão de obra, é executora, planejadora e tudo mais. Eu estou aqui, na parte do consultor (...) planejamos, colocamos em prática e fazemos a



avaliação do processo, então existe uma mescla. (...) eu me entendo como consultor sempre naquele papel de buscar alternativas, enxergar horizontes, prever cenários (...) eu conheço os processos de negócio dele. Eu sou especialista do negócio dele.⁶

Tal diversidade na denominação de suas próprias atividades nos indica uma dinâmica de trabalho variada, o que atribuímos ser decorrente dos processos de “enxugamento” pelos quais as empresas têm passado, visando a otimização de recursos financeiros diante de um mercado cada vez mais competitivo. Por outro lado, é preciso que o profissional responsável pela comunicação organizacional tenha uma participação mais abrangente, podendo desenvolver e coordenar de maneira eficaz programas de comunicação.

Apesar da diversidade na percepção de seu papel na empresa, em 23 das organizações estudadas, os profissionais entrevistados afirmam ter um conhecimento específico sobre Relações Públicas, além de participarem constantemente de associações e entidades de classe.

Tudo, tudo, leitura diária de jornal, conversas com gente de imprensa, tudo o que você pode imaginar (...) no meu caso especificamente eu também desenvolvo a minha carreira acadêmica, a minha formação acadêmica (...) eu alio sempre crescimento acadêmico com a minha atividade profissional estou sempre metido em alguma coisa, já dei aula, dou aula freqüentemente também para reciclar um pouco (...) a atualização é realmente uma constante nossa, além de fontes bibliográficas, livros, jornais, conversas, também a formação acadêmica (...).

Os profissionais encarregados pela comunicação de 19 das organizações entrevistadas procuram se atualizar sobre a área participando de congressos, cursos e por meio de leituras. Um número relativamente alto em comparação ao número de empresas analisadas, considerando que muitos profissionais não têm a formação em Relações Públicas e/ou não participam de entidades ou associações de classe.

tenho formação em arquitetura, mas passei a participar de alguns fóruns (...), faço parte da comissão de comunicação corporativa, participamos de eventos e congressos(...).

Entre as 70 organizações pesquisadas, em 21 percebe-se que não há uma preocupação dos profissionais em se atualizar ou participar de congressos. Vemos este

⁶ Declarações dos entrevistados.



aspecto como uma barreira para o crescimento da área, mas entendemos também que em muitos casos isso é decorrente da própria rotina da atividade, que deixa pouco tempo “livre” para atualização. Neste sentido, salientamos que essa participação depende muito das organizações, que devem incentivar seus profissionais a terem uma educação contínua.

A estrutura dos departamentos de comunicação: reconhecimento das atividades de Relações Públicas

Das organizações pesquisadas, em 39 o departamento de comunicação tem acesso direto à alta cúpula, indicando que a comunicação é entendida como elemento estratégico nas atividades da empresa.

(...) a gente se reporta diretamente à presidência, então, a área de imprensa e a área de comunicação é super estratégica para a companhia, a gente participa sim (...). Eu estou direto com a alta administração, meu setor é subordinado ao superintendente do hospital direto, não tenho ninguém entre nós (...). Nós temos um cronograma de reunião (...) um cronograma anual, que vem no início do ano, e nós escolhemos todas as primeiras segundas-feiras do mês..

Em 43 das empresas pesquisadas, as funções de Relações Públicas estão integradas em um único departamento, o que é muito positivo, pois reflete o reconhecimento da importância de integração dos procedimentos comunicacionais, com a valorização do profissional de comunicação.

(...) a área se chama corporate relations e abrange comunicações, relações públicas, comunicação interna, comunicação externa e toda a produção de material corporativo. (...) relações com o governo, relações públicas com foco no funcionário, no formador de opinião, nos estudantes, relações com a imprensa (...) têm a área de responsabilidade social e a área de atendimento ao cliente, todas se reportam para a diretoria de comunicação (...)

Por outro lado, também é importante que o departamento de Relações Públicas seja separado de outras funções, ou seja, deve ser independente do departamento financeiro, jurídico e do *marketing*. Em 32 das organizações estudadas isso foi observado.



(...) não é subordinada ao marketing, é ligada diretamente à presidência, ela não é ligada ao marketing (...) existe um outro departamento à parte que é o marketing (...).

Em algumas empresas (27), os entrevistados declararam não ter participação ativa nas decisões estratégicas da organização, ou ter uma participação intermediada pelo vice-presidente ou por gerentes de departamento, que levam as propostas da alta administração ao departamento de comunicação. Essa dificuldade de acesso do gestor de comunicação à alta administração problematiza a elaboração e concretização de uma comunicação excelente, o que pode refletir na imagem e na reputação da organização. A transparência na comunicação é a essência do modelo simétrico de duas mãos, um dos pilares dos princípios de excelência. Para alguns entrevistados, entretanto, isso não significa falta de autonomia, enquanto para outros a mediação de diretores dificulta a comunicação e o fluxo de informações com a presidência.

(...) a gente não participa diretamente da estratégia (...). meu gerente participa ... eu não. (...) Ainda não. Temos um caminho longo a percorrer, principalmente na questão integração do departamento. É uma empresa em que culturalmente a comunicação ainda não está no DNA. (...) Os gerentes vêem como importante o departamento de comunicação, mas eu não sei até que ponto (...) eles enxergam a área como estratégica.

De modo geral, observamos que as empresas estão se conscientizando da importância do comunicador participar das tomadas de decisão, aproximando-se mais facilmente da alta administração. Entendendo que o responsável pela comunicação é um profissional preparado para pensar e agir de modo estratégico, buscando o melhor para a imagem e reputação da empresa, é animador notar essa conscientização da parte das organizações. Tal reconhecimento pode ser reflexo de uma dinâmica de mercado que exige muito além de oferta de produto e serviços, como também de melhor capacitação dos profissionais de comunicação que passam a ser vistos como elementos importantes das equipes.

Em algumas empresas (23) a comunicação é dividida com outros departamentos, como Recursos Humanos e *Marketing*. No primeiro caso, Recursos Humanos cuida da comunicação interna, ficando a comunicação com os públicos ditos “externos” a cargo do Departamento de Comunicação. No segundo caso, o inverso, a comunicação da empresa é focada em *marketing*, refletindo uma visão parcial do que seja comunicação e sua importância, ou seja, só interessando a comunicação que objetiva diretamente a



venda. Nestes casos, o departamento de comunicação é responsável pela comunicação interna.

(..) os departamentos são separados, porque a comunicação interna hoje é ligada ao RH (...) temos uma pessoa que cuida de comunicação externa, uma pessoa de Relações Governamentais (...) respondo pela área de imprensa e relações públicas (...) o departamento de comunicação é dividido em duas áreas (...) uma área de relações públicas, uma de imprensa (...) o RH também cuida da comunicação interna (...).

Na perspectiva de uma comunicação excelente, a partir da integração das atividades entendemos que esta atuação segmentada pode ocasionar conflitos de informações, dificultando o desenvolvimento de programas de comunicação e relacionamento com públicos estratégicos. Entre as organizações estudadas, em 29 o departamento de comunicação trabalha em conjunto ou é subordinado ao *marketing* ou a outras áreas.

(...) gerência de marketing, que abaixo dela existem três departamentos: RP, comunicação, negócios e produtos (...).a coordenadora de marketing cuida de promoções e de toda a parte da comunicação

Esta integração ou subordinação faz com que o departamento de comunicação muitas vezes perca a autonomia de planejamento e aplicação dos recursos comunicacionais, refletindo ainda o modo como a empresa vê a comunicação, ou seja, não como uma área estratégica, que necessita de certa autonomia.

Os procedimentos comunicacionais das organizações

O modelo de comunicação que entende como bom o relacionamento da empresa com seus públicos estratégicos é o de comunicação sistemática de duas mãos, que tem por base a pesquisa para conhecimento dos públicos de interesse, com vistas a administrar conflitos e melhorar o entendimento com os públicos. Isto foi observado na íntegra em 32 das organizações entrevistadas e parcialmente em seis.

(...) temos muitas campanhas também internas, corporativas, de projetos, de processos, lançamento de produtos, a gente sempre tenta envolver o colaborador em tudo antes de ir pro mercado (...) a gente tem pesquisa de clima (...). A gente não, pesquisa de motivação e com funcionários é com RH (...) a gente nunca faz pesquisa (...).



Complementando este procedimento, é preciso que os funcionários participem de maneira efetiva nas decisões da organização, prática observada em 28 das organizações analisadas. Em dez das organizações entrevistadas, esta participação é parcial.

A gente tem, via RH, pesquisas de clima que são feitas constantemente e isso é repassado dando o feedback para o gestor, para que possa melhorar o relacionamento da equipe (...) é muito importante você ter uma gestão participativa. Você tem idéias, recebe sugestões (...) temos ações pontuais, de como funcionário da XXX pode contribuir com idéias. (...) várias culturas, umas mais abertas outras mais fechadas.

Um corpo social diversificado (diferentes origens étnicas, raciais e culturais) representa um diferencial para a comunicação da empresa na medida em que a necessidade de convivência promove, no mínimo, uma compreensão saudável que pode ser útil no entendimento dos diversos públicos de interesse da organização. Conhecendo os aspectos diferenciados de cada tipo, fica mais fácil analisar e compreender as necessidades e expectativas dos públicos de interesse.

Resultado talvez da própria diversidade étnica da formação do povo brasileiro e cultura eclética característica do país, aspectos referentes à origem e costumes nem sempre são percebidos como diferenciais, resultando que apenas 23 das organizações entrevistadas descrevem procedimentos que buscam a diversificação, salientando somente a inclusão do deficiente físico.

temos um departamento que mantém funcionários com deficiência física. Na linha de montagem nós temos o Fernando que tem deficiência visual, ele trabalha conosco aqui para ver que não é uma questão de moda e de aceitação de uma política que veio essa lei vamos colocar. O Fernando trabalha aqui conosco há 33 anos. Ele recebeu o PIN no ano atrasado de pessoas que permanecem na empresa por 30 anos, elas são admitidas em um clube que se chama Clube dos 30 e o Fernando faz parte. Foi ele quem entregou a nossa homenagem ao presidente Lula, quando ele esteve aqui conosco.

Analisada a distribuição por gênero dos entrevistados, o resultado é um equilíbrio entre homens e mulheres, sendo estas em número pouco superior, 42 em 70. Falando sobre a organização como um todo, entretanto, a percepção é de que as mulheres ainda sejam em número inferior em cargos de liderança.



A existência de um sistema que dê oportunidades e autonomia para a participação dos colaboradores na tomada de decisões é percebida em 30 das organizações entrevistadas, ainda que, pela declaração dos entrevistados, esta ‘participação’ possa muitas vezes se restringir à abertura para o diálogo, não significando que sua opinião seja considerada.

Observamos que em 23 empresas não existem procedimentos que viabilizem uma comunicação de duas mãos, não utilizam a pesquisa para conhecer seus públicos e poucas realizam algum programa visando abrir espaços de integração entre funcionários e a alta administração. Tais características podem dificultar a difusão das informações, com prejuízo para o comprometimento dos empregados, que não se coloca como parceiro para o bom desenvolvimento dos trabalhos, o que pode ocasionar a diminuição da satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho realizado

Considerações

Os resultados desta pesquisa apontam um crescimento e desenvolvimento da percepção sobre a importância de uma comunicação planejada e estruturada nas organizações. Ainda que se perceba uma maior compreensão da necessidade de um profissional especializado para o planejamento da comunicação, as atividades desta área nas organizações ainda são designadas à “profissionais de comunicação” sem especialização na área, em muitos casos relacionado a atividade de *marketing*. Porém, isso não implica em um trabalho de comunicação menos eficaz tendo em vista a existência de planejamento e realização dos procedimentos básicos de relacionamento com os públicos de interesse, conforme observações feitas e material coletado nas entrevistas.

De um modo geral, o que se nota é uma preocupação no que diz respeito ao posicionamento da comunicação dentro da organização, indicando uma busca de aproximação do departamento de comunicação com a alta administração. Os aspectos menos considerados são aqueles que se referem ao corpo social, à participação dos funcionários nos processos de decisão. Neste sentido, o que verificamos é que a preocupação com a comunicação da organização se centraliza no departamento em si, não sendo considerado relevante na organização e no envolvimento do corpo social como um todo.

Referências



BAUER, Martin W. e GASKELL, George. In: _____. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som** – um manual prático. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

CARLSON, Robert O, GALLUP, George Jr., LESLY, Philip e GALLUP, Alec. Pesquisa de opinião para Relações Públicas In: LESLY, Philip (coord.). **Os fundamentos de relações Públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Revista Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo (SP): UESP, ano 24, no. 39, p. 67-92, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica** – projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e teses, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social** - métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.