



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**O VALOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UM CENÁRIO
DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA HAZTEC**

CLARISSA FERREIRA ALVES DE LIMA

RIO DE JANEIRO

2009



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**O VALOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UM CENÁRIO
DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA HAZTEC**

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social - Jornalismo.

CLARISSA FERREIRA ALVES DE LIMA

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

RIO DE JANEIRO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

LIMA, Clarissa Ferreira Alves de.

O valor da comunicação integrada em um cenário de transformação organizacional: estudo de caso da Haztec. Rio de Janeiro, 2009.

Monografia (Graduação em Comunicação Social - Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

Orientador: Gabriel Collares Barbosa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **O valor da comunicação integrada em um cenário de transformação organizacional: estudo de caso da Haztec**, elaborada por Clarissa Ferreira Alves de Lima.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia//

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ

Departamento de Expressão e Linguagens – ECO/UFRJ

Prof. Dr. Paulo César Castro de Souza

Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ

Departamento de Expressão e Linguagens – ECO/UFRJ

Prof. Dr. Sebastião Amoêdo de Barros

Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ

Departamento de Métodos e Áreas Conexas – ECO/UFRJ

RIO DE JANEIRO

2009

LIMA, Clarissa Ferreira Alves de. **O valor da comunicação integrada em um cenário de transformação organizacional: estudo de caso da Haztec.** Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

O trabalho objetiva demonstrar a eficácia da integração das ferramentas principais do composto de Comunicação Corporativa na adequação do discurso empresarial aos diferentes meios e públicos de interesse das companhias. Para exemplificar as atividades existentes e o papel de sua união em prol do sucesso da comunicação nas empresas, o estudo aborda o caso da Haztec, empresa brasileira de grande porte focada no mercado ambiental. Com sede no Rio de Janeiro e filiais em grande parte do Brasil, além de manter um escritório na Argentina, a organização está vivenciando um processo de aquisições nos anos de 2008 e 2009. A partir da inauguração de seu plano de expansão, a companhia vem evoluindo no uso dos veículos e técnicas informacionais, mas ainda não compreendeu o valor estratégico da comunicação organizacional. Por essa razão, o projeto desenvolve uma proposta de Plano de Comunicação Integrada adaptado às necessidades da Haztec, o qual pode servir como modelo para a constituição de assessorias de comunicação integrada para outras empresas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, não apenas por esta vitória, mas por todas as conquistas que alcancei por Sua graça e misericórdia;

À minha família, em especial meus pais, Maria Carolina e Paulo Sérgio, pelo apoio e sacrifício em prol de meu aprendizado e minha felicidade;

Ao meu grande companheiro, Bruno, pelo ânimo, paciência e compreensão com os quais me apoiou, principalmente quando eu vacilava diante dos obstáculos, e pelas alegrias com que me cumula dia-a-dia;

Ao meu orientador, Gabriel Collares, porque soube me ajudar a encontrar um rumo sem apontar diretamente o norte. Não tenho palavras para expressar minha gratidão pela liberdade de criação, confiança e atenção que me deu durante a produção deste trabalho;

Às minhas amigas e companheiras no Jornalismo, Lara e Cláudia, porque me ajudaram a forjar minha personalidade profissional e pelo apoio incondicional e confiança neste projeto;

Aos profissionais da Haztec, em especial Rosana Macedo e Johny Teixeira – à primeira pela oportunidade de fazer parte deste empreendimento tão importante e especial que é a empresa; ao segundo, pelas informações valiosas e gentil atendimento diante de meus questionamentos;

A todos os meus amigos e familiares que, mesmo sem contribuir diretamente para a elaboração deste projeto, foram capazes de me transmitir amor, confiança, segurança e apoio. Esta, com certeza, é uma conquista não somente minha, mas de todos nós.

*“Verdade é a adequação do dizer
e do fazer as coisas”. (Martin Heidegger)*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

2. DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO CONCEITO E DA NECESSIDADE DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

2.1 Cenários da Comunicação

2.2 O que falar

2.3 Como falar

2.4 Com quem falar, como e por quê

3. O QUE É A HAZTEC?

3.1 Estrutura da empresa

3.2 Comunicação na Haztec

3.3 O futuro da Comunicação na Haztec com o término do Plano de Aquisições

3.4 Segmentação da comunicação

3.5 Qual é o valor estratégico que a empresa atribui à área de Comunicação?

4. INTEGRAÇÃO DE FERRAMENTAS

4.1 Canais de comunicação e sua relação com os públicos

4.2 Estratégia de atuação

5. COMO TORNAR MAIS EFICIENTE A COMUNICAÇÃO NA HAZTEC

5.1 Plano e planejamento de Comunicação

5.2 Plano Haztec de Comunicação

5.3 Comunicação no gerenciamento de crises

6. CONCLUSÃO

7. REFERÊNCIAS

8. ANEXOS

1. Introdução

A Comunicação Organizacional é um filão que, embora ainda pouco explorado no meio acadêmico, tem gerado uma curva ascendente na empregabilidade de jornalistas e comunicadores de outras habilitações. Esta situação, somada a outras questões complexas do mundo corporativo, tais como estruturas verticalizadas e falta de visão de comunicação, está criando um mercado de atuação amplo, mas ao mesmo tempo desorganizado. A formação acadêmica não atende às necessidades das empresas, as quais, por sua vez, pelo volume de trabalho e muitas vezes até por contenção de custos, não são capazes, por si próprias, de dar condições para a capacitação adequada dos profissionais da área.

A função de assessor de comunicação, que será analisada de forma mais detalhada neste trabalho, vem passando por um processo de revitalização no mercado. Seu papel é cada dia mais essencial tanto para as empresas como para a mídia, que precisa dar retorno à demanda social pelos resultados das empresas – ação fundamental no mercado contemporâneo de bens informacionais.

A constituição de assessorias, gerências e diretorias de Comunicação Social nas companhias, em tempos recentes, denota a importância que esta atividade está ganhando em âmbito empresarial. A principal responsabilidade destas estruturas é intermediar o relacionamento da organização com seus públicos de interesse. Desta maneira, é colocado à disposição dos profissionais da área um leque de segmentos e dispositivos de comunicação para trabalhar. No entanto, a falta de planejamento e conhecimento em Comunicação fazem com que, no primeiro momento, o cenário da Comunicação beire o caos dentro das empresas, uma vez que não há fluxos definidos, a interação entre os membros do composto de comunicação é inexistente e o comprometimento da Alta Diretoria com as questões informacionais é zero diante das urgências do cotidiano organizacional.

Sendo assim, este trabalho visa a contribuir para a eficácia da atuação da assessoria de Comunicação na empresa, através da integração das ferramentas informacionais da companhia e de seu posicionamento estratégico no organograma e na pauta empresariais. Além de servir para incentivar o desenvolvimento do mercado de comunicação corporativa, esta pesquisa tem também como finalidade propor um Plano de Comunicação, com base nas diretrizes dispostas, para a implantação de uma assessoria integrada na empresa Haztec.

A Haztec é uma multinacional brasileira fundada em 1999 por profissionais focados em meio ambiente, um dos mercados mais promissores da contemporaneidade. Com sede no Centro do Rio de Janeiro, ela conta com filiais em diversos estados brasileiros e uma base em Buenos Aires, na Argentina. Após um processo de expansão organizado entre 2008 e 2009, seu corpo funcional passou de 300 para 1400 empregados e o faturamento vem aumentando exponencialmente, devido aos múltiplos serviços agregados ao *portfólio* da empresa durante o plano de aquisições. Depois de incorporar seis diferentes companhias, com linhas de negócio bastante variadas, apesar de inseridas no mesmo mercado de atuação – ambiental –, a Haztec apresenta especificidades e desafios que são ainda mais estimulantes ao comunicador de empresas.

O extenso levantamento bibliográfico sobre comunicação empresarial apresenta-se, assim, como condição primária para atingir os objetivos propostos. Diversos autores com especialização no assunto e participação ativa no mercado, vinculados a determinadas empresas ou atuando como consultores de Comunicação, serão citados para a demonstração de experiências bem sucedidas e de aprendizado sobre o mundo empresarial. A troca de informações é a principal arma dos comunicadores na conquista de novos territórios passíveis de desbravamento.

A metodologia consiste também na análise crítica do ambiente de comunicação da Haztec, demonstrando os efeitos da organização segmentada das atividades e a precariedade das ferramentas disponíveis, apresentando seus pontos positivos e deficitários. Assim, será construído um cenário comparativo entre o panorama existente e o ideal, configurado a partir da interação e atuação conjunta dos segmentos da Comunicação na empresa.

Para complementar esta avaliação, serão explicitadas informações obtidas em levantamentos e relatórios internos da empresa, bem como através de conversas informais e dos conhecimentos da autora deste trabalho, uma vez que é funcionária do setor de Comunicação Interna da Haztec. Também serão realizadas entrevistas com pessoas-chave da organização, que possam contribuir com informações relevantes para este projeto experimental.

Por fim, será proposto o Plano de Comunicação, que contemplará a união das cadeiras de Comunicação Corporativa da organização (Comunicação Interna, Responsabilidade Social, Relações com a Mídia e Marketing Institucional). Dentro deste plano, estará prevista a atuação conjunta e estratégica destas atividades, bem como

será identificada a necessidade de um comitê gerenciador de crises a ser monitorado pela Assessoria de Comunicação Integrada.

O desenvolvimento do tema será feito paulatinamente, de forma a deixar evidentes os conceitos tratados para depois passar para a abordagem técnica do assunto. A abertura do estudo – capítulo 2 – deverá ser composta por um histórico conciso a respeito da comunicação empresarial. Em seguida, serão dispostas as condições ideais de instalação e consolidação de uma assessoria de comunicação corporativa. Os desdobramentos do fluxo rotineiro da comunicação são elucidados de forma a esclarecer como deve ser feito o planejamento da comunicação coerente e única em relação aos diferentes públicos, atendendo às características específicas de cada um deles – o uso adequado de linguagem, veículos e apelos para atrair sua atenção.

O detalhamento de tais assuntos dará espaço à crítica da dificuldade de implantação de assessorias internas de Comunicação realmente consolidadas e estratégicas no organograma corporativo. E, em meio às razões que ocasionam este “caos comunicacional”, encontra-se a idade e a estrutura dos processos das companhias. Isso permite, assim, a menção à condição da Haztec.

A explicitação das características da empresa vai inaugurar um novo capítulo, no qual será contada sucintamente a história da organização e será apresentado seu plano de aquisições. Com apenas 10 anos de idade e passando por uma reestruturação completa de rotinas e procedimentos – uma vez que, em dois anos, ficou cinco vezes maior e incorporou ao seu *portfólio* diversos tipos de serviços que não realizava antes –, a Haztec está sofrendo uma grande necessidade de Comunicação. Porém, sua “juventude” e rotina árdua não permitiram ainda que a empresa se dedicasse a analisar esta demanda. Por isso, conforme vão surgindo as necessidades, elas vão sendo distribuídas aos setores segregados de Comunicação, que se comunicam muito pouco – causando, assim, uma verdadeira desorganização no processo informacional.

Sobre esta desunião, é bom citar um trecho de Gustavo Matos que vai permear toda a argumentação deste projeto:

A regra de ouro para a convivência pacífica e produtiva das diversidades passa pelo aprimoramento da habilidade de nos colocarmos no lugar do outro e entender sua visão do mundo para buscar a construção de um ambiente de sinergia e comprometimento por objetivos comuns. (MATOS: 2009)¹

¹ Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=750. Acessado em 15/10/2009.

Em função desta desordem, será feita a análise crítica da segmentação da Comunicação no ambiente organizacional. Para corroborar as hipóteses que levam à integração da estrutura de Comunicação, será demonstrado o valor estratégico da comunicação comprometida, organizada e bem administrada e posicionada no organograma corporativo, na qual as diferentes ferramentas do composto atuam com a sinergia sinalizada por Matos.

A definição dos canais e o conceito de estratégia organizacional vão compor um capítulo à parte. Primeiramente, será discutida a relação íntima dos veículos com os públicos de interesse, favorecida pelo uso da mensagem adequada ao padrão de comunicação entre as partes. O detalhamento de possíveis mudanças e de criação de novos dispositivos estará também assinalada nesta etapa de desenvolvimento do estudo.

A estratégia de atuação começa a ser desenhada a partir daí, uma vez que ela deve se configurar o mais rápido possível. Desta forma, ela está relacionada diretamente às necessidades de comunicação que deverão ser geridas a princípio com os meios disponíveis, para evoluir proporcionalmente ao crescimento da compreensão dos executivos da companhia sobre a importância da Comunicação Estratégica.

A etapa de desenvolvimento é encerrada com a organização do Plano Haztec de Comunicação. Primeiramente, os conceitos de planejamento e plano e um passo a passo da produção de um Plano de Comunicação serão dispostos, de modo que torne possível o entendimento das hipóteses sugeridas. Enfim, será feita a apresentação do Plano de Comunicação, que deverá necessariamente reunir todas as estruturas de Comunicação Corporativa da Haztec conforme terá sido evidenciado durante todo o estudo, bem como suas ferramentas e técnicas. O uso destes meios e conhecimentos específicos será feito para um único fim: a comunicação. A segmentação dos públicos será feita pela análise conjunta das mensagens componentes do discurso organizacional, privilegiando os aspectos mais impactantes para cada grupo de interesse, porém mantendo sempre o mesmo conteúdo informacional distribuído aos outros *stakeholders*. As diferentes interpretações possíveis permitem múltiplas abordagens, mas a preocupação com o posicionamento da empresa deve nortear a fragmentação das mensagens.

Por fim, não poderia ser ignorado o potencial de crises em um trabalho que relaciona comunicação e ambiente empresarial. A comunicação no gerenciamento de crises é o assunto que fechará o desenvolvimento deste projeto, e ela deverá esclarecer o papel da transparência do discurso organizacional e a instalação imediata de um colegiado de crises institucionais, que vise a tratar da forma mais rápida e objetiva tais

situações. Um dos grandes problemas das empresas hoje é a fuga desta realidade: a maioria das companhias constrói seus cenários com base em informações que não condizem com a verdade. Ninguém vive sob um “céu de brigadeiro”, brinca Castro Neves (apud NASSAR: 2003,88) e, por isso, será demonstrado como o monitoramento dos ambientes e tendências é o melhor método preventivo contra as potenciais crises.

O projeto, através do uso da citada metodologia e pela análise das situações colocadas, buscará promover consciência crítica do trabalho de comunicação nas organizações, bem como fortalecer a pesquisa acadêmica na área. A compreensão das proposições apresentadas não deve ocorrer unicamente no ambiente empresarial, mas deve contar também com a conscientização do meio acadêmico sobre esta demanda. Assim, conforme as empresas forem amadurecendo e identificando as potencialidades da comunicação integrada e estratégica, também as escolas de comunicação poderão suprir tal filão com profissionais conscientes e preparados para este mercado de atuação.

2. Desenvolvimento histórico do conceito e da necessidade de Comunicação Empresarial

Para auxiliar no encadeamento das situações pesquisadas e das propostas deste estudo, cabe inserir um breve histórico do desenvolvimento da Comunicação Corporativa. A primeira iniciativa com tal foco de que se tem notícia surgiu no início do século passado com o jornalista Ivy Lee, quando, em 1906, “decidiu deixar o jornalismo de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas do mundo” (AMARAL: 2001)². Na verdade, o jornalista estava apenas dando um novo enfoque à produção de informações, desta vez com o objetivo de recuperar a imagem desgastada – para não dizer quase arruinada – do poderoso magnata John D. Rockefeller junto à opinião pública.

Ao aliar informações verídicas a um *timing* adequado, Lee soube demonstrar os aspectos positivos nas atitudes do ferrenho capitalista por ele assessorado, de forma a constituir uma nova forma de a mídia e, por conseguinte, o público, de enxergarem a imagem de Rockefeller. Esta estratégia fez tanto sucesso entre os magnatas norte-americanos que a atividade rapidamente se difundiu pelos escritórios do país. Em seguida, o Canadá e a Europa aderiram ao movimento. De acordo com a estudiosa Monique Augras (apud AMARAL: 2001)³, a proporção de adesão à atividade se deu da seguinte maneira nos Estados Unidos: em 1936, seis em cada 300 empresas possuíam serviços de Relações Públicas e/ou Assessoria de Imagem; em 1961, este número subira para 250 em 300; e, em 1970, já beirava os 100% de abrangência.

No Brasil, a história oficial afirma que as atividades de Comunicação Empresarial chegaram junto com a instalação de unidades de diferentes companhias estrangeiras, em especial norte-americanas, favorecida pelo projeto político desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek, na década de 1950 (AMARAL: 2001)⁴. Contudo, os primeiros passos em assessoria de comunicação e imagem foram dados em 1937, durante o governo de Getúlio Vargas, com a instalação do Departamento de Imprensa e Propaganda⁵. O DIP – que fora instaurado durante uma ditadura sob o “nome fantasia” de Estado Novo – visava garantir controle do governo sobre a imprensa

² Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>. Acessado em 23/9/2009.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

⁵ Material extraído da aula de Assessoria de Imprensa, ministrada pelo prof. Gabriel Collares, na Escola de Comunicação da UFRJ, no segundo semestre de 2008.

e, logicamente, determinar um fluxo noticioso favorável à imagem presidencial. Este departamento também era responsável por centralizar e coordenar a Comunicação Social do governo.

Em outra fase de repressão, desta vez durante o regime militar, que durou de 1964 a 1985, a propaganda governamental se intensificou e o ufanismo foi exacerbado nas frequentes campanhas nacionais, de forma a assegurar a coerção com um discurso de crescimento do país e amor ao Brasil⁶. Neste ínterim, o governo, buscando trabalhar melhor sua imagem e os conceitos que desejava formar nas mentes dos cidadãos, elevou a Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República (AERP) ao *status* de Ministério. Para popularizar o governo, os profissionais dessa repartição faziam de tudo: inclusive esconder certos fatos “rumorosos” da imprensa, ao passo em que louvava exaustivamente o “milagre econômico” por meio de *releases* oficiais – que dificilmente eram recusados pelos acuados jornalistas da época.

Essa relação conturbada entre os órgãos governamentais e a imprensa reforçou, a princípio, a imagem do assessor de imprensa como “bloqueador da informação”, aquele que assumia para si o “rígido controle da informação”⁷. Assim, a atividade não era benquista pelos jornalistas brasileiros, que demoravam a se convencer da relevância – e até mesmo da veracidade – das informações transmitidas pelos assessores à mídia. Este fato desencadeou uma série de desentendimentos entre os profissionais de redação e os assessores corporativos, o que vem sendo minimizado somente a partir do processo de reabertura política, que trouxe mais liberdade ao exercício da imprensa, e favorecido pela consolidação da atividade de assessoria de comunicação organizacional no mercado nacional. Isso trouxe mais tranquilidade à redação, uma vez que, agora, com a exigência do mercado, a busca pela seriedade dos profissionais que exerçam o papel de assessores é evidente. Em 1985, o mercado de assessoria de comunicação se consolidou de vez com o lançamento do Plano de Comunicação da Rhodia⁸ brasileira, documento que marcou a Comunicação Corporativa com a amplificação do aspecto jornalístico e com sugestões de uso de ferramentas inovadoras de gestão da comunicação, como o famoso *media training* (CHINEM: 2006,21), que será melhor analisado neste estudo posteriormente.

⁶ Material extraído da aula de Assessoria de Imprensa, ministrada pelo prof. Gabriel Collares, na Escola de Comunicação da UFRJ, no segundo semestre de 2008.

⁷ *Ibidem*.

⁸ A Rhodia é uma empresa multinacional de confecção de produtos químicos. Presente no Brasil desde 1919, a organização é líder em seus mercados de atuação e apresenta forte cunho sustentável em seus projetos. Fonte: http://www.rhodia.com.br/pt/our_company/strategy/index.tcm. Acessado em 09/11/2009.

A ampliação da visão de processo de comunicação empresarial baseada apenas em veículos de comunicação se dá em 1985, com o fim da ditadura militar e a instauração da Nova República, que destampa a panela de pressão social e tem como protagonistas uma série de públicos, que não estavam nas preocupações dos empresários.

O marco desse momento foi o lançamento do plano de comunicação da Rhodia brasileira, um documento que pregava a implantação de uma política de comunicação, alinhada à jovem democracia brasileira e que integrava na empresa ações de imprensa, relações públicas e de comunicação de marketing. (CHINEM: 2006,21)

2.1 Cenários da Comunicação

O ambiente ideal para o nascimento da assessoria de comunicação e imagem no Brasil, no entanto, já se desenhava antes de Juscelino e seus “50 anos em 5” e, até hoje, permanece em estado de mutação. A partir da consolidação das leis trabalhistas, durante o governo de Getúlio Vargas, na década de 1930, a relação entre empregado e empregador atravessou muitas fases, chegando à atual linha tênue entre a familiaridade e a formalidade no ambiente de trabalho. Tais mudanças favoreceram em especial o trabalhador, que ganhou mais liberdade para avaliar criticamente sua atuação no ambiente de trabalho sem, com isso, perder totalmente a segurança no emprego. Também as empresas, adotando novas teorias administrativas (abolindo a teoria mecânica taylorista e humanizando a produção), passaram a considerar o “capital humano” uma ferramenta relevante, que deveria ser valorizada.

Também a sociedade civil como um todo passou a considerar a atuação responsável das empresas no âmbito social como fator de importância. Como diz o jornalista Francisco Viana (2001,95): “o valor de uma empresa é resultado do papel que ela desempenha na sociedade”. Essas transformações no pensamento social inserem em um todo diversos grupos de interesse da empresa: o interno à organização (já citado acima, o qual teve sua participação na corporação favorecida pelas mudanças nas relações trabalhistas), os potenciais consumidores do produto ou serviço (os *clientes*), os acionistas (que estão ainda mais preocupados com esta questão, porque interfere diretamente em sua margem de lucro) e, é claro, a mídia (cujo papel primordial é oferecer à sociedade informações verídicas que sejam de seu interesse). Sendo assim, já não é mais válido para uma corporação manter-se enclausurada em seus “edifícios sede”, torres emblemáticas que denotam seu poder e superioridade em relação à sociedade (VIANA: 2001,95) – é hora de agir em conjunto com os membros do

ambiente do qual faz parte, de forma cidadã, contribuindo para o “desenvolvimento econômico e o bem-estar das populações” (VIANA: 2001,97).

Para atuar como mediador entre estes múltiplos atores do processo empresarial e auxiliar na conversão dos valores a partir dos contextos situacionais encontra-se o setor de Comunicação das organizações. Através da boa administração e do consequente bom uso dos dispositivos informacionais, as corporações podem estabelecer a tão sonhada “relação transparente” com seu corpo de *stakeholders* e, ao mesmo tempo, garantir que as normas, políticas e procedimentos da companhia sejam conhecidos e seguidos, que sua imagem esteja posicionada favoravelmente no mercado e que seu lucro seja conquistado conforme o desejado.

A socióloga e mestranda em Comunicação da UMESP, Juliana Nogueira Sabbatini, coloca em seu estudo que, em geral, pode haver dois “cenários” no ambiente empresarial: um cuja política de comunicação é desarticulada e dispersa (as atividades ligadas a este campo estão distribuídas em diferentes setores), e outro “em que as políticas de comunicação respondem a uma preocupação estratégica da empresa”, ou seja, em que todos os departamentos e políticas estão organizados em prol do “resultado empresarial” (SABBATINI: 2009).⁹

Contudo, gerenciar áreas tão próximas e ao mesmo tempo tão distintas pode ser um trabalho complexo. Isso acontece porque – este fato é especialmente evidente quando se avalia um quadro particular – a uniformização do discurso e das relações não se dá de forma completa em uma área de comunicação descentralizada. Se é necessário abordar públicos específicos, cada um apresentando perfil, características e necessidades distintas, logicamente serão seguidas rotinas determinadas para o atendimento a que se propõe e utilizadas as ferramentas mais adequadas. No entanto, o conteúdo bruto (como um diamante a ser lapidado de forma distinta por cada campo da Comunicação Corporativa) é sempre o discurso organizacional – que é único. A grande dificuldade de gerir áreas dispersas da comunicação empresarial é organizar o discurso de forma que ele chegue a cada segmento do público com uma abordagem diferenciada mas, ao mesmo tempo, mantendo um mesmo foco, seguindo a diretriz básica apontada pela companhia. Isso pode gerar uma lentidão no processo, o que, por vezes, não agrada o corpo dirigente da organização. Mas esta não é uma situação irremediável.

⁹ Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/>. Acessado em 09/09/2009.

Quando a Comunicação está organizada e centralizada, o serviço flui com muito mais homogeneidade e fica mais simples a interação entre a empresa e os públicos que a acompanham. Isso porque, apesar da multiplicidade de opiniões existentes, sempre haverá um tratamento e acompanhamento geral das situações a serem comunicadas. Uma interpretação de cada informação é eleita em conjunto dentre as mais prováveis, e é aplicada com os traços específicos exigidos por cada público a ser atendido. Desta forma, uma empresa conserva a identidade e transparência em seu discurso, uma vez que, apesar das muitas pressões por comunicação que sofre diariamente, ela é capaz de administrar com homogeneidade e proporcionalidade suas necessidades informacionais.

O caso mais comum, pelo que se pode perceber na maioria das empresas (em especial jovens empresas) é, no primeiro momento, tratar a Comunicação de forma amadora – o primeiro cenário retratado por Sabbatini (2009)¹⁰. O consultor Roberto de Castro Neves (2000,28) elucida de forma simples e com conhecimento de causa esta resistência inicial da maioria das organizações em contratar profissionais de Comunicação ou consolidar um setor. Ele chama de “*estigma da função*” (NEVES: 2000, 28) um preconceito dos empresários em relação a esta classe de profissionais, em geral considerados oportunistas pela opinião pública e “supérfluos, festeiros e fúteis” (NEVES: 2000,28) pelo restante da organização. Isso estimula a frequente intervenção dos dirigentes de uma empresa na atuação da comunicação em seus diversos âmbitos – o que, na maioria das vezes, gera resultados negativos para a imagem da organização e impacta na credibilidade da área de comunicação, uma vez que é feito sem o devido conhecimento técnico e sem o planejamento indispensável. Para evitar tais constrangimentos, Neves recomenda autonomia para o setor e participação ativa nos resultados – sejam eles positivos ou negativos – da empresa. Também Ralph Nichols e Leonard Stevens, pesquisadores de Harvard, estimulam o “ouvir” como forma de aproveitar o potencial que se concentra. Em especial quando a comunicação é feita no sentido de “baixo para cima”: “Há muitas vias pelas quais a gerência pode enviar mensagens para os subordinados, mas há poucas vias para movimentar a informação que vai aos altos escalões” (apud MACIEL: 2001,21).

Superada essa primeira barreira da contratação – e confiança nos serviços – de profissionais em comunicação, ainda há muito a ser vencido para demonstrar a força e o impacto do setor. Para começar porque, em geral, as primeiras admissões são feitas de

¹⁰ Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/>. Acessado em 09/09/2009.

modo incipiente, sendo subordinadas a diferentes componentes da organização a depender do ponto específico de atuação – a comunicação externa em geral é alocada no Marketing, longe da comunicação interna, que costuma ser direcionada para atuar como braço da área de Recursos Humanos. No entanto, após a primeira fase de ambientação aos processos empresariais específicos daquele ambiente organizacional, torna-se fundamental a interação entre estes setores. É aí que começa a mencionada dificuldade da “dispersão do discurso”, contra a qual Castro Neves alerta:

Essa segmentação – ainda muito encontrada no mercado – levou muitas empresas a terem processos internos para cada tipo de conjunto, na maioria das vezes controlados por departamentos estanques, isolados uns dos outros, com estratégia, pessoal e gerência independentes. Como não poderia deixar de acontecer, a estrutura gera conflitos internos bastante desgastantes. Além disso, implica na abordagem do “*cada público, uma mensagem específica* [grifo do autor]”, isto é, uma mensagem para o cliente, outra para o acionista, uma terceira para os empregados etc. Está mais do que provado que a segmentação do esforço de comunicação numa empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, quase sempre trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem. (NEVES, 2000:30)

Apesar de incisivo, este comentário não foge à realidade. No atual mercado competitivo e pressionado dia a dia de todos os lados, a coesão, estratégia e planejamento são imprescindíveis. A organização da comunicação vem atender a este apelo, através da consolidação das ferramentas comunicacionais e do atendimento eficiente à constante demanda de todas as partes da corporação (desde a alta diretoria até o “chão de fábrica”). Por isso, este estudo defende o estabelecimento de uma assessoria de comunicação integrada como ponto chave, estratégico para a boa administração do conteúdo informacional de uma organização.

2.2 O que falar

Mas por que é tão importante comunicar-se dentro de uma empresa? Em sua tese de Doutorado, Gilbert Angerami Lopes indica um histórico disperso das atividades de comunicação, que eram desenvolvidas de forma isolada no princípio da implantação da assessoria de comunicação e imagem no Brasil:

[...] a edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o marketing, de maneira geral, eram assumidos por departamentos e profissionais sem qualquer vinculação, de que resultava, invariavelmente, uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória. A comunicação interna era totalmente “distante” da comunicação externa. (LOPES: 2006,23)

No entanto, com o passar do tempo, viu-se que estas atividades, quando eram geridas em sintonia, evoluíam para um “processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse” (LOPES: 2006,23) – ou seja: atendiam às diferentes demandas com unidade e organização. Como fala Wilson da Costa Bueno (apud LOPES: 2006,23), a “comunicação é o espelho da cultura empresarial”. Isso implica, basicamente, em afirmar que a comunicação é quem torna possível a organização corporativa, através da difusão da política e dos valores de uma companhia. Muito há que ser dito em uma organização. Seus procedimentos, sua política e suas normas devem estar claras para todos os públicos a que a empresa atende. A imagem empresarial – já bastante negativa diante da opinião pública, como reforça Castro Neves (2000,26) – precisa ser defendida, uma vez que os consumidores hoje não estão atentos somente às suas necessidades básicas (como preço e qualidade do produto ou serviço contratado), mas há também uma preocupação crescente com os aspectos éticos, sociais e ambientais da atuação de uma companhia. Aí entra a comunicação como difusora das atividades da empresa em prol de tais questões. E esta é apenas uma “fatia do bolo” organizacional.

Para o público interno, por exemplo, além das informações mencionadas acima – que favorecem o orgulho, a sensação de pertencimento e a motivação do empregado –, há outros interesses, como políticas de benefícios, programação de planos salariais e de carreira, redução de gastos ou de quadro. E cada uma dessas informações deve ser tratada também para atender a outras pressões, uma vez que, a depender do viés e do impacto de cada fato noticioso, ele possa se tornar interessante a um outro público atendido pela organização.

Com o advento das novas ferramentas de tecnologia da informação, a comunicação passou a ser ainda mais visada e adquiriu o *status* de estratégica, pois é dela que nasce a famosa “via de mão dupla” entre empregador e empregados, de forma a tornar dinâmica a produção de informações e a constituição de uma empresa bem-

sucedida e organizada. O colaborativismo¹¹ e a participação humana nos anteriormente mecânicos processos de gestão criaram uma maior abertura das empresas (não é possível falar em total transparência, mas com certeza em uma dinamização do fluxo de informações), tornando-se novos horizontes organizacionais, sendo frequentemente contemplados nas estratégias de relacionamento das empresas nos últimos anos.

2.3 Como falar

O avanço tecnológico dos dispositivos de informação vem contribuindo bastante para esta compreensão do valor da comunicação estratégica. Segundo estudos da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), apesar de o jornal impresso ser ainda o veículo mais utilizado, muitos outros modelos de comunicação estão sendo substituídos ou perdendo seus postos privilegiados nas companhias (NASSAR: 2003,17).

É importante ressaltar que o avanço tecnológico não implica apenas em quebra de paradigmas e modelos de comunicação, mas, essencialmente, propicia melhorias inegáveis no processo informacional e não devem ser negligenciadas pelos profissionais da área, até mesmo por sua contribuição estratégica na otimização da comunicação:

Como todo tipo de comunicação com um público, a comunicação empresarial não pode permanecer indiferente às mudanças tecnológicas. Ao contrário, deve recorrer ao arsenal de tecnologia à sua disposição para cumprir metas. Os sistemas de informação [...], desde o avanço da informática, conjugam recursos satisfatórios para integrar empresas e modernizá-las, via reengenharia, a caminho da qualidade total. (BAHIA: 1995,9)

A intranet, por exemplo, tornou-se um dos canais mais amplamente utilizados nas empresas – 77% delas já aderiram à ferramenta (NASSAR: 2003,18). A segmentação da comunicação – primordial para empresas grandes – também é facilitada com os novos meios: 61% da distribuição de informação para nível gerencial é feita através de e-mail nas empresas (NASSAR: 2003,19).

Com a multiplicação e a complexidade de tais ferramentas, a busca por profissionais qualificados que saibam utilizar adequadamente os dispositivos se torna

¹¹ O colaborativismo é um termo que descreve o fenômeno de colaboração entre usuários, compartilhamento de informações e estímulo da criatividade no uso da *World Wide Web*. Esta tendência se acentuou favorecida pela expansão do conceito de *Web 2.0*, que sugere uma nova versão da Internet não relacionada a avanços técnicos, mas a mudanças nas formas de relacionamento entre desenvolvedores e usuários de plataformas virtuais. Adaptado de: WEID: 2008,37.

mais evidente no mercado. Após a contratação de um bom profissional do campo da comunicação, torna-se questão de tempo até a consolidação da área e seu posicionamento estratégico no organograma corporativo.

Essa mudança favorecida pela tecnologia não quer dizer que os antigos métodos caíram em desuso. Muitos deles são bastante eficientes, principalmente em empresas com um grande número dos chamados “profissionais de campo”. Com uma gama de empregados trabalhando fora de escritório e longe de computadores, o bom e velho jornal mural, as rádios empresariais e os boletins das áreas não são facilmente trocados por equipamentos avançados que dependem de suporte tecnológico e constante manutenção.

Para ter sucesso na empreitada informacional, saber utilizar os meios é imprescindível. Em uma empresa de criação de *softwares*, por exemplo, é fácil deduzir que a maioria dos empregados conhece bem dispositivos modernos e trabalha em escritório. Desta forma, a comunicação feita através de e-mail e Intranet, por exemplo, se não atender a todo o grupo de empregados da organização, certamente chegará a mais de 90% do corpo de funcionários. Mas esta realidade muda completamente quando uma empresa lida com aterros sanitários e operadores que tratam resíduos de lixões – que, por vezes, não usam computador em seu local de trabalho, não têm micro em casa e mal sabem usar as ferramentas primordiais de um *personal computer*. Para a comunicação com este público, é indispensável fazer uso de ferramentas de simples e de fácil acesso, como murais informativos e, até mesmo, treinamento de equipes e/ou trabalhadores que sejam multiplicadores das informações organizacionais para grupos específicos (este comunicador deve conhecer profundamente a equipe e usar a linguagem adequada para este tipo de comunicação). É preciso conhecer a empresa, seus diferentes públicos (interno e externo), para saber as pressões exercidas sobre a corporação e, de posse destes dados, conseguir gerir o fluxo de informações através do uso acertado de ferramentas.

Luciene Ricciotti Vasconcelos (2009,30) ressalta que a integração do composto de ferramentas e meios de comunicação disponíveis atende à simples regra do “tudo comunica”. O que é fundamental é avaliar a relevância e a viabilidade da aplicação das diferentes estratégias de comunicação para os diferentes públicos, sem perder de vista suas necessidades e especificidades.

2.4 Com quem falar, como e por quê

A segmentação dos públicos é uma tarefa inicial em qualquer trabalho de comunicação corporativa. Em geral, são muitos os assuntos que chegam ao conhecimento dos profissionais da área, mas todos devem ser tratados para, posteriormente, ser corretamente distribuídos. Toda empresa sofre por causa de excesso de demandas: de sua cartilha de clientes, de seu corpo de empregados, das agências governamentais, de órgãos regulamentadores, de seus acionistas – e para cada um destes públicos os assuntos poderão ter interesse e impacto diferenciados.

Cada organização tem seu próprio nicho de mercado (conhecido profundamente pelos profissionais de Marketing), seus empregados e suas necessidades (que estão sempre em contato com a Comunicação Interna e o RH), assim como deve atender bem à imprensa, importante “janela para o mundo” (com a qual o departamento de Relações com a Mídia mantém contato). Por fim, e necessitando de uma atenção especial, a sociedade civil – freqüentemente chamada pela classe dos profissionais de comunicação como “opinião pública” – encontra retorno aos seus questionamentos sobre a empresa e sua inserção social nos setores de Responsabilidade Social (fundamental neste momento em que se busca o chamado “desenvolvimento sustentável do planeta”), conforme indica Francisco Viana (2001,97), e o Marketing Institucional (que apresenta a identidade e cultura da corporação), ou seja, representa a tênue fronteira entre Comunicação de Imagem e Comunicação Simbólica, conceitos defendidos arduamente por Roberto de Castro Neves (2000,159). Fica claro, com esta multiplicidade de tarefas, públicos e setores, que, para se firmar e dar segurança a todos os seus *stakeholders*, a Comunicação deve ter um mesmo discurso empresarial, que reflita com unidade os valores empresariais para todos os públicos, sem, no entanto, perder de vista o objetivo e o interesse de cada um dos consumidores de sua informação.

Através de esforço e dedicação, fazendo-se competente e visível para em seguida desempenhar sua função estratégica, um setor de Comunicação é capaz de se consolidar e atingir a eficiência. Articular os profissionais que gerem as diferentes atividades, fazendo com que o tom das informações siga um mesmo padrão e use os veículos adequados de relacionamento é o segredo para o sucesso de tal empreitada. Conforme indica Juliana Sabbatini, existe um mecanismo simples para se atingir os objetivos almejados:

a saída, embora ainda pouco aplicada, é a criação e o desenvolvimento de políticas de Comunicação Empresarial, integradas e sustentadas por uma gestão organizacional e uma cultura interna orgânica e aberta, que valorize o funcionário, supere as estruturas departamentalizadas, e crie instrumentos para a consolidação de um jogo democrático no processo comunicacional, através de uma comunicação fluente e compartilhada, presente em todas os níveis da empresa. (SABBATINI: 2009)¹²

A Comunicação deve ser vista e vivida em todos os níveis. Não importa o público, não importa o meio – ela deve ser parte funcional da corporação, conhecendo o organismo de que faz parte e tornando-se membro relevante. E este reconhecimento só pode ser alcançado através da implantação de uma política de comunicação eficaz, que demonstre seriedade e conduza ao posicionamento estratégico da área como mediadora das relações entre os diferentes órgãos constitutivos do corpo empresarial.

O mercado cada vez mais exigente é também um indicativo da crescente qualidade dos serviços prestados no âmbito da comunicação empresarial. O setor passou a desempenhar papel estratégico dentro das organizações, uma vez que gere a governança da imagem corporativa, um dos maiores valores empresariais. A administradora Juliana Oliveira (2005,23), em sua tese de mestrado, defende que “a personalidade da organização é algo difícil de ser copiado e que a comunicação é responsável pela manutenção e difusão dessa imagem”.

Em geral, empresas jovens não ficam muito atentas a este ponto, uma vez que precisam adequar sua demanda às suas necessidades básicas, atuando, em princípio, somente com a prospecção de clientes através da área de Propaganda e Marketing. No entanto, com o desenvolvimento da companhia, vai se tornando ao mesmo tempo viável e indispensável a constituição de uma área responsável por unificar os discursos existentes na organização em uma mesma marca e uma mesma política, uma vez que a multiplicidade de vozes gerada com o crescimento pode ser positiva e construtiva, mas também pode ser confusa e desencontrada, a depender dos processos de gestão do discurso. Para minimizar esse risco e fortalecer seu relacionamento com seus públicos de interesse, a empresa **Haztec Tecnologia e Planejamento Ambiental S.A.** está desenvolvendo inúmeras atividades em Comunicação Corporativa.

¹² Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/>. Acessado em 09/09/2009.

3. A Haztec

A Haztec é uma empresa de grande porte que concentra suas atividades no setor ambiental. Fundada em 1999 por um grupo de engenheiros focados no mercado de meio ambiente, ela encontrou a sociedade – e, logo, muitos clientes – se reestruturando em favor da proteção ambiental¹³. Este tema, em ascensão desde que a discussão sobre o impacto da ação humana no meio ambiente se tornou menos incipiente, em especial com o avanço das pesquisas neste tópico e com sua presença constante nos veículos midiáticos, é uma das maiores preocupações do cidadão do século XXI – e, conseqüentemente, das empresas que vivem neste tempo (NEVES: 2000,137). Percebendo a força de um setor em franca expansão, os fundadores da Haztec em pouco tempo conquistaram uma cartilha de clientes que conseguisse gerar receita para o crescimento organizacional. A princípio, os serviços oferecidos pela empresa se reduziam a investigação e tratamento (remediação) de solos contaminados e licenciamento ambiental.

Em 2003, a organização teve seu controle adquirido pelo grupo Synthesis, *holding*¹⁴ que reúne ainda a construtora Confidere, a empresa de serviços subaquáticos Embraos S.A. e a companhia de táxi aéreo Sênior. Desde então, a Haztec cresceu muito, e seu faturamento vem aumentando anualmente. Até meados de 2010, mesmo após uma recente crise financeira global que assustou o mercado em 2009, a Haztec planeja tornar-se uma empresa de capital aberto – ou seja, com ações em Bolsa de Valores. Hoje, a organização tem sede no Centro da cidade do Rio de Janeiro, e conta com 21 filiais e sites (a maioria destas bases de trabalho se concentra no estado do Rio de Janeiro, mas há galpões e escritórios em São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia e Ceará), além de fornecer operações espaçadas em quase todos os estados brasileiros. A empresa mantém um escritório também em Buenos Aires, na Argentina.

O *slogan* da Haztec indica que a corporação oferece “Soluções integradas em Sustentabilidade”. O moderno conceito de “sustentabilidade” refere-se à garantia de

¹³ Disponível no Portal Corporativo da Haztec: <http://portal.haztec.com.br/>. Acessado em 07/10/2009.

¹⁴ O termo *holding* define uma estrutura empresarial **de sociedade gestora de participações sociais**. Esta é uma forma de sociedade criada com o objetivo de administrar um conglomerado de sociedades. Na *holding*, a empresa criada para administrar possui a maioria das ações ou quotas das demais empresas componentes de determinado grupo de empresas. Essa forma de sociedade é muito utilizada por médias e grandes corporações e normalmente visa a melhorar a estrutura de capital da empresa ou como parte de alguma parceria com outras empresas. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Holding>. Acessado em 17/10/2009.

“continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais que permeiam a sociedade humana”¹⁵, de forma a assegurar o futuro destes elementos indispensáveis ao bom convívio e até mesmo à sobrevivência da raça humana. Apesar de frequentemente tratado com um conceito passível de desmembramentos, a “sustentabilidade” é um conceito global. Como afirma Castro Neves (2000,137), ela é o novo “nome do jogo” no atual mercado de consumo, em que a “preocupação com o meio ambiente é absolutamente procedente”. E se torna ainda mais especial para a Haztec, cujo mercado de atuação específico é ambiental – logo, este é um dos aspectos que deve falar mais alto em seus processos.

O *slogan* da companhia promete, na verdade, um amplo *portfólio* de serviços em questões ambientais para empresas, tais como tratamento de efluentes para fins industriais, tratamento e descarte de resíduos perigosos, fornecimento de sistemas e fabricação de equipamentos de tratamento de resíduos, além das já mencionadas atividades iniciais da Haztec. Essa gama de serviços oferecidos começou a se tornar realidade em 2008, com o apoio da Synthesis. Com investimento da *holding* e de outros parceiros minoritários, a Haztec iniciou um plano de crescimento e desenvolvimento organizacional, montando um Programa de Aquisições em sua agenda 2008/2009.

Em maio de 2008, foi adquirida a primeira empresa, a **Geoplan**, cujo negócio – gestão de águas e efluentes para fins industriais – abria o leque de serviços oferecidos pela Haztec. A empresa incorporada, com mais de 15 anos de mercado, trouxe em sua cartilha de clientes organizações renomadas, como a alemã Bayer S.A. (para a qual, até hoje, a Haztec Geoplan presta serviços, operando uma base dentro do Complexo Industrial da Bayer, localizado em Belford Roxo, no Rio de Janeiro); a têxtil Vicunha, no Ceará; e a FAFEN (Fábrica de Fertilizantes Nitrogenados), empresa produtora de amônia e fertilizantes nitrogenados à base deste material, localizada na Bahia e componente da estatal brasileira Petrobras¹⁶.

Em agosto do mesmo ano, foi incorporada a **Gaiapan**, empresa criada através de uma “*joint-venture*”¹⁷ entre a Gaia Gestão Ambiental da Indústria e a Pan-Americana Indústrias Químicas. Com base no Parque Industrial de Santa Cruz – dentro da fábrica

¹⁵ Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade>. Acessado em 23/9/2009.

¹⁶ Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1brica_de_Fertilizantes_Nitrogenados. Acessado em 23/9/2009.

¹⁷ **Joint venture** ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua **personalidade jurídica**. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Joint_venture. Acessado em 01/12/2009.

da Pan-Americana, também no Rio, seu negócio consiste no tratamento e disposição final de resíduos industriais, sólidos e líquidos.

Em dezembro de 2008, foi comprada a **Tribel**, também responsável por tratamento e destinação de resíduos industriais. Subsidiária da Bayer S.A., a Tribel é uma das duas únicas empresas do país a realizar incineração de resíduos perigosos especiais, como entorpecentes.

Em junho de 2008, foi anunciada a associação com empresa paulista **Aquamec**, que desenvolve equipamentos e sistemas específicos para a área de atuação em meio ambiente. Com isso, 40% do faturamento da Aquamec passou a ser gerido pela Haztec. Em dezembro de 2009, foi finalizada a incorporação desta empresa – o que significa que 100% da receita da organização pertence à Haztec e, assim, esta gerencia toda a cadeia de processos organizacionais da fábrica paulista.

Em agosto de 2009 foi realizada a incorporação da **Novagerar**, especialista em geração de biogás e descarte de resíduos em aterros sanitários. Este empreendimento nasceu na Central de Tratamento de Resíduos Nova Iguaçu, com o objetivo de realizar o aproveitamento energético do biogás, gerado por meio da decomposição da matéria orgânica do resíduo depositado no aterro sanitário.

Em dezembro de 2009, junto com a Aquamec, foi incorporada também a **Gaia**, última empresa contemplada neste processo. Também com sede no Rio de Janeiro, a pequena organização – que contava com cerca de 40 empregados – opera serviços de gestão de resíduos e licenciamento ambiental.

3.1 Estrutura da empresa

Para explicitar as necessidades da empresa e suas complicações devido ao porte e à logística complexa de distribuição de informações, conhecer o organograma executivo é o primeiro passo para compreender melhor a situação. A imagem abaixo demonstra a organização vigente na empresa em dezembro de 2009.

Atualmente, o organograma da Haztec encontra-se da seguinte forma¹⁸:



Com seu plano de aquisições, a Haztec vislumbrou também duas necessidades urgentes: integrar as diferentes culturas que emergiram no processo de incorporações, infundindo-lhes os mesmos valores e visões, bem como alcançar na totalidade o grande número de empregados que chegaram no processo – em dezembro de 2007, antes da primeira aquisição, a Haztec possuía cerca de 300 empregados; em dezembro de 2008, o número já estava acima de 600. Para o final de 2009, estima-se que a empresa contará com cerca de 1.400 empregados. Deste número, cerca de 20% se concentram em processos corporativos – recursos humanos, financeiro, suprimentos, jurídico, entre outros –, estando 15% na Matriz, no Centro do Rio de Janeiro, e 5% nas demais filiais. A grande massa de empregados – 80% restantes – trabalha em nível operacional, e podem ficar localizados em escritório (a minoria, que compõe cerca de 10% do efetivo, e possui acesso integral aos recursos de informática) ou em campo (sem acesso a computador, e-mail e, muitas vezes, com dificuldade de fazer até mesmo contato telefônico)¹⁹.

O receptor operacional cria um sério problema para a distribuição das mensagens na Haztec. É neste ponto em que proliferam as diferenças e segmentações de público interno, e o esforço deve ser dobrado e constantemente monitorado. Afinal,

¹⁸ Disponível no Portal Corporativo da Haztec: <http://portal.haztec.com.br/>. Acessado em 18/11/2009.

¹⁹ Levantamento realizado pelo Departamento Pessoal da Haztec em outubro de 2009.

quem define a relevância e interesse das informações é o próprio público visado, que deve ser atingido da forma adequada.

a informação na sociedade moderna se relaciona diretamente com o desenvolvimento. De tal modo, que a sua inexistência ou a sua irregularidade produz um sentimento de frustração coletiva e de involução social. Quanto mais frequente, mais exata e mais rápida a informação, maiores os benefícios sociais dela decorrentes. (BAHIA: 1995,28)

A primeira grande dificuldade nesta comunicação diz respeito à chegada da informação na “ponta”. A situação pode ser comparada a um *iceberg* para a comunicação: a parcela do corpo de empregados capaz de ser atingido rápida e eficazmente pelas ferramentas do composto informacional constitui uma parcela mínima. Os demais funcionários da empresa estão “escondidos sob a água”, de forma que é difícil não apenas fazer com que a informação chegue a eles, como também de prever efeitos e reações. Outra dificuldade bastante evidente são as diferenças de poder aquisitivo e educação formal dos empregados. Em levantamento realizado pela área de Recursos Humanos da Haztec em julho de 2009, é possível perceber as disparidades no nível de escolaridade das pessoas: aproximadamente, 30% dos funcionários da empresa não possuem nem ensino médio completo (neste grupo, incluem-se três analfabetos); 47% deles têm ensino médio (ou médio-técnico) completo ou superior incompleto; e 23% possuem superior completo, curso de tecnólogo e pós-graduação em diferentes áreas.

Ao selecionar as informações, o receptor considera múltiplos fatores, as mais das vezes psicológicos – como caráter, personalidade, etc. Sexo, idade, ambiente, origem social e outras causas influem também. [...] O grau de educação também é outro parâmetro que pesa. (BAHIA: 1995, 24-25)

Ao contrário do público interno, caracterizado por uma alta porcentagem de pessoas com nível de escolaridade considerado baixo para os padrões empresariais, o público externo é mais exigente e tem conhecimentos bastante específicos. Devido ao perfil do serviço prestado pela empresa e do porte das ações oferecidas, a cartilha de clientes da Haztec é composta por empresas de médio e grande porte, que variam de *shoppings centers* – como Nova América Outlet Shopping, no subúrbio do Rio de Janeiro, e Ribeirão Shopping, localizado em Ribeirão Preto, interior de São Paulo – a empresas grandes e poderosas, como a mineradora Vale e a estatal brasileira Petrobras,

exploradora de petróleo. Cada cliente possui especificidades e exigências, e o público que contrata os serviços executados pela Haztec deve ser profundo conhecedor das necessidades da empresa que representa; logo, deduz-se que este profissional deve possuir um nível de escolaridade acima da média. Também o público de acionistas, que não deve jamais ser negligenciado, é formado por profissionais do setor de investimentos (o fundo BBI do Banco Bradesco, por exemplo, é um dos investidores da empresa), bem como por especialistas na área ambiental (oceanógrafos, por exemplo) e administradores.

Vê-se então que, analisando-se as diferenças cruciais entre os diferentes públicos, é preciso estabelecer uma comunicação eficiente com três grandes grupos determinados pelo nível de escolaridade, atendendo às características e necessidades distintas que eles possuem entre si. Foi a partir desta demanda confusa que se configurou a organização de uma área responsável pelo atendimento às diversas necessidades de comunicação na empresa.

3.2 Comunicação na Haztec

A comunicação na empresa sempre foi feita de modo amador: cabia a cada setor preparar sua informação específica e liberá-la nos locais onde houvesse trânsito de empregados interessados ou atingidos pelo assunto. As filiais neste primeiro momento eram pequenas, com poucos trabalhadores, o que facilitava a divulgação boca a boca e por circulares, afixadas em quadros de avisos de cortiça. Já os comunicados da alta Diretoria eram revisados ou até mesmo elaborados por consultoria contratada pelo RH. Mesmo assim, desde o começo, havia uma grande dificuldade em atingir a “ponta”, ou seja, os funcionários que prestavam serviços exclusivamente em campo. A primeira preocupação da empresa neste sentido foi a respeito de identidade visual da organização. Com isso, desde o primeiro semestre de 2007, a Haztec mantém uma profissional voltada especificamente para tratar deste assunto.

Na tentativa de difundir melhor as informações da organização e promover a integração entre as diferentes unidades que se formariam neste processo de aquisições, também em 2007, o setor de Recursos Humanos da Haztec (que tinha grande dificuldade para deixar claros e acessíveis os direitos e deveres de cada empregado com base na política de gestão da empresa) encabeçou o desenvolvimento de um Portal Corporativo, que reuniria os procedimentos e formulários padronizados da empresa,

teria uma página de notícias alimentada constantemente, acesso personalizado de cada empregado – o que lhe forneceria acesso a seus dados pessoais, como contracheques, planejamento de férias, data de exames médicos vencidos e a vencer e programação de treinamentos –, dentre outras funções. Em novembro do mesmo ano, a ferramenta foi lançada, em um evento de apresentação que reuniu todos os empregados lotados na Matriz da empresa. Este foi um dos grandes passos que a Haztec avançou no pensar em Comunicação.

Em função da nova ferramenta, em dezembro de 2007, a Haztec contratou uma estagiária que estivesse integralmente voltada para a comunicação interna, através da manutenção e alimentação de informações no Portal Corporativo.

No entanto, rapidamente as necessidades em comunicação foram se multiplicando. A demanda de trabalho, que a princípio era pequena, cresceu vertiginosamente, em especial durante o período de incorporações de 2008 – eram frequentes as aparições da organização na mídia, o que costuma ser bastante divulgado internamente; e as circulares assinadas pelo Presidente tornaram-se uma constante. Os eventos de integração também passaram a ser organizados: surgiu o “Café da Manhã com o Presidente”, evento mensal que reúne de cinco a sete colaboradores com o Diretor-Presidente da Haztec; sessões de cinema para mostrar matérias em vídeo sobre a empresa; prestação de apoio ao RH na organização e divulgação da festa de final de ano, dentre outras atividades

Neste período, notaram-se aspectos defasados no Portal, uma vez que ele tem pouca apelação para notícias. Apesar de ter sofrido uma repaginação completa em julho de 2008 (com mudanças que foram do *layout* à forma de administração dos dados), ele continuou limitado no quesito noticiabilidade. Por isso, no final de 2008, as filiais do Rio de Janeiro receberam os Murais “Panorama Haztec” – estes murais, entretanto, são diferentes dos quadros de avisos primitivos, feitos de cortiça: agora, os quadros são feitos de acrílico, com 6 bolsas para templates de tamanho A4 e uma bolsa para A3, além de todos possuírem o símbolo de identidade visual da Haztec. O lançamento foi feito no Rio, mas já foi indicada a necessidade para as demais filiais.

Notou-se, em paralelo, que, com o crescimento da organização, era necessário redobrar os cuidados com o público externo. A Haztec, embora já consolidada em seu mercado de negócios original (soluções ambientais como remediação de solos contaminados, investigação de acidentes e licenciamento ambiental), estava incorporando não somente novas empresas, mas novos negócios e uma nova cartilha de

clientes, com uma demanda diferenciada. Isso certamente exige um esforço grande do Marketing, em seu sentido mais restrito, de prospecção e atendimento aos clientes. Mas também engloba a comunicação, uma vez que, com tantos serviços, a Haztec se torna mais conhecida. A evidência no mercado faz com que se desenvolvam formas de unir discurso interno-externo, para evitar transtornos futuros. A organização de um setor de Responsabilidade Social, que estivesse em sintonia com o *slogan* “Soluções Integradas em Sustentabilidade” fez-se indispensável. O porte a que a organização chegou contribuiu para esta mudança. A necessidade de uma assessoria de imprensa para atender à mídia – que se aproximou atraída pelo crescimento da empresa e pelas novidades no aspecto ambiental – foi também se tornando mais clara com o tempo.

Assim, em novembro de 2008, foram anunciadas diversas mudanças na Diretoria de Marketing da empresa. O que antes estava dividido apenas entre prospecção de clientes e marketing institucional dividiu-se em áreas de atuação para captação de novos clientes, marketing institucional e assessoria de comunicação e responsabilidade social. Por enquanto, na prática, a cisão na Comunicação permanece: a Comunicação Interna se concentra no RH, mas a Assessoria de Imprensa, Responsabilidade Social e Marketing Institucional estão no Marketing. Ao todo, cinco profissionais (quatro empregados e um consultor) estão voltados para a comunicação corporativa na Haztec, que se divide em Comunicação Interna, Assessoria de Imprensa, Marketing Institucional e Responsabilidade Social. Os serviços de *clipping*²⁰ e *design* dos materiais de ampla divulgação são fornecidos por agências contratadas.

Entretanto, o trabalho destas múltiplas vertentes é muito próximo, e é preciso garantir que estas áreas de atuação andem de mãos dadas. É como diz Roberto de Castro Neves: “Na empresa, a comunicação segmentada é mais um problema do que uma solução” (NEVES: 2000,72). Reforçar esta necessidade e fornecer uma estratégia de união destas atividades que são diferentes – porém complementares – é o objetivo maior do presente estudo.

²⁰ O *clipping* é um levantamento das matérias publicadas nos veículos de comunicação. Os textos são organizados a partir da leitura, acompanhamento e seleção das notícias que interessam ao assessorado (Fonte: aula de Assessoria de Imprensa, ministrada pelo prof. Gabriel Collares, na Escola de Comunicação da UFRJ, no segundo semestre de 2008). Conferir modelo de *clipping* usado na Haztec no Anexo I.

3.3 O futuro da Comunicação na Haztec com o término do Plano de Aquisições

O mote para a contratação de um profissional de Comunicação pela Haztec foi a necessidade de ampliar o alcance e o efeito das informações em um cenário de expansão da participação da empresa em diferentes âmbitos. Contudo, com o fim do Plano de Aquisições em dezembro de 2009, pela incorporação das Unidades Aquamec e Gaia, não se pode dizer que chegou ao fim a necessidade de manter a Comunicação na Haztec – muito pelo contrário: chegou a hora de valorizá-la ainda mais. Não é à toa que, desde a primeira contratação no setor, a demanda cresceu aceleradamente. Assim, no início de 2009, uma área de Comunicação passou a ser desenhada dentro da Diretoria de Marketing. Contemplando a reunião da área de Comunicação Externa – ainda contando com o apoio da agência de comunicação *Insight* – às áreas de Comunicação Interna, Marketing Institucional e Responsabilidade Social, a proposta era organizar sob uma mesma gerência as diferentes áreas. Contudo, por conflitos internos, a implantação desta assessoria de comunicação foi cancelada, e cada uma continuou a atuar em um ambiente específico. No entanto, a resolução de casos como este é um dos “desafios básicos” da comunicação e do relacionamento humano em geral: lidar com as diferenças, desconfianças e preconceitos (NEVES: 2000,69).

A situação da Haztec vem corroborar as premissas abordadas no princípio deste estudo: que a boa comunicação corporativa só pode ser alcançada através de um esforço conjunto de integração das diferentes atividades e ferramentas informacionais. O histórico da comunicação na empresa também não é o mais favorável: marcado por amadorismo e ferramentas defasadas e mal utilizadas no começo, seguido por crescimento da demanda de marketing institucional e comunicação interna para, posteriormente, configurar-se a necessidade de constituir uma assessoria de imprensa e um setor de Responsabilidade Social, cada um ocupando um espaço conforme surgia a oportunidade, sem planejar a interação destas vertentes da comunicação em um todo organizado.

Por esta razão, propõe-se à Haztec que, neste momento, a empresa avalie com um olhar mais estratégico as oportunidades em Comunicação que vão surgindo. É através do uso adequado das ferramentas disponíveis para a Comunicação, de forma integrada e estratégica, que se conquista a credibilidade da corporação e se faz com que seus funcionários vistam a camisa, seus clientes tornem-se leais e a opinião pública veja

a empresa com bons olhos. O maior desafio de um empresário, hoje, é inspirar confiança (VIANA: 2001,26) para estimular seus diferentes públicos-alvo a responder de acordo com os interesses corporativos. A comunicação chega para – da forma mais ética e, ao mesmo tempo, estruturada possível – atender a esta demanda constante do cenário pós-moderno do mercado.

3.4 Segmentação da comunicação

Como foi mencionado neste estudo, a Haztec vislumbrou as necessidades em comunicação em uma caminhada de passos curtos. A partir do Marketing Institucional, com o apoio do RH, foi possível desenvolver um primeiro – e precário – relacionamento com o público interno e imprensa, uma vez que não havia especialização nem ferramentas adequadas para tal fim. Já o Marketing se encarregava da relação com os clientes e fornecedores (bem como cada contato de empresa se responsabiliza por seu próprio fornecedor). No entanto, a partir da primeira contratação específica em Comunicação, a demanda começou a se transformar e aprimorar.

Desde sempre, a divisão – e, logo, o distanciamento – entre Marketing Institucional e Comunicação Interna é bem clara. O primeiro cuidava de tudo o que fosse relativo à imagem da Haztec (tanto interna quanto externamente, a saber: estudo de *branding*²¹, produção de *banners*, manutenção do *site* da empresa, participação na produção de propaganda – principalmente institucional –, apoio em campanhas motivacionais, apoio ao processo de integração das novas unidades e identificação das empresas do grupo através das marcas padronizadas²²), e ocasionalmente executava serviços de assessoria de imprensa, devido à sua proximidade com a Alta Diretoria da empresa – naquela época, o setor estava vinculado diretamente à Presidência da Haztec. O gerenciamento de brindes estava em seu encargo, bem como o apoio à organização de eventos (em geral, administrados por Recursos Humanos). Atualmente, este setor encontra-se subordinado à Diretoria de Marketing²³, e dá apoio a diferentes áreas, em especial ao RH, em eventos e em assuntos de marca junto à Assessoria de Imprensa e Responsabilidade Social, e mantém as funções básicas explicitadas acima (os cuidados

²¹ O *branding* é um trabalho de construção de uma marca junto aos seus *stakeholders* [partes interessadas, públicos em potencial]. Cria-se uma imagem que possa ser reconhecida de tal forma que o serviço por ele oferecido transmita confiança e atinja a esperada fidelização dos públicos-alvo. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Branding>. Acessado em 17/10/2009.

²² Ver marcas da Haztec (corporativo e unidades) no anexo II.

²³ Conferir organograma na página 20.

com o *site* atualmente são divididos com a Assessoria de Imprensa e Responsabilidade Social).

O poder da Comunicação de Imagem, contudo, é inegável, pois é através de seu bom trabalho que a empresa pode ser corretamente identificada – o primeiro passo para conquistar seus *stakeholders*. O setor, que hoje atua mais com atividades de apoio a outras áreas, tem função vital para o reconhecimento da empresa. Até mesmo seu nome é bastante adequado – o Marketing Institucional é o que vende a imagem da organização. Seu trabalho junto à marca é que agrega valor à companhia e a faz reconhecida: é o poder da identidade institucional na Comunicação Simbólica (NEVES: 2000,153). O semiólogo Umberto Eco, quando analisa o potencial discursivo de representações visuais, estabelece um postulado interessante:

O significante apresenta-se, então, e cada vez mais, como forma geradora de sentido, que se preenche de montes de denotações e conotações graças a uma série de códigos e léxicos que estabelecem as correspondências entre eles e grupos de significados. (ECO: 1976,29)

Eco demonstra, teoricamente, como o “destinatário humano” percebe os significados agregados aos sinais e símbolos que o cercam, fazendo as ligações de sentidos e sentimentos. Desta forma, conhecendo-se o valor agregado a determinado sinal emitido – e, no caso da empresa, sua marca e suas iniciativas e contribuições sociais, por exemplo –, pode-se dizer que “a conotação será prevista por um léxico conotativo” (ibidem), ou seja, é possível predizer ou condicionar reações a partir do conhecimento dos valores e atitudes que, convencionados pela experiência, foram sendo atribuídos, associados a determinado signo. É desta forma – conhecendo profundamente o público visado e trabalhando suas respostas aos estímulos enviados – que o Marketing consegue levar a cabo seus objetivos, que, atualmente, não se resumem apenas à conquista de clientes e públicos, mas consistem na manutenção de sua fidelidade (VASCONCELOS: 2009,30).

Já a Comunicação Interna estava voltada para o trabalho com a organização do recém-lançado Portal Corporativo, abastecendo-o não apenas com notícias, mas também com os documentos que, infelizmente, viriam a se tornar o “carro chefe” da instância. Conforme o corpo de funcionários foi se adaptando ao novo canal de comunicação – em especial após o mês de julho de 2008, quando finalmente foi lançada uma versão mais completa do Portal, que agregava os dados pessoais dos empregados –, sua visibilidade

obviamente tornou-se maior e a sua procura para difusão de informações tornou-se uma constante.

Para estimular a visitação da ferramenta, ocasionalmente eram realizados *quizes*²⁴, e o primeiro empregado que respondesse corretamente a pergunta deixada no Portal ganharia um brinde. Foi por meio de práticas simples que o Portal ficou mais conhecido e a confiança dos demais setores foi sendo conquistada. Desta forma, no período de auditorias internas de 2008, todos os documentos, normas e informações que deveriam ser de conhecimento geral na organização – administrados pelo Sistema de Gestão Integrada (mais conhecido como SGI, órgão interno responsável por atender às diversas normas legais internas e externas, prezar pelo seu cumprimento e pela manutenção das certificações internacionais, um dos principais pontos que o mercado avalia no “currículo” da Haztec) – estavam armazenados e disponíveis para consulta dentro da plataforma virtual.

A Comunicação Interna ganhou mais força também pelo apoio da consultora contratada, que percebeu a demanda excessiva em uma área gerenciada por pessoas sem conhecimento específico no setor – uma vez que estava inserida no RH – e levada a cabo por um estagiário, que nada mais é do que um profissional ainda em formação, e com outras demandas que não apenas o serviço da empresa. Assim, através de uma postura mais atuante da consultoria, foi possível implementar mudanças e criar novas ideias em comunicação. O uso de e-mail para disparar informações rápidas e relevantes foi um deles – os *teasers*, em geral, levam informações rápidas e de alta relevância aos empregados por meio desta ferramenta tão largamente utilizada que é o e-mail corporativo. Além disso, a consultora também se responsabilizou pelo acompanhamento da produção e instalação dos Murais Panorama Haztec.

O desenvolvimento de imagens com conteúdo informativo para as áreas de trabalho dos computadores dos trabalhadores da empresa, o qual foi solicitado e considerado primordial diretamente pela Presidência da Haztec, se mostrou um canal eficiente de distribuição de informações.

No entanto, mesmo com o desenvolvimento dos canais e com o aprimoramento do trabalho em Comunicação, a falta de investimento (não somente no aspecto financeiro, mas mesmo em capital humano) interfere profundamente na eficácia da área, uma vez

²⁴ *Quiz* é uma forma de avaliar uma grande quantidade de pessoas com um questionário com respostas do tipo “certo ou errado” e chegar em um consenso geral. Na Haztec, era usado para fomentar a participação – o primeiro que acessasse a pergunta e respondesse corretamente levaria um prêmio. Definição disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Quiz>. Acessado em: 04/11/2009.

que o trabalho excessivo e com recursos mínimos faz com que, muitas vezes, as mensagens saiam esparsas, sem a devida contextualização ou com os desdobramentos necessários para se tornarem de fato relevantes ao público. Mesmo a questão de logística na distribuição das informações deve ser revista. Cabe aqui inserir uma análise do conceito de “Efeito Hipodérmico” das mensagens, cunhado por Gaudêncio Torquato e citado por Luiz Chinan, que descreve bem a prática que muitas vezes se estabelece na Comunicação Interna da Haztec:

Gaudêncio Torquato, no livro *Jornalismo Empresarial*, sugere que as organizações são acometidas pelo mito do “Efeito Hipodérmico” das mensagens. O mito trata da crença de que o simples fato de emitir uma informação pressupõe a absorção da mesma pela audiência, como se as mensagens pudessem funcionar como vacinas a serem inoculadas na mente do público. (CHINAN apud NASSAR: 2003,42)

Chinan continua ressaltando que não somente o bom senso, mas as estatísticas refutam esta hipótese: uma pesquisa feita pela consultoria internacional *Delloite Touche Tomatsu* indicou que 80% dos empregados de companhias brasileiras se consideram mal-informados sobre a empresa que atuam (*ibidem*). Isso é bom em parte, para corroborar o presente estudo, porque – pelo menos – essa porcentagem indica que a Haztec não está só no mundo. Porém, mais do que isso, ela demonstra a necessidade de aprimoramento e análise crítica das práticas em Comunicação. O setor precisa de subsídios e apoio para obter retorno de suas ações e conseguir produzir as informações com cada vez mais eficácia e adequação aos públicos de interesse.

Em fevereiro de 2008, chegou à Haztec, oriunda da unidade Novagerar, uma profissional responsável por Assessoria de Imprensa e Responsabilidade Social. No entanto, manteve-se o apoio da *Insight* no trabalho junto aos veículos midiáticos e também no apoio à confecção e distribuição de *releases*²⁵. O *clipping* permaneceu a cargo de agência contratada *Comunicação*. A princípio, esta assessoria desempenhava em paralelo as duas funções, priorizando-as conforme o surgimento (e a urgência) das necessidades da empresa. Contudo, a demanda em Responsabilidade Social tornou-se urgente, ao passo que percebeu-se que as especificidades do trabalho com a mídia na Haztec (no sentido estrito da assessoria de imprensa) merece esforços para os quais a

²⁵ O *release* é uma das principais ferramentas do assessor de imprensa, é utilizada para organizar as informações que está divulgando. É um texto feito em formato jornalístico, ou seja, cuja essência é a informação. Fonte: aula de Assessoria de Imprensa, ministrada pelo prof. Gabriel Collares, na Escola de Comunicação da UFRJ, no segundo semestre de 2008.

empresa ainda não possui recursos para investir (e nem cultura de comunicação para compreender a necessidade), tais como *media training*²⁶, banco de fontes e treinamento de porta-vozes. Isso estimulou na deixada da demanda específica por Assessoria de Imprensa novamente a cargo da Insight, que se reporta diretamente à profissional de Responsabilidade Social.

As necessidades são diversificadas no que diz respeito à atividade de Responsabilidade Social – em especial de divulgação, que deve ser feita interna e externamente. O marketing social também é uma vertente moderna que não pode ser desprezada. A preocupação social não pode mais ser considerada um problema exclusivo do Estado, e as empresas que lutam por uma boa imagem no mercado devem investir em ações deste nível, contribuindo para o desenvolvimento social (NEVES: 2000,135). A Responsabilidade Social na Haztec tem um viés diferenciado, caracterizado por sua relevância não somente no relacionamento com a opinião pública (termo que em geral se atribui à imagem da empresa junto à sociedade civil), mas por sua relação com o conceito de sustentabilidade. Desta maneira, na Haztec, faz parte de sua linha de negócios contribuir para o engrandecimento social, uma vez que está é uma das “soluções sustentáveis” mais importantes para o mundo moderno.

Mesmo antes da instauração de uma área específica com o objetivo de cuidar de iniciativas sociais, a Haztec já trabalhava essas ações interna e externamente. Em parceria com o Instituto Synthesis (organização financiada com os recursos do Grupo Synthesis e que conta também com o apoio das empresas controladas pela *holding*), por exemplo, no primeiro semestre de 2008, foi lançada uma campanha interna de reciclagem de garrafas pet que seriam aproveitadas pelos participantes do curso de **Curso de Confecção de Móveis em Garrafas PET**, realizado pelo Instituto Synthesis. Esta é uma iniciativa importante, que confere visibilidade interna e externa à ação social da empresa. Esta ação é marcante também porque conseguiu mobilizar grande parte do público interno, que trazia as garrafas e trocava por produtos ecologicamente corretos (na primeira etapa, o brinde era uma bolsa de material reciclado; já no segundo momento do projeto – quando os artesãos formados pelo grupo receberam uma grande

²⁶ O termo *media training* descreve o treinamento elaborado por assessoria de imprensa ou empresa por ela contratada, dirigido a executivos, políticos e lideranças. Tal ação visa a desenvolver competências comunicativas para lidar com a mídia, garantindo a representação das empresas para o grande público por intermédio dos meios de comunicação como instituição de cultura empresarial transparente e democrática. Fonte: aula de Assessoria de Imprensa, ministrada pelo prof. Gabriel Collares, na Escola de Comunicação da UFRJ, no segundo semestre de 2008.

encomenda e solicitaram o apoio da Haztec na captação da matéria-prima –, os empregados receberam acessórios domésticos produzidos pelos participantes do curso).

Além disso, a área de Recursos Humanos sempre contempla na programação de final do ano uma iniciativa social. No Natal de 2007, foi feito um trabalho de “adoção” de crianças necessitadas junto ao público interno: os empregados da empresa que quisessem participar comprariam material escolar, roupas, sapatos, brinquedos e um kit de higiene para crianças de determinada instituição. O perfil das crianças (sexo, idade, tamanho da roupa e número dos sapatos) ficava listado com o RH e os funcionários poderiam selecionar uma criança para ajudar. Em 2008, o RH coletou nos Correios as cartinhas enviadas ao Papai Noel, do projeto “Papai Noel dos Correios” – programa dos Correios desenvolvido em todos os locais atendidos pela instituição, que constitui no envio de carta-resposta às crianças carentes que escrevem ao “Papai Noel”²⁷ – e distribuiu aos empregados interessados em participar, que comprariam os presentes e entregariam no RH, que, na data afixada pelos Correios, levaria o material ao órgão para ser enviado para os endereços das crianças.

As iniciativas não cessaram, pois os funcionários da Haztec, em especial os que trabalham em escritório, costumam abraçar tais ações. Entretanto, as necessidades da organização direcionadas ao “terceiro setor” exigem mais do que atividades curtas e espaçadas. Por isso, foi criada a área de Responsabilidade Social da companhia. Tal setor, ciente das necessidades urgentes da empresa, lançou no segundo semestre de 2008 seu carro chefe, o **Programa de Voluntariado Empresarial Haztec**. O projeto, realizado em parceria com a ONG²⁸ Rio Voluntário, tem em seu escopo a mobilização organizada dos empregados para ações de voluntariado. A primeira oficina foi realizada em outubro de 2008 e o projeto piloto do Programa deve ser realizado junto à ONG Amaja (Associação de Moradores e Amigos do Jardim Anápolis), localizada em Belford Roxo, na Baixada Fluminense. O Programa, nesta primeira fase, está restrito ao Rio de Janeiro, mas a proposta da área de Responsabilidade Social é levá-lo para todos os estados onde haja filiais da Haztec. A Responsabilidade Social engloba também

²⁷ Disponível em: Site dos Correios (Ministério das Comunicações): http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/acoes_cidadania/papai_noel.cfm. Acessado em 21/10/2009.

²⁸ ONG é a sigla usada para designar “organização não governamental”, associação do terceiro setor, formada por membros da sociedade civil, que se declara com finalidades públicas e sem fins lucrativos, e desenvolve ações em diferentes áreas. O trabalho das ONGs se fundamenta na mobilização da opinião pública e do apoio da população para modificar determinados aspectos da sociedade. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_n%C3%A3o_governamental. Acessado em 17/10/2009.

diferentes ações, como participação em iniciativas sociais e ecológicas do governo e de órgãos internacionais. É bom lembrar também que a área não trabalha somente com marketing social, mas também com Assessoria de Imprensa e iniciativas diversas em sustentabilidade.

As demais cadeiras do Marketing da Haztec merecem ser analisadas, mas é bom ressaltar que esta análise será superficial e não terá muito espaço nesta pesquisa. Isso porque a área é formada – com razão – por profissionais de meio ambiente especializados em Marketing. As grandes exigências em questões operacionais e conhecimentos dos processos e técnicas geram tal necessidade de trabalhadores que se dividam entre a correta prospecção de clientes – conferir nos editais, propostas e contratos as necessidades dos consumidores e se a empresa tem recursos para atendê-las – e o bom atendimento ao cliente – para operar adequadamente o Serviço de Atendimento ao Cliente, é preciso conhecer as ferramentas disponibilizadas para o trabalho referido, a necessidade do cliente, o processo de trabalho realizado, enfim, especificidades operacionais que exigem conhecimento técnico na área.

A atual configuração do marketing na Haztec se origina da mentalidade dos fundadores da empresa que, oriundos da petrolífera Ipiranga, adaptaram os processos da Haztec aos métodos de prospecção e relacionamento com os clientes que conheciam, que segregava as questões de comunicação do chamado “departamento comercial”. Essa compreensão contribuiu para a situação atual, em que Marketing na Haztec é visto em sentido mais restrito, de elaboração de propostas, contratos e prospecção, e não somente devido às características técnicas do negócio. Mas é verdade, também, que para ocupar cargos que exigem o preparo de propostas e contratos é preciso ter um conhecimento técnico específico – tanto que privilegiamos os profissionais de engenharia, biologia ou química, por exemplo, para estas funções, do que profissionais de marketing ou administração, que estariam mais voltados para a Comunicação Corporativa. (entrevista concedida por Johny Teixeira, Gerente de Marketing da Haztec)

O Marketing de conquista de clientes é feito pelas redes de relacionamento entre empresas que trabalham com a empresa e pelo fluxo específico do setor (visita a *sites* especializados e contatos com empresas e órgãos que reconhecidamente necessitem de soluções sustentáveis para seus processos).

Também é solicitado aos demais empregados da empresa que atuem como multiplicadores – em especial, este é um pedido para os que operam em campo, devido à sua proximidade com o cliente. Tais multiplicadores têm como funções não somente executar as tarefas operacionais que lhes cabem naturalmente, por sua descrição de cargo, como também atender ao cliente em todas as suas necessidades (encaminhando

eventuais reclamações e solicitações ao SAC da empresa) e apresentando o *portfólio* completo de serviços da Haztec tanto ao cliente com o qual esteja trabalhando como a quaisquer outras organizações que surjam em meio aos processos nas quais se identifique a necessidade de tratamento e soluções em meio ambiente.

3.5 Qual é o valor estratégico que a empresa atribui à área de Comunicação?

Vale destacar que, dentre os setores acima descritos, somente a área de Marketing Corporativo engloba profissionais que atuem com nível de gerência. Nos demais setores, todas as atividades são desempenhadas por analistas ou mesmo assistentes de comunicação, que se reportam diretamente ao gestor principal da área em que atuam (no caso do Marketing Institucional e da Assessoria de Imprensa e Responsabilidade Social, a vinculação é feita diretamente à Diretoria de Marketing; já a Comunicação Interna está ligada à Gerência de Recursos Humanos). Este cenário atribulado e disperso é o que caracteriza que o “conceito de comunicação integrada não incorporado à gestão estratégica da empresa” (SABBATINI: 2009)²⁹. No entanto, esse raciocínio prejudica a constituição da credibilidade e, conseqüentemente, atrapalha na eficácia dos processos e projetos da Comunicação na organização.

Este panorama nos aponta para uma das questões centrais do desenvolvimento e da consolidação da Comunicação Empresarial que é a cultura e gestão organizacionais. As empresas, em sua grande maioria, ainda estão estruturadas sob o paradigma mecanicista, ou seja, tem suas relações e processos de gestão sustentados por estruturas rígidas, orientadas como se fossem máquinas, onde seus funcionários devem “funcionar” de maneira eficiente, sem grandes questionamentos, apenas obedecendo aos ditames impostos e a hierarquia dominante. (ibidem)

A organização da área de Comunicação não só vai contribuir para o aprimoramento da relação da empresa com todos os seus públicos como vai denotar a sensibilidade da alta gestão da companhia no sentido de modernizar seus processos e estruturas. É fundamental no atual mercado de trabalho e com a reorganização das relações trabalhistas que se reconheça o potencial crítico dos *stakeholders*. A possibilidade de participação no processo decisório da empresa é essencial (NEVES: 2000,71), pois pode garantir que a Comunicação apresente um plano efetivo de atuação, feito por profissionais capacitados e com a confiança da própria empresa. É válido aqui

²⁹ Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/>. Acessado em 09/09/2009.

bater na tecla da flexibilização das estruturas (NICHOLS & STEVENS apud MACIEL: 2001,21), defendida pela maioria dos profissionais de Comunicação Empresarial.

A existência de uma Diretoria de Marketing, que trate unicamente de assuntos relativos à gestão de tal atividade, demonstra evolução da Comunicação Empresarial na Haztec. “Marketing” é um conceito amplo, definido da seguinte maneira pela American Marketing Association:

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. (YANAZE apud VASCONCELOS: 2009,19)

Desta forma, percebe-se que uma Diretoria que contemple a administração exclusiva de uma área de Comunicação é um indicador da importância real de que as atividades de troca e distribuição de “ideias, bens e serviços” estão se tornando relevantes e estratégicas para o negócio da organização. Só que, por enquanto, foi compreendido o valor específico da prospecção de clientes, em detrimento de um relacionamento mais aprofundado não apenas com o público consumidor, mas com os demais públicos atendidos pela organização. Todavia, pouco a pouco, estas partes interessadas estão se manifestando, o que já contribuiu para a instauração das diferentes atividades comunicacionais da companhia. Porém, como bem lembra Rivaldo Chinem, o Marketing e a Comunicação não devem ser confundidos: enquanto o primeiro é voltado exclusivamente para o público externo, em especial para a figura do consumidor, a segunda é muito mais do isso: “é uma função de gestão e tem de, necessariamente, permear a organização” (CHINEM: 2006,16). Seria primordial fazer uma separação entre os conceitos, criando-se uma Diretoria de Comunicação Social, que abrangesse as diferentes atividades estratégicas da empresa neste sentido: publicidade, propaganda, ouvidoria, comunicação interna, marketing institucional, responsabilidade social, relações com a mídia e o próprio marketing.

Por fim, vale citar que o posicionamento estratégico da comunicação integrada só tem a favorecer a empresa. “A construção de uma imagem institucional é fruto do trabalho contínuo e integrado de todas as frentes de comunicação” (WEID: 2008,39). Estratégia é palavra de ordem no ambiente empresarial, pois é a partir de um planejamento que analise os cenários e desenhe possibilidades e frentes de atuação que é possível minimizar impactos na organização e atingir metas. Por isso, é importante

reconhecer que a integração das ferramentas e canais de comunicação da empresa, tornando-as parte integrante do planejamento estratégico da organização como um todo, contribui para a previsão das respostas (ECO: 1976,29) e a atuação eficiente no cerne das questões (NEVES: 2000,248).

4. Integração de ferramentas

Como foi analisado anteriormente nesta pesquisa, são muitas as atribuições das áreas de Comunicação, mas a relação entre estes departamentos ainda é pouco estreito. De fato, cada um dos segmentos de comunicação pode ser compreendido como uma ferramenta que opera por meio de canais próprios para se relacionar aos públicos interessados (CORREDOURA & VILELA: 2009,4). No entanto, este cenário fragmentado cria ambiguidades e conflitos. Desta forma, é necessário pensar estrategicamente o uso de todo o arsenal disponível neste composto de comunicação de forma eficiente e uníssona, que seja capaz de dar um tom uniforme ao discurso organizacional ao mesmo tempo em que atende às necessidades fundamentais dos seus públicos específicos (NEVES: 2000,68).

Uma boa definição de “sistema de comunicação” é

um conjunto integrado de normas, material e pessoas, engajados a um planejamento [...] de modo a estabelecer a unidade de uma mensagem, a evitar a dispersão dos meios e esforços e dar visão geral e integral dos problemas e maior flexibilidade na consecução dos objetivos. (RABAÇA & BARBOSA apud OLIVEIRA: 2005,24).

Evitar a dispersão dos esforços é fundamental. Quando os objetivos são semelhantes – a transmissão do discurso empresarial a um público interessado e sequioso de informações – a atuação das ferramentas como membros de um mesmo corpo facilita que a cabeça, órgão central, faça a correta distribuição dos recursos indispensáveis ao restante do organismo. No entanto, no final das contas, o que se configura é uma mesma necessidade: a sobrevivência. Assim como aos pulmões vai chegar a decisão involuntária – porém indispensável – de respirar, ao coração vai chegar, também imperativa, a necessidade do bater para a circulação do sangue. Assim, da mesma forma, a empresa, em todos os seus empreendimentos, deve distribuir de forma certa a informação, o principal bem do mundo globalizado, para atingir sua principal meta: reconhecimento e sucesso no mercado (CORREDOURA & VILELA: 2009,2). E, por isso, nada melhor do que a atuação conjunta dos integrantes do composto de comunicação, que, reunindo seus esforços com eficácia, são capazes de mobilizar o completo leque de *stakeholders* em favor da companhia.

Uma das tarefas de uma sociedade racionalmente organizada é a de descobrir e controlar todo fator que interfira em uma comunicação eficiente. Certos fatores destrutivos podem passar despercebidos: por exemplo, podem estar presentes no ambiente, mas o organismo [de comunicação] debilitado não consegue detectá-los. Mas as insuficiências técnicas podem ser superadas pelo conhecimento. (LASSWELL: 1985,6-7)

Os integrantes da Comunicação Integrada deverão atender a requisitos de conhecimento das técnicas e ferramentas de gestão da informação. Uma boa comunicação é aquela em que os ruídos são os mínimos possíveis, e a mensagem é bem compreendida por todos. Essa sintonia entre emissor e receptor se dá não somente pela adequação da mensagem ao receptor, mas também no direcionamento através do correto canal e na análise dos ruídos ocasionais que possam surgir em meio ao processo (ECO: 1976,7).

Para que essa o relacionamento entre comunicador e seu público específico não sofra interferências, as atividades (Comunicação Interna, Marketing Institucional, Relações com Imprensa e Responsabilidade Social) permanecem bem definidas. No entanto, a gestão é conjunta, e deve ser feita por um assessor com conhecimentos profundos em Comunicação Organizacional, o qual deve gerenciar os relacionamentos entre estas “cadeiras de comunicação”, que devem ser os mais estreitos possíveis, de forma que o fluxo corra sempre no sentido correto e a troca de experiências e informações (força motriz da comunicação eficiente) seja uma realidade do cotidiano da Assessoria de Comunicação Integrada. A missão do assessor de Comunicação “será sempre a de planejar e operar estratégias” (CHINEM: 2006,17), pois ele sempre estará monitorando o ambiente de forma a conjugar interesses coletivos e organizacionais.

Trata-se de uma competência que lhe propiciará ascender ao patamar de estrategista e, assim, exercer funções mais elevadas, extrapolando sua interferência no ambiente da organização e tornando-o um agente político na construção de uma sociedade mais consciente de direitos e deveres. (CHINEM: 2006,17)

4.1 Canais de comunicação e sua relação com os públicos

Os meios de comunicação existentes na Haztec já foram mencionados, mas ainda não receberam o devido detalhamento. Começamos pela primeira ferramenta, uma das mais importantes tanto para o público interno como para o externo: o site da empresa. Lançado como porta de entrada da empresa no mundo da Internet, que vem se

apresentando como a principal ferramenta para a convergência de informações no terceiro milênio, este canal passou por uma repaginação em 2007, quando foi instalada a Comunicação Institucional na organização e ocorreu a mudança da marca corporativa³⁰. O site é uma importante ferramenta tanto para o público interno como para o externo. Nesta página da Internet, é possível conhecer o *portfólio* da Haztec e as unidades que a compõem, além de apresentar notícias atualizadas sobre a organização e agregar diferentes ferramentas – em geral, voltadas para o público externo, como banco de currículos e banco de fornecedores. O site possui também um link para o Serviço de Atendimento ao Cliente e, como não poderia deixar de ser, deixa bastante evidentes os contatos da empresa para potenciais clientes. A página da Haztec na web é uma importante “janela para o mundo”, na qual o público externo – clientes, fornecedores, ONGs, órgãos públicos e outros – podem descobrir mais informações sobre a empresa e fazer seu primeiro contato com a organização. Ele precisa ser bem tratado, pois, como a sabedoria popular indica, a primeira impressão é a que fica.

A Insight, a princípio, esteve ligada também ao Marketing Institucional, o qual, por suas atribuições, conhecia bem não somente os serviços prestados pela empresa como também seu plano de metas e o discurso que planejava transmitir. Por isso, nada mais natural do que este relacionamento – até porque esta área era a que mais tinha proximidade com as atividades de comunicação empresarial e tinha vinculação direta à Alta Diretoria da corporação. Contudo, a Insight não tinha – e até hoje não tem muito – costume de estar presente na organização, e nem deixa um representante trabalhando internamente à Haztec. Mas seus serviços não deixam a desejar, uma vez que a Assessoria de Imprensa atua mais fortemente junto à opinião pública, a qual, pelas características da Haztec – empresa privada que fornece serviços industriais especializados em meio ambiente – não tem muito interesse em seu negócio. No entanto, este filão também não é desprezado (fato comprovado pela existência de uma cadeira de Responsabilidade Social na empresa).

O Portal veio agregar às ferramentas de comunicação corporativa da empresa, mas, desta vez, explorando o relacionamento com outro público: o interno. Os empregados têm através deste canal uma maior integração com o RH, que administra a maior parte da ferramenta, disponibilizando as informações individuais de cada funcionário, bem como as descrições de cargos de toda a empresa e as oportunidades

³⁰ Comparar marcas antiga e nova no anexo III.

abertas, para possível recrutamento interno. A lista de contatos (atualizada constantemente e que apresenta nome completo, cargo, telefone, e-mail e filial de todos os empregados da empresa) também pode ser acessada no Portal, de forma a facilitar o relacionamento e, assim, a integração e o conhecimento dos profissionais que fazem parte da empresa. Quinzenalmente, é atualizada também a lista de novos empregados que ingressam na empresa, o que inclui foto do novo funcionário, nome completo e sua unidade de trabalho. As notícias são o principal produto, e ficam agrupadas na *homepage* (em geral, essas são as mais visitadas – infelizmente, por enquanto, esta página principal só suporta três informativos por vez, o que precisa urgentemente ser melhorado), nos informativos de RH e de Saúde. Há ainda espaço no Portal para a divulgação das informações que todos os trabalhadores da empresa devem conhecer: política da organização, código de ética, missão, visão, descrição da empresa, Apresentação Institucional, entre outros. A área de SGI administra os documentos padronizados (procedimentos, formulários) e disponibiliza os registros legais (indicadores, planos de ação, atas de reunião). O organograma também está disponibilizado neste canal. Em geral, a Comunicação Interna centraliza as responsabilidades a respeito do Portal, reportando as necessidades – se for o caso – aos demais administradores.

O boletim interno é confeccionado por uma consultoria contratada, que conta com o apoio da Comunicação Interna na busca por notícias relevantes para o público-alvo e com a participação do Marketing Institucional na produção da arte da publicação. Este veículo apresenta muitas complicações em seu processo de confecção. Como muitos dos produtos comunicacionais produzidos na Haztec, ele passa por aprovação da Alta Direção – o que mais atrasa a liberação do material é o editorial, em geral assinado pelo Presidente ou por um dos Diretores da organização. Também há outras dificuldades que se impõem, como conquistar espaço nas agendas dos representantes das áreas para conseguir entrevistas e material digno de divulgação e conseguir adesão dos trabalhadores ao projeto – o que fica quase inviável com a periodicidade irregular e a constante revisão do formato da publicação. Para garantir o sucesso deste canal de comunicação, é preciso comprometimento com prazos e de reconhecimento de sua importância para todos – afinal, o que a comunicação faz é dar visibilidade aos casos que lhe são apresentados, e não à sua própria contribuição para a organização.

As publicações empresariais, enquanto veículos jornalísticos, portanto, conduzindo a notícia, devem ter periodicidade, isto é, devem aparecer em intervalos sucessivos e regulares. Precisam investir-se dos fatos da atualidade, que formam o presente da empresa (que nem sempre equivale ao presente do jornalismo diário). Para assumir seu atributo de universalidade, as publicações podem apresentar informações sobre quaisquer áreas ou programas de interesse da empresa e de seus públicos. (CHINEM: 2006,35)

O “Fale Conosco” da Haztec, também disponível no Portal, atende às demandas enviadas por este instrumento tanto quanto às reclamações enviadas ao Sistema de Gestão Integrada. Esta ferramenta, cuja utilidade já foi divulgada na empresa diversas vezes, também não é muito aproveitada pelos empregados e está caindo em desuso. A Comunicação Interna responde por mais esta responsabilidade na empresa. Também é atribuição desta vertente da comunicação a produção dos chamados “e-mail marketing”, ou *teasers*, pequenos textos enviados por e-mail contendo informação de interesse geral tratada de forma sucinta ou direcionando para outro veículo (Portal ou Mural). A produção de imagens para as áreas de trabalho, atividade já citada, é feita em conjunto pela Comunicação Interna e Marketing Institucional, atendendo a necessidades de diferentes áreas – e, ocasionalmente, contando com a contribuição da Assessoria de Imprensa e Responsabilidade Social.

Os *folders* são bastante utilizados pela Assessoria de Imprensa e Responsabilidade Social, tanto em atividades internas como externas. Outros canais de comunicação são os *releases* e *clippings* (a quem anteriormente foram atribuídas as responsabilidades pela confecção). Tais canais, como foi visto, por enquanto atuam de forma dispersa, pois sua administração é atribuída a diferentes setores. Duas ferramentas que se tornarão fundamentais para esta vertente no Plano de Comunicação são o *media training* e o treinamento de porta-vozes, conforme será analisado adiante.

Com a integração da comunicação e conseqüente consolidação do setor, através do estabelecimento de um plano e uma política de comunicação, faz-se indispensável uma reavaliação das formas de gerência destes canais. Eles não atendem suficientemente à grande demanda atual, mas é preciso que eles sejam repaginados e utilizados com maior sinergia entre si para que deem certo. A integração das ferramentas e canais é um dos condutores dos “cavalos de batalha” da organização (NEVES: 2000,132). As mensagens, quando são transmitidas adequadamente aos públicos, através da sinergia entre os meios disponíveis, é que são capazes de levar a

informação da forma desejada, produzindo o processo de estímulo-resposta esperado e, assim, atender aos objetivos da empresa (NEVES: 2000,132).

A integração entre ferramentas e canais proporciona também uma maior sintonia nas relações informacionais. Com isso, é possível viabilizar o melhor tratamento do discurso vigente. É só fazer uma conta simples: uma informação é mais dificilmente dividida quando são muitos os seus divisores (áreas diversificadas que, por sua vez, se relacionam com públicos distintos). Certamente não há como impedir a segmentação do público, mas há que se evitar as distorções geradas pela relação “picotada” entre os produtores de conteúdo da empresa e diferentes setores responsáveis por atividades em Comunicação. Desta maneira, evitam-se as informações espaçadas e mal direcionadas (que são influenciadas pelo ambiente e pelo contato das áreas com os produtores de informação) e eliminam-se muitas das dissonâncias no sistema de comunicação, pois receptor, canal, emissor e mensagem estão bem definidos (ECO: 1976,46). Daí em diante, em conjunto, fica mais fácil, pelo conhecimento e distribuição das tarefas, direcionar as informações para os públicos interessados com o viés específico necessário.

4.2 Estratégia de atuação

Como este estudo já indicou várias vezes, a sistemática ideal a ser adotada, de forma que possa contribuir efetivamente para o sucesso da empreitada comunicacional em uma empresa – e, em específico, na Haztec –, é que a Comunicação Organizacional seja alçada ao nível de área estratégica e digna de atenção e participação. Para defender esta proposta, é bom definir rapidamente o termo “estratégia”, mencionado diversas vezes, mas encerrando o significado atribuído pelo senso comum. Cabe, agora, pela análise do conteúdo da expressão, desenhar o plano de atuação da Comunicação na empresa. Estratégia, de acordo com Juliana Oliveira, é um termo que carrega diversas conotações. Sua origem esta na arte militar e, ao contrário da tática, que é a aplicação dos recursos, “a estratégia envolve a formulação de regras para tomada de decisões” (OLIVEIRA: 2005,39).

Apesar do que a maioria dos executivos possa imaginar, “eficiência operacional não é estratégia” (ibidem). Obviamente, o profissionalismo bem executado é condição *sine qua non* para o desenvolvimento da estratégia, mas, fundamentalmente, ela se baseia na determinação dos objetivos e metas de uma empresa, bem como na “adoção de cursos

de ação e alocação de recursos necessários para atingir as metas” estabelecidas (CHANDLER apud OLIVEIRA: 2005,38). Nas corporações, a configuração da estratégia é realizada através da coordenação das diversas atividades da empresa, tendo como foco “o relacionamento entre o todo e as partes da firma” (COLLIS & MONTGOMERY apud OLIVEIRA: 2005,38).

A estratégia implica na elaboração de políticas de comunicação que sejam levadas a sério pelos componentes da organização. Para isso, é preciso união do composto de comunicação empresarial, em sintonia – e contato direto – com a Alta Diretoria, de forma a mostrar a relevância que se atribui às práticas de setor. Sendo assim, a primeira decisão estratégica em comunicação, antes de qualquer coisa, deve ser a reunião das atividades em uma Assessoria Única de Comunicação, que deve estar ligada diretamente à Presidência da Haztec, de forma a estar sempre ciente das decisões fundamentais da empresa no momento em que elas acontecem – de preferência, já atuando antes no monitoramento do ambiente interno e externo, analisando os indicadores que possam influenciar em tais decisões (NEVES: 2000,80), e com um planejamento detalhado para os possíveis desdobramentos, evidenciados na construção dos cenários feita com base nas informações coletadas no monitoramento prévio (NEVES: 2000,85). Os canais existentes já permitem uma avaliação do ambiente em que a organização está inserida, mas é necessário investir no aprimoramento destes meios e mesmo no desenvolvimento do capital humano para lidar melhor com as ferramentas disponíveis.

Para se obter uma estratégia de informação que sirva à organização empresarial, é necessário conhecer em profundidade o significado e a função dos veículos de comunicação. São eles os intermediários das relações entre a empresa e a opinião pública (BAHIA: 1995,23)

Enfim, é pela coerência na constituição da estratégia que é possível, então, construir um Planejamento de Comunicação que seja capaz de atender às necessidades da empresa e que tenha uma metodologia condizente com os recursos colocados à mão dos profissionais de Comunicação. A integração das áreas vai possibilitar a chegada das informações aos diferentes públicos de forma adequada, bem como poderá operar com muito mais agilidade, uma vez que sua união elimina os percalços de constantes encontros para definir fluxos, os quais, em função da organização da assessoria, devem ser estabelecidos na própria política de comunicação.

É a elaboração de uma estratégia que confere sentido à política de comunicação, ela é a ponte para colocarmos em prática os seus princípios. Por outras palavras, a estratégia [...] permite a ligação entre os princípios da política e as ações subjacentes num subseqüente plano de comunicação. (ALMEIDA apud CORREDOURA & VILELA: 2009,3)

A partir da consolidação da estratégia, desenhada com o conhecimento das necessidades e recursos disponíveis, é que se faz possível o desenvolvimento de um Plano de Comunicação eficiente, que atenda às necessidades da organização e cumpra com seus objetivos. Enfim, sabendo-se das especificidades da Haztec, de suas necessidades e ferramentas comunicacionais – não somente as já existentes, com também as viáveis –, pode-se desenhar um plano de atuação da comunicação empresarial integrada nos diferentes níveis da organização.

5. Como tornar mais eficiente a Comunicação na Haztec

O título deste capítulo pode parecer pretensioso, mas, compreendendo-se as noções de planejamento e estratégia, tendo em mãos material adequado sobre a empresa e suas necessidades, é possível dizer que a Haztec tem condições de tornar seus processos comunicacionais mais eficientes e sólidos do que são atualmente. Nesta etapa do estudo, o objetivo é desenvolver um Plano de Comunicação que contemple todas as vertentes e necessidades de informação da organização, de maneira integrada, dando forma, assim, a uma estrutura organizada, a um fluxo mais certo e a um discurso mais homogêneo em relação aos *stakeholders* da organização.

Para abrir este Plano de Comunicação, é bom ter duas noções bem definidas em mente: planejamento e plano. Mauricio Tavares, citando o Dicionário Aurélio Buarque de Hollanda, coloca que planejamento é o “processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações [...] visando à consecução de determinados objetivos” (HOLLANDA apud TAVARES: 2009,118). Planejar é, assim, o processo de pesquisa e análise dos dados coletados, de forma a encontrar um sentido em tais informações e, a partir delas, desenhar ações visando a atingir determinadas metas. É a parte mais subjetiva e mais trabalhosa da produção de um Plano de Comunicação. Já o conceito de plano, como o define o próprio Tavares, é a materialização, a documentação do processo de planejamento (2009,118). É a etapa objetiva, em que se apresentam os resultados atuais e se propõem as ações de melhorias com base nas situações encontradas, em um registro formal.

De posse destas informações, somadas ao conceito de estratégia exposto no item 4.2, vê-se que a elaboração de um Plano de Comunicação é um processo que, assim como a confecção das matérias e reportagens demanda do jornalista na redação, exige dos seus produtores um bom equilíbrio entre sua subjetividade – da qual não poderá desfazer-se em momento algum, uma vez que o homem é um ser subjetivo – e a objetividade que deve aplicar nos estudos, de forma a interpretar nas informações transmitidas pelo cliente suas reais necessidades de comunicação.

Até os mais céticos têm se obrigado a reconhecer que os significados são subjetivamente válidos e, ao mesmo tempo, estão *objetivamente* presentes no mundo contemporâneo — em nossas ações, instituições, rituais e práticas. A ênfase na linguagem e no significado tem tido o efeito de tornar indistinta, senão de dissolver, a fronteira entre as duas esferas, do social e do psíquico. (HALL: 1997,6)

5.1 Plano e planejamento de Comunicação

Esta pesquisa não vai se estender em tipos e classificações de modelos de planos e não vai se adaptar totalmente ao modelo de apresentação de planos empresariais, visto que sua finalidade é fundamentalmente acadêmica. Por isso, este Plano de Comunicação Empresarial Integrada será apresentado como um passo a passo, mas não por tópicos, mas em forma de texto corrido, de modo que atenda à formatação de um projeto experimental sem perder o foco em processos corporativos, mantendo a linha de pensamento que vem se desenvolvendo desde o princípio.

Tavares, em seu livro “Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação”, demonstra todas as etapas na construção de planos de comunicação, marketing e mídia para pequenas, médias e grandes organizações. As fases principais de um planejamento de atuação são: o *briefing*³¹, passo em que a assessoria coleta as informações sobre o cliente, o qual demonstra suas insatisfações e necessidades em comunicação e expõe seus objetivos (TAVARES: 2009,132); análise dos resultados da coleta do *briefing*, quando o assessor, de posse dos dados, já pode planejar uma ação eficiente; e a formatação do plano, que não necessariamente deve obedecer aos objetivos declarados pelo cliente, mas deve atender à real necessidade vislumbrada pelo esforço da assessoria na avaliação do material sobre a organização. Esta é uma atitude fundamental e que deve ficar clara desde o primeiro momento não somente para a assessoria de comunicação, mas também para os representantes da empresa assessorada. Como profissionais de comunicação, os assessores têm conhecimento específico e devem ser proativos e responsáveis, demonstrando as necessidades identificadas e os reais objetivos a ser alcançados, traçando uma argumentação coerente, criativa e estratégica, que possa de fato atingir os fins a que se propõe (TAVARES: 2009,128-129).

O desenvolvimento de um Plano de Comunicação não é um processo obrigatoriamente complexo, desde que todas as etapas e seus requisitos sejam cumpridos eficazmente. O contato constante com o assessorado é a chave para o sucesso do plano, mas não no sentido de apresentação das análises para “aprovação” ou um “primeiro reconhecimento” – mas para garantir, pelas conversas informais e o

³¹ *Briefing* é um termo surgido na Segunda Guerra Mundial, e corresponde ao processo em que as altas patentes militares reuniam informações relevantes para transmiti-las aos soldados sob seu comando, tais como posicionamento, condições dos inimigos, logística de suprimentos e armas. A palavra preserva sua atualidade ao assumir praticamente as mesmas funções do passado: coleta de informações, para, com base nelas, planejar e agir. Adaptado de: TAVARES: 2009,131.

máximo de informações coletadas, que o planejamento está seguindo o caminho correto. No caso da Haztec, as informações puderam ser encontradas através do convívio entre os profissionais de comunicação, e, principalmente, pelas dificuldades existentes para a constituição de uma relação positiva entre o conteúdo informacional e os *stakeholders* da companhia.

5.2 Plano Haztec de Comunicação

Conforme as observações dispostas neste estudo, o método mais viável para o sucesso da comunicação na Haztec é aquele que vem sendo adotado por diversas empresas em todo o mundo, com resultados bastante positivos: a comunicação empresarial integrada (CHINEM: 2006,21-22). Este método de gestão da informação corporativa reúne as principais ferramentas do composto de comunicação em uma assessoria única, que, com sua divisão interna, promove o constante relacionamento entre as partes constituintes deste todo, de maneira tal que seja possível produzir um discurso único que possa ser distribuído por diferentes enfoques para públicos específicos de forma adequada, sem perder suas características primordiais.

Consolidada a assessoria de comunicação integrada na Haztec, podem ser definidas as rotinas de trabalho das múltiplas vertentes do setor. Cabe ressaltar que é sugerido à organização que administre internamente somente as atividades de Comunicação Interna, Marketing Institucional e Responsabilidade Social. A cadeira de Assessoria de Imprensa seria renomeada – passaria a ser chamada “Relações com a Mídia”, uma vez que esta nomenclatura corresponderia ao seu papel e evitaria confusões com a Assessoria de Comunicação Integrada – e permaneceria ao encargo de agência contratada para este fim, mantendo sempre contato com a assessoria interna para prospecção de pautas e relacionamento com veículos. Isso porque a Haztec, apesar de seu porte, concentra sua área de atuação na prestação de serviços para outras companhias, e seu posicionamento diante da opinião pública ainda não é primordial, uma vez que o mercado está mais preocupado com a imagem da organização do que a sociedade, neste momento.

Devido a esta especificidade da atuação do grupo de Relações com a Mídia, é válido iniciar as proposições deste plano definindo a metodologia e os fluxos que deverão ser adotados pelos responsáveis por esta tarefa. Como diz Roberto de Castro Neves (2000,75-76), citando o conceito de “aldeia global” cunhado pelo famoso teórico

da Comunicação Marshall McLuhan, as empresas não podem mais se considerar o “centro do universo”, permanecendo aprisionadas em seus próprios processos, mas devem estar atentas ao contexto universal do mundo globalizado em que se inserem. Da mesma forma, a Haztec deve estar atenta às suas questões de ambiência, não somente avaliando seu mercado de atuação – o ambiental – mas também analisando as tendências políticas, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas que possam influenciar sobre seus processos. É função da área de Relações com a Mídia se relacionar intimamente com os veículos midiáticos, em uma via de mão dupla: não deve ser feita somente a distribuição de pautas e *releases* para os jornais, revistas, *sites* e demais meios, mas deve-se também acompanhar o noticiário, compondo um *clipping* relevante que não exponha somente matérias isoladas, mas contextualize-as às necessidades de organização.

Uma técnica que vem ganhando bastante destaque no *portfólio* das agências de comunicação, em especial quando o assunto é relacionamento com a mídia, é o *media training*³². Este método, em geral apresentado às empresas como a grande solução nos problemas de empatia entre organizações, mídia e opinião pública, na verdade, não faz milagre, como indica Neves (2000,149), mas pode, sim, contribuir para a melhoria da imagem da empresa perante os meios de comunicação e a sociedade:

O grande ganho destes treinamentos é educar o aluno (empresário ou executivo ou um profissional) quanto ao que vem a ser a mídia, dar notícia de alguns processos, truques, motivações e desmistificar um pouco a figura do jornalista. “Humanizá-lo”. (NEVES: 2000,149)

Falar com a imprensa, em especial representando a organização, é assunto delicado. Como o *media training* é uma imersão em técnicas jornalísticas, uma preparação para o “combate” de estratégias entre o executivo e a mídia, esta técnica é mais indicada para a Alta Direção, parcela da empresa mais procurada para representar a opinião corporativa, por seu posicionamento hierárquico e conhecimento profundo dos processos organizacionais. O treinamento deve ser organizado pelos responsáveis de Relações com a Mídia em conjunto com os profissionais do Marketing Institucional. É bom que seja realizado sempre que houver mudanças organizacionais profundas, a saber: processos de aquisição, mudanças de estrutura ou profissionais na Diretoria, crises institucionais, entre outros.

³² Ver conceito na página 30.

O treinamento de porta-vozes é também um bom método de fortalecimento dos laços da empresa com a mídia, contribuindo também para o relacionamento entre Relações com a Mídia e Marketing Institucional, que novamente serão responsáveis por recrutar os profissionais e organizar a pauta da reunião. Os porta-vozes podem ser diretores de unidades de negócios, superintendentes, gerentes ou até mesmo coordenadores ou supervisores. Seu papel, como representantes da Haztec, será transmitir para a mídia, com o máximo de clareza e simplicidade, as informações de âmbito técnico dos processos da empresa. É fundamental explicitar aos profissionais participantes do treinamento que eles devem assumir o posicionamento da empresa junto aos veículos de comunicação, e não utilizá-los como ferramenta de marketing pessoal.

Fica mais fácil lidar com as normas e a ética das organizações se ficar bem claro que um executivo nunca fala por si. Ele fala pela empresa. A política moderna e eficaz não é a que ele imagina, mas aquela imaginada pela organização. Como há vários níveis hierárquicos e de interesses, é recomendável que o discurso, em qualquer situação, venha a convergir para o máximo de denominador comum (VIANA: 2001,72)

Por fim, como atribuição de Relações com a Mídia, contando com o apoio da Comunicação Interna, faz-se necessário o desenvolvimento de um banco de fontes – uma espécie de *mailing*³³ interno que reúna os principais fornecedores de pauta e sugestões, bem como agregue os especialistas divididos por departamento e assunto abordado. O esforço de coleta de informações fica assim mais organizado e, conseqüentemente, otimiza o trabalho da comunicação, ao lhe oferecer a oportunidade de atingir uma informação oriunda de fonte confiável com agilidade.

O uso destas técnicas e a implantação de tais rotinas podem até mesmo contribuir para um reposicionamento da Haztec na mídia, desta vez no sentido de instituir uma relação mais aproximada com a opinião pública. Esta transformação vai depender do envolvimento e dedicação de todos os participantes nos processos citados.

Finalizada a descrição das responsabilidades de Relações com a Mídia, é bom pontuar as atividades relativas à Comunicação Interna. Assim como é fundamental fazer o monitoramento do ambiente externo à organização, é imprescindível que a empresa acompanhe a movimentação interna das informações. A Comunicação Interna, que deve

³³ O *mailing* é um banco de dados onde se armazenam dados de possíveis contatos (nome, endereços, características, entre outros) para serem utilizados em marketing direto, tais como mala direta, telemarketing e correio eletrônico. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mailing>. Acessado em 16/10/2009.

estar sempre próxima e acessível ao corpo de funcionários da organização, precisa monitorar os sentimentos dos profissionais e avaliar sua relação com o discurso da companhia. Pesquisas do nível de satisfação interna e motivação dos trabalhadores, análise da amplitude da rádio corredor, medição da reação interna às comunicações oficiais da organização, consideração de pautas sugeridas internamente e participação dos trabalhadores nas iniciativas de comunicação são alguns dos indicadores aos quais a cadeira de Comunicação Interna deve recorrer para avaliar o ambiente interno.

O público interno, em qualquer organização, percebe a importância que é dada ao seu papel ou sua opinião. Para fortalecer a sensação de pertencimento e valorização do capital humano, a empresa deve adotar rotinas de comunicação interna que demonstrem o valor que atribui ao funcionário. A profissional de Relações Públicas Maria Aparecida de Paula, diretora da Idéia Comunicação Empresarial, coloca que, durante a apuração de pesquisas de comunicação interna realizadas em empresas brasileiras nos últimos 14 anos, uma questão se tornou constante:

A simultaneidade da comunicação interna com a externa é [...] ponto destacado nas pesquisas, com os funcionários muito incomodados quando recebem notícias da empresa de fontes externas como a imprensa ou pela chamada rádio-peão. Eles querem ter a empresa como primeira fonte e há uma preferência destacada por oportunidades de comunicação face a face, preferencialmente das chefias imediatas. (PAULA apud NASSAR: 2003,35)

Os executivos e profissionais de comunicação estão atrasados em relação a esta “descoberta”. Os trabalhadores não sentem orgulho somente por ver a imagem da companhia empregadora no noticiário, mas querem também se sentir construtores desta imagem e querem, mais ainda, poder falar em nome da empresa por aquela informação, fazer também a sua parte na tarefa de comunicação de imagem. Priorizar a relação com outros públicos em detrimento da comunicação interna denota falta de visão de comunicação, uma vez que fica cada dia mais clara a contribuição significativa do empregado satisfeito para o posicionamento positivo de uma empresa no mercado e também perante a opinião pública (VIANA: 2001,113). É papel dos membros desta cadeira da Assessoria de Comunicação Integrada tornar evidente este fluxo para os produtores de informações e os demais componentes da assessoria.

A logística do público interno da Haztec – não somente em âmbito geográfico, mas mesmo devido às condições escolares e de trabalho – é complexa e exige mais do que esforço isolado da área de Comunicação. Para conseguir eficiência no processo

informacional, é importante que os fios da teia empresarial capazes de chegar às pontas possam conduzir eficazmente as mensagens da organização. Sendo assim, a área de Comunicação Interna deve ter relacionamento estreito com os representantes dos empregados da empresa, os quais devem ter acesso facilitado aos veículos de comunicação empresarial e devem assumir a responsabilidade de transmitir as informações aos demais trabalhadores, constituindo um indispensável grupo de multiplicadores da comunicação. Atualmente, na Haztec, existem profissionais que atuam nas filiais como multiplicadores, mas que não passaram por treinamento específico e têm ainda muitas outras atribuições relativas à administração de filial. A sugestão é que haja mais de um multiplicador em cada unidade, e, com base em critérios como formação e cargo, os departamentos interessados em transmitir suas informações determinem o perfil profissional mais adequado a suas necessidades. Para o atendimento de demandas da comunicação interna, é preferível formação em ciências humanas e é imprescindível ter boa relação com o público. Enfim,

O planejamento estratégico da comunicação levará em conta a natureza dos canais jornalísticos e sua integração aos canais de comunicações gerenciais e administrativas. Isto é, deve-se estar sintonizado com a realidade para se fazer com competência todas as formas de comunicação na organização. (CHINEM: 2006,36)

Também o corpo gerencial deve auxiliar no processo de multiplicação da comunicação, uma vez que seu contato com os funcionários e sua posição hierárquica imprimem ainda mais valor à informação. Treinar os gestores das equipes para levar as mensagens de forma adequada aos seus subordinados em campo e mesmo no escritório – no caso de comunicações delicadas ou muito detalhadas – é uma das responsabilidades também da Comunicação Interna.

Pela dinâmica do diálogo, através, por exemplo, de reuniões periódicas e temáticas, é possível incentivar a construção coletiva de um ambiente corporativo de entendimento, integração, cooperação, comprometimento e motivação. (MATOS: 2009)³⁴

Para aproveitar o “gancho” dado pela citação de Chinem, vale ressaltar a importância de ferramentas de comunicação interna que atendam ao padrão jornalístico dos informes empresariais. Os *house organs*, aliás, são um valioso meio de

³⁴ Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=750. Acessado em 14/10/2009.

comunicação empresarial, se usados de forma correta. Na Haztec, o amadorismo na produção – caracterizado pelos intervalos longos e irregulares entre as edições, pela diagramação feita internamente em dispositivos inadequados e a falta de recursos para impressão do periódico – fez com que o boletim interno, “Haztec Notícias”, caísse em descrédito e esquecimento. Contudo, a estrutura de distribuição da informação da empresa exige uma publicação impressa eficiente, uma vez que o Portal não pode ser acessado por todos e muitos trabalhadores ficam dispersos em seus postos de trabalho, distantes das filiais que agregam computadores para uso pessoal (que garantem frequência de acesso ao Portal e possibilidade de uso de e-mail corporativo) e os murais “Panorama Haztec”. O “Haztec Notícias” deve ser repaginado e levado mais a sério por todos os seus produtores: desde a Comunicação Interna até a Alta Direção. Propõe-se periodicidade mensal do boletim, além de atenção maior à formatação das mensagens, de forma a atender ao máximo a todos os públicos que serão permeados pelo *house organ*, conforme indica o levantamento do nível de educação formal dos funcionários da Haztec³⁵.

A Intranet da Haztec, representada por e-mail e Portal corporativos, é uma instância que se mostra bastante útil na comunicação para o escritório. É válido repensar o Portal com a finalidade de atender às constantes pressões de dinamização do moderno mercado de informação digital. O espaço precário para notícias no Portal, a administração e manutenção da plataforma virtual feitas por especialistas remotos, além da acessibilidade confusa das páginas são apenas alguns dos fatores que prejudicam o uso jornalístico da ferramenta. Faz-se urgente uma reformulação completa do Portal, que deve atender a uma demanda organizacional muito mais complexa e urgente do que a existente em sua data de lançamento. Atualmente, a possibilidade de interação e o uso de ferramentas colaborativas, como um *blog*³⁶ da Alta Diretoria – com postagem diária, ou, no máximo, semanal de informações concisas – demonstram transparência, valorização do público interno e modernidade. Ao garantir também a interação entre o autor do *post* e o receptor da informação, ainda é possível elevar a auto-estima do

³⁵ Conferir dados na página 21.

³⁶ *Blogs* (contração do termo “*web log*”) são sites cuja estrutura permite a atualização rápida a partir de acréscimos de artigos, ou *posts*. Estes *posts* (ou, na versão em português, “postagens”) podem produzidos por um número variável de pessoas, de acordo com a política e a temática do blog. Alguns *blogs* fornecem comentários ou notícias sobre um assunto em particular; outros funcionam mais como diários online. Um blog típico combina texto, imagens e links para outros blogs, páginas da web e mídias relacionadas a seu tema. A capacidade de leitores deixarem comentários de forma a interagir com o autor e outros leitores é uma parte importante de muitos blogs. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Blog>. Acessado em 2/12/2009.

funcionário e sua lealdade e orgulho em relação à empresa. A Comunicação Interna seria responsável por fazer a mediação das postagens dos funcionários, de forma a se certificar de que as sugestões ou críticas são válidas e adequadas às situações. Outros instrumentos de participação do público interno no fluxo de informações devem ser analisados e, por sua adequação ao perfil da empresa, implantados no sistema.

Já os murais da organização, bastante úteis e visualmente agradáveis e atrativos, devem atender a outras regiões. A Haztec já está orçando a confecção dos quadros para outras filiais, além do Rio de Janeiro – porém, somente as maiores, como as localizadas em São Paulo, Minas Gerais, Porto Alegre e Curitiba. Mas é bom valorizar também o mural nas bases de trabalho menores, em geral estabelecidas em locais onde o acesso ao conteúdo digital é mais difícil e a compreensão das plataformas virtuais é mais limitada: é o caso, por exemplo, das unidades Bahia e Ceará.

A organização de eventos deve ficar a cargo do Marketing Institucional, uma vez que esta cadeira é a responsável pela integração das unidades e a força da marca organizacional interna e externamente. Somente o Café com o Presidente será uma atribuição gerida em grande parte pela Comunicação Interna – contando com o apoio do Institucional. O café da manhã, como já foi evidenciado neste estudo, ocorre mensalmente na Haztec desde junho de 2008, e tem se mostrado um eficiente canal de comunicação e integração. Seus pontos fortes são o estreitamento do relacionamento dos profissionais que compõe o “chão de fábrica” à Alta Administração, bem como a integração entre diferentes unidades – o sorteio contempla sempre um representante de cada unidade de negócio da organização. Outro aspecto importante do evento é que, após o *coffee break*, os empregados participantes são levados a uma das unidades de negócio do Rio de Janeiro (cidade em que está localizada a Matriz da Haztec, onde ocorrem os encontros), para conhecer parte dos processos operacionais da empresa. É importante ficar atento à periodicidade do evento – ele se propunha a ser mensal, mas, em geral, a agenda apertada do Presidente só tem permitido um encontro a cada dois ou três meses. Uma boa saída seria fazer o planejamento anual deste evento, levando-se em consideração o calendário civil e a agenda anual de ações da empresa (o primeiro para identificar os dias úteis; o segundo, para conferir a marcação de auditorias, congressos e outros assuntos corporativos passíveis de agendamento).

As atribuições do Marketing Institucional também não são poucas. A organização de eventos, por exemplo, é uma atividade laboriosa que deve ficar sob a responsabilidade desta cadeira, contando com o apoio dos solicitantes do encontro.

Workshops, congressos, seminários institucionais e caminhadas ambientais são exemplos de ações que podem tanto promover a capacitação interna como também auxiliam na apresentação da empresa a outros públicos, em especial mídia e clientes. Para cada um destes casos, os profissionais de Institucional poderão contar com o suporte de outra área componente de assessoria integrada. Os eventos devem ter uma agenda anual e ser planejados em conjunto com todos os departamentos da empresa, de forma a atender à necessidade geral.

Um tipo de evento, contudo, que deve ser sistematizado pelo Marketing Institucional em parceria com as gerências de Marketing e Operações, é o treinamento dos funcionários nas unidades de negócios. A Haztec, durante o plano de aquisições, ampliou seu leque de atividades e seu mercado de atuação. Em função desta multiplicidade de serviços prestados, muitos empregados não entendem sobre o funcionamento das operações realizadas nas demais linhas de negócios da organização. O treinamento dos funcionários serviria, assim, para ampliar o conhecimento sobre os serviços prestados pela empresa, ao mesmo tempo em que promoveria integração entre representantes de diferentes unidades. A proposta de administração destes treinamentos é bem simples: bimestralmente, o Marketing Institucional, em conjunto com a Comunicação Interna e o RH, reuniriam os funcionários recém-admitidos para uma breve explicação sobre as características das linhas de atuação de cada empresa do Grupo Haztec. A agenda destes treinamentos poderia ser definida durante o planejamento anual de eventos da companhia.

Outra importante atribuição da cadeira de Marketing Institucional é a organização de campanhas motivacionais. Novamente com o suporte da Comunicação Interna e do RH, e contando ainda com a Responsabilidade Social, o Marketing Institucional deve alinhar os interesses de posicionamento de imagem da Haztec às necessidades do público interno. Sendo assim, a veiculação interna de propaganda institucional, aliada a concursos culturais, ações sociais – como a coleta de garrafas para o Instituto Synthesis – e produção de vídeos institucionais – os quais, demonstrando o esforço de crescimento da empresa, devem valorizar a contribuição imprescindível do capital humano nas conquistas organizacionais – são iniciativas que promovem a “lealdade corporativa” (VIANA: 2001,113) e podem, externamente, corroborar a atuação sustentável da organização, através de eficazes processos de satisfação interna.

A geração de mídia espontânea é um esforço coletivo das áreas integradas de Marketing Institucional e Relações com a Mídia. Cabe ao Marketing Institucional,

devido ao seu íntimo contato com todas as cadeiras da Assessoria Integrada, bem como por sua relação estreita com Marketing e Alta Gestão, levantar assuntos relevantes para a produção de *releases*. A cadeira de Relações com a Mídia, ao organizar coletivas de imprensa e *press kits* (que devem ser condizentes com o posicionamento e discurso da empresa), deve ter o Marketing Institucional como principal braço dentro da companhia.

O cuidado com o *website* da empresa e com as logomarcas das empresas do grupo faz parte da rotina diária do Marketing Institucional. A prospecção de material digno de publicação no site, bem como o acompanhamento das ações de manutenção da plataforma e a análise de visitantes e quantificação de cliques (técnica de mensuração de interesse e acessibilidade em voga) devem ser constantes no planejamento de atividades desta cadeira de comunicação. Estudos de *branding* e posicionamento de marca também são atribuições do Marketing Institucional.

Por fim, a cadeira de Responsabilidade Social, também integrante da Assessoria de Comunicação Integrada, tem múltiplas atribuições dentro da organização. A atuação deste setor na Haztec tem dado vazão a uma grande necessidade de gestão sustentável dos processos, em especial devido ao já explicitado Programa de Voluntariado Empresarial, realizado em parceria com a ONG “Rio Voluntário”³⁷. Este projeto reforça o interesse do público interno em relação às ações da companhia e também, através da relação com a organização não-governamental, contribui para a visibilidade externa favorável da Haztec.

A sustentabilidade deve ser o mote das ações da Responsabilidade Social da Haztec. Assim, faz-se necessária a associação com ONGs relacionadas não somente ao terceiro setor, como o Rio Voluntário, mas também ao meio ambiente, cultura, esportes e até mesmo saúde. O patrocínio e mesmo organização de eventos culturais, em união com o Marketing Institucional, além de excelentes ferramentas de marketing cultural, contribuem para o fortalecimento da imagem na mídia e para a empatia da opinião pública (NEVES: 2000,134). O Instituto Synthesis, que já possui uma parceria com a Haztec, também pode ser visado nesse processo.

O trabalho de conscientização interna a respeito das questões sustentáveis é responsabilidade da área, que deve produzir informações e ações relevantes sobre todos os aspectos abrangidos pelo conceito de sustentabilidade. A ação social junto às famílias dos funcionários é uma iniciativa que pode ser decisiva na conquista completa do

³⁷ Conferir informações sobre o Programa na página 31.

público interno. Ela pode ser levada a cabo, em conjunto com o RH, através do levantamento das condições de vida dos empregados: risco social, nível de renda da família, nível de educação formal de seus parentes e outros indicadores, de forma a promover ações que contribuam para a promoção da qualidade de vida do trabalhador. A vida em família é um dos pilares que mais preocupa as pessoas atualmente – e a organização capaz de compartilhar este sentimento com seus empregados demonstra sua real preocupação não somente com o ambiente interno, como denota o cunho social presente em toda a sua cadeia de processos.

Cabe também à Responsabilidade Social propor aos representantes de Relações com a Mídia as “pautas sustentáveis”, que contenham assuntos relacionados à empresa, seu negócio, mercado de atuação ou mesmo sem relação aparente com a organização assessorada (desde que com um objetivo definido, como remeter a um projeto cultural patrocinado pela empresa, por exemplo). É preciso “vender bem o peixe” da empresa, pois a questão sustentável é uma realidade na mídia – e as abordagens mais criativas e inovadoras são as que têm maior probabilidade de conseguir espaço nas publicações.

A relação com os acionistas deve ser uma união de esforços entre todas as cadeiras, de forma a comunicar as ações desenvolvidas pela empresa e o sucesso de tais iniciativas, bem como convidando os membros do Comitê Societário a se integrar e participar mais dos processos comunicacionais da Haztec. Esta é uma forma de comunicação que, por suas especificidades e seu direcionamento certo, deve ser feita com muito planejamento e método, sempre em conjunto com a Alta Gestão da organização.

Tendo em vista o atual organograma da Haztec, o ideal seria vincular a Assessoria de Comunicação Integrada à Diretoria de Marketing – a qual, hoje, já engloba as atividades de Marketing Institucional, Responsabilidade Social e Comunicação Externa – ou mesmo à Diretoria Presidência. O acesso à Alta Diretoria precisa ser facultado ao máximo, pelo menos, ao assessor de Comunicação Integrada, o qual deve ser peça indispensável do *decision making process* da organização (NEVES: 2000,210). Vale lembrar que o relacionamento da Assessoria Integrada com as Gerências de Marketing deve ser a mais íntima possível, pois uma área complementa as atividades da outra, e o volume de informações que chega a um destes departamentos sempre vai conter material relevante para o outro.

O Plano de Aquisições, aliado ao objetivo da empresa de fortalecer sua imagem, ocasionou uma lentidão na compreensão da importância da Comunicação na Haztec,

pois de fato implantou-se um processo mais cauteloso de gerenciamento da comunicação na empresa e até mesmo de investimentos na área. Esta situação, contudo, demonstra a cada dia seu caráter efêmero, pois a preocupação com a Comunicação está surgindo em passos lentos, mas visíveis. Mesmo porque, com as atuais exigências do mercado a respeito da comunicação, a evolução destes processos é mais do que esperada. Este momento em que a “poeira está assentando”, após a incorporação das unidades e a organização dos processos e políticas, é o ideal para consolidar a Assessoria Integrada. Sobre o assunto, Cláudia Mendonça, jornalista que presta consultoria em Comunicação para a Haztec, pode afirmar, após seus dois anos de casa:

Já trabalhei com comunicação interna, assessoria de imprensa e marketing. Sempre foi melhor quando havia integração entre os setores e esses utilizavam as ferramentas de comunicação integrada de forma criativa e adequada. Noto que o desenvolvimento da Comunicação como um todo na Haztec realmente passa por um processo lento, mas as barreiras estão sendo vencidas e a comunicação já está se tornando uma necessidade. Até porque, sem pretensão, vivi isso em outras empresas e sei, por experiência, que a comunicação integrada bem sucedida responde por grande parte do sucesso de um negócio. (entrevista concedida por Cláudia Mendonça, consultora de Comunicação da Haztec)

Dispostas as atribuições de cada componente da Assessoria de Comunicação Integrada, e a condição favorável da empresa à implantação do setor, cabe destacar que, pela atuação conjunta e eficiente entre todas as cadeiras, podem-se estabelecer fluxos de comunicação com todos os públicos de interesse da organização. Desta forma, este Plano de Comunicação Integrada atende aos seus principais objetivos: fortalecer a marca da Haztec por meio do estreitamento dos laços da organização com seus *stakeholders*.

5.3 Comunicação no gerenciamento de crises

“O cotidiano empresarial é feito de crises” (NEVES apud NASSAR: 2003,88). Esta afirmação de Roberto de Castro Neves, a exemplo de outra de suas citações, é novamente incisiva, ao mesmo tempo em que é verdadeira e preocupante. Por isso, ela deve inevitavelmente constar na pauta da Assessoria de Comunicação Integrada. E, exatamente por fazer parte do dia-a-dia da empresa, o acompanhamento de sua “evolução” em meio aos processos requer atenção especial da Assessoria de Comunicação Integrada como um todo.

Devido às pressões e demandas excessivas, as organizações acabam por acumular pendências a resolver em seu planejamento. Isso não é privilégio da Haztec ou de um grupo seletivo de companhias, mas é a realidade do mundo empresarial. E, por isso mesmo, não é motivo para pânico – mas para atenção. Diversos fatores podem influenciar no surgimento de uma crise institucional, tais como perda de concorrências, alterações na estrutura executiva da empresa ou mesmo mudanças bruscas na economia. Na maioria dos casos, elas emergem internamente e são resolvidas neste mesmo âmbito. O problema se torna mais sério quando a crise atinge o público externo:

As CEOPs [Crises Empresariais com a Opinião Pública] surgem quando existe repercussão negativa junto à opinião pública, há algo feito ou deixado de fazer pela empresa ou que afetou, afeta ou afetará interesses de públicos constituintes da empresa (consumidores, empregados, acionistas, comunidades, etc). Toda empresa, de qualquer natureza, tamanho, nacional ou internacional, já viveu ou viverá uma CEOP. (NEVES apud NASSAR: 2003,88)

Apesar de inevitáveis e por vezes inesperadas, as crises não são imprevisíveis (NEVES: 2000,116). São muitos os indícios que sugerem a instalação de uma crise – como os fatores citados acima –, mas o instinto de autopreservação por vezes leva empresas a se “afastarem deste fantasma”. A falta de tempo para se dedicar a tais questões também é um agravante, pois, apesar de importantes, alguns destes pontos críticos não se apresentam como urgentes, levando muitas organizações a deixarem-nos de lado. A situação se complica quando estes sinais de crise começam a ficar indisfarçáveis.

Quando a crise atinge tal estágio, as empresas não têm outra alternativa a não ser encarar de frente o “leão”. Para dar suporte ao processo decisório e à implementação de ações visando à remediação e posterior solução da situação crítica, a área de Comunicação deve instituir um colegiado de crise, formado pelos executivos mais influentes (Presidente e diretores, ou, em caso de crise setorializada, com o chefe do departamento mais atingido pela complicação), pelo assessor jurídico, pelo assessor de Comunicação Integrada e por um representante de cada cadeira de Comunicação, de forma a promover o relacionamento mais instantâneo possível com os *stakeholders*:

A comunicação na crise deve ser ágil, direcionada a diminuir as incertezas, atenuar as expectativas, criar padrões de entendimento e cordialidade, a fim de que a empresa possa passar pela crise sem grandes impactos. (CHINEM: 2006,47)

Sobre este tema, é bom lembrar que o público interno deve ser considerado prioritário do gerenciamento da comunicação de crise. Isso porque, sentindo-se bem informado e notando a transparência da companhia, mesmo frente a situações difíceis, cresce a auto-estima e o sentimento de preparação do empregado para lidar com possíveis indagações e acontecimentos indesejados. Diante de questionamentos sobre a empresa, o funcionário bem informado e ciente da complicação pode ser um ótimo representante da organização em meio à sociedade civil. Essa linha de atuação impede também que surjam boatos, que não agregam valor nenhum ao ambiente corporativo, gerando apenas insatisfação e insegurança (NEVES apud NASSAR: 2003,93).

Mas não é somente este público que deve ser visado. Crises envolvem vulnerabilidade empresarial e interessam a muitos: consumidores dos produtos e serviços da companhia, investidores, acionistas, governo, sociedade civil e, certamente, o corpo de funcionários da companhia.

Esses públicos exigem atenção especial, requerem canais de relacionamento competentes e cobram reciprocidade. Clamam por respostas precisas e rápidas e dispensam promessas vazias que não são acompanhadas dos respectivos projetos de implementação. (BUENO: 2009)³⁸

Para concluir, é válido ressaltar que muitas crises organizacionais poderiam ser evitadas se houvesse um acompanhamento eficiente dos ambientes interno e externo à organização. Este monitoramento não é difícil, pois é regido por pilares básicos da comunicação: diálogo e relacionamento. Ele é capaz de fortalecer “as credenciais da empresa em situações em que sua credibilidade se torna frágil e vulnerável” (VIANA: 2001,175). Relações de confiança, com constante troca de comunicações e boa dinâmica de diálogo entre a empresa e seus públicos de interesse, são a melhor forma de evitar ou minimizar os transtornos de uma crise.

A área de Comunicação é uma excelente fonte de métodos e dados sobre necessidades críticas. Como é atribuição da área de Relacionamento com a Mídia o monitoramento externo e da área de Comunicação Interna, o monitoramento interno, a Assessoria de Comunicação possui um grande leque de informações que pode ser consolidado em levantamentos de necessidades para a implantação de planos de ação que minimizem os impactos dos pontos críticos. Somando-se a isso, deve haver

³⁸ Disponível em: http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=214&PN=1&i=25. Acessado em 11/10/2009.

tratamento emergencial da crise por parte da empresa, de forma a encontrar com mais facilidade os pontos críticos da organização e minimizar suas chances de sofrer crises. Estas ações servem para comprovar um lugar-comum que deve ser lei quando o assunto é gerenciamento de crises: é melhor prevenir do que remediar.

6. Conclusão

A análise do ambiente de Comunicação da Haztec deixa evidentes as necessidades de informação que a empresa possui. Este estudo buscou exatamente indicar uma direção à empresa, de forma a suprir, organizada e eficazmente, as lacunas de Comunicação da organização.

Modelos de Planos de Comunicação Empresarial são raros de ser encontrados no meio acadêmico porque a maior parte dos estudantes não recebe a devida formação a este respeito, e considera planejar mais uma abstração do que uma solução. No entanto, o que se nota é que, com base nos conhecimentos adquiridos sobre a empresa – sua linha de negócios, seus *stakeholders*, suas condições organizacionais –, é possível traçar um sistema de objetivos e metas de Comunicação, relacionando-se as cadeiras entre si e entre seus públicos específicos, instituindo, assim, as assessorias de comunicação integrada.

Essas assessorias de comunicação corporativa já são uma realidade no ambiente empresarial, mas precisam de mais liberdade e autonomia para trabalhar. A atuação que permeie todos os processos organizacionais é a maneira ideal de constituir uma comunicação realmente democrática e participativa, promovendo a satisfação dos públicos e o retorno sobre a comunicação e, é claro, sobre os investimentos realizados neste âmbito.

A confiança real do corpo gestor da companhia em relação aos profissionais formadores da Assessoria de Comunicação Integrada fica evidenciada nesta proposta de atuação, uma vez que a participação no processo decisório da organização e o contato frequente com a Alta Diretoria são condições *sine qua non* para a eficácia do Sistema Integrado.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foram muitas as mudanças e grandes os obstáculos para a Haztec, ainda imersa neste processo de estruturação e integração de diferentes culturas. O Plano de Comunicação proposto tem como principal objetivo dar novo alento, injetar ânimo aos que reconhecem o potencial da companhia e percebem a importância do posicionamento estratégico da comunicação.

O caso da Haztec serve não somente para exemplificar sobre um contexto empresarial determinado, mas pode ser útil para demonstrar o inegável valor da Gestão Organizada da Comunicação, em especial dentro de empresas que passam por transformações estruturais de grande porte. Processos de aquisição e associação e

consolidação da imagem no mercado são dois pontos delicados que exigem grande volume de esforços e investimentos em favor da Comunicação e do relacionamento.

O conteúdo deste estudo está adaptado ao contexto organizacional da Haztec, entretanto isso não significa esta é uma proposta encerrada em si própria. As ideias aqui contidas são universais e, adequadas aos contextos e especificidades das organizações, podem servir para pontuar e nortear também o desenvolvimento de ações em Comunicação Integrada em diversos âmbitos empresariais.

Não cabe incluir neste projeto previsões da reação empresarial à apresentação do Plano. Todavia, com base nas tendências contemporâneas do mercado, que está aproximando paulatinamente a visão de negócio à visão adequada da Comunicação, o que se pode imaginar é que, em algum momento, a necessidade de gerir de maneira mais controlada e integrada as ferramentas do composto de comunicação se tornará imperativa para qualquer empreendimento.

Um desafio inerente a muitos estudos de caso sobre organizações é encontrar o ponto de equilíbrio entre o uso de informação privilegiada e a superexposição da organização. Com isso, por vezes, os exemplos podiam soar superficiais e pouco aprofundados, mas eles visavam somente cumprir à finalidade de elucidar sobre determinados aspectos, mantendo a integridade e a confidencialidade das pessoas e processos internos da empresa.

Finalmente, este trabalho conclui seu raciocínio sobre a comunicação corporativa integrada, mas ele não se encerra em si mesmo. Ao contrário, este projeto pretende fomentar o interesse pela atuação e pesquisa neste campo tão abrangente que é a Comunicação Empresarial. As companhias, aos poucos, estão compreendendo a necessidade de construir uma comunicação organizada e eficaz. É papel das Escolas de Comunicação acompanhar estas reconfigurações do mercado, de maneira tal que possa formar profissionais com um perfil mais adequado e conhecimentos mais amplos sobre o assunto. Assim posto, esta pesquisa cumpre aqui com seus dois principais objetivos: propor a uma empresa em construção a consolidação paralela de uma Comunicação eficiente com seus públicos de interesse, ao mesmo tempo em que estimula a participação acadêmica a se reestruturar em favor das novas demandas profissionais na área de Comunicação Social.

7. Referências

Livros, artigos, dissertações, teses

AMARAL, Cláudio. **A história da Comunicação Empresarial no Brasil**. In: Portal-RP. 2001. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>. Acessado em 23/09/2009.

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Os desafios ainda insuperáveis da Comunicação Empresarial brasileira**. Disponível em: http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=214&PN=1&i=25. Acessado em 11/10/2009.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação empresarial: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação**. São Paulo: Horizonte, 2006.

CORREDOURA, André e VILELA, Fabíola. **Comunicação Estratégica: Uma abordagem organizacional e política**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009.

ECO, Umberto. **A Estrutura Ausente**. São Paulo: Perspectiva, 1976.

HALL, Stuart. **A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo**. In: Página da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1997. Disponível em: http://www.ufrgs.br/neccso/word/texto_stuart_centralidadecultura.doc. Acessado em 13/10/2009.

LASSWELL, Harold. **Estructura y función de la comunicación en la sociedad**. In: *Sociología de la comunicación de masas*. 1985. Disponível em: <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>. Acessado em 18/08/2009.

LOPES, Gilbert Angerami. **A Comunicação Empresarial Integrada a Gestão Participativa – Estudo de Caso: COMLURB**. [Tese de Doutorado]. Rio de Janeiro: UFRJ, ECO, 2006.

MACIEL, Marylene Pinto (trad). **Comunicação nas empresas: Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MATOS, Gustavo Gomes de. Cada um por todos e todos por um. In: Portal Aberje. 2009. Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=750. Acessado em 15/10/2009.

NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Juliana Coutinho. **Comunicação corporativa estratégica: Um estudo de caso da Rede Globo de Televisão**. [Tese de Mestrado]. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

SABBATINI, Juliana Nogueira. **Comunicação integrada: discurso ou realidade estratégica?** Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/>. Acessado em 09/09/2009.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2009.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WEID, Anaik Von Der. **A primarização da comunicação corporativa como afirmação de seu caráter estratégico: estudo de caso da Oi**. [Monografia em Jornalismo]. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

Sites

<http://www.haztec.com.br/>
Acessado em 23/09/2009

<http://pt.wikipedia.org/>
Acessado em 23/09/2009

<http://www.novagerar.com.br/>
Acessado em 24/09/2009

<http://portal.haztec.com.br/>
Acessado em 07/10/2009

www.intercom.org.br
Acessado em 08/10/2009

www.aberje.com.br
Acessado em 14/10/2009

<http://www.correios.com.br/>
Acessado em 21/10/2009

<http://www.rhodia.com.br/>
Acessado em 09/11/2009

8. ANEXOS

Anexo I

Modelo de clipping da Haztec, produzido pela agência Comunicação

Data: 05/08/2009



MATÉRIAS DE INTERESSE – 05 DE AGOSTO DE 2009

SUMÁRIO

[Brasil volta a descartar a adoção de metas para reduzir emissão de gases – Valor Econômico](#)

MATÉRIAS DE INTERESSE

Valor
ECONÔMICO

[Brasil volta a descartar a adoção de metas para reduzir emissão de gases](#)

Daniel Rittner e Danilo Fariello, de Brasília
05/08/2009

Mesmo comemorando o menor índice de desmatamento na Amazônia Legal desde 1991, o governo brasileiro se esquivou do compromisso de assumir metas obrigatórias e internacionais para emissão de gases do efeito estufa, conforme pediram ontem as principais autoridades dos Estados Unidos e do Reino Unido nas negociações sobre o aquecimento global.

Em visita oficial a Brasília, o enviado especial americano para mudanças climáticas, Todd Stern, e o secretário britânico de Energia e Mudanças Climáticas, Ed Miliband, fizeram o mesmo apelo: os países emergentes, incluindo o Brasil, devem ter metas a partir de 2013, no acordo pós-Kyoto, que será definido - se tudo der certo - em Copenhague, em dezembro.

Miliband e Stern pressionaram o Itamaraty e o ministro do Meio Ambiente, Carlos Minc, a adotar um papel mais agressivo nas negociações do clima. Para eles, os emergentes deveriam assumir metas obrigatórias para diminuir a curva atual de crescimento dos gases de efeito estufa, enquanto os ricos se comprometem a cortar suas emissões.

Os EUA, na proposta de nova legislação que ainda tramita no Senado, propõem reduzir em 17% as emissões até 2020, com base nos dados de 2005. O Reino Unido foi bem mais ousado: definiu em 34% sua redução até 2020, com base nas emissões de 1990, quando eram menores.

Minc deixou claro que o Brasil não aceita responsabilidade semelhante à dos países ricos e admitiu "discordâncias". Para ele, os países que mais emitiram "nos últimos 50 anos" devem ter responsabilidade diferenciada. "A bola está com eles", disse.

O ministro lembrou que o governo brasileiro, no Plano Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), estabeleceu metas voluntárias e nacionais para combater o aquecimento global. Com base em números divulgados pelo Instituto de Pesquisas Espaciais (Inpe), que indicam o menor índice de desmatamento da série histórica na Amazônia, o ministro observou que o Brasil deverá cumprir com folga essas metas internas. "Isso é melhor do que fixar metas obrigatórias e não cumpri-las", acrescentou.



A previsão do Ministério do Meio Ambiente é que, entre agosto de 2008 e julho de 2009 (período-base), tenham sido desmatados de 8 mil a 9 mil quilômetros quadrados. O recorde anterior era de 11.037 km², alcançado em 1991. Em junho deste ano, a derrubada de florestas diminuiu 33% em relação a 2008, segundo números do Deter, o sistema de monitoramento por satélites em tempo real do Inpe.

Para ambientalistas, o Brasil pode estar perdendo uma oportunidade para assumir papel de protagonista nas discussões mundiais sobre o clima ao abdicar de metas mais ousadas. "A impressão do governo brasileiro é que a adoção de metas limitaria o crescimento do país, mas essa visão não tem consistência", diz Mario Menezes, diretor-adjunto da ONG Amigos da Terra. "O Brasil não quer metas e acha que os esforços para manutenção de suas florestas têm de ser partilhados com o mundo", diz.

Para João Talocchi, coordenador das campanhas sobre clima do Greenpeace no Brasil, há certa "esquizofrenia" nas posições do governo brasileiro. "Ao mesmo tempo em que o Ministério do Meio Ambiente quer reduzir o desmatamento, a bancada ruralista consegue mudar o Código Florestal, ganhando mais espaço para desmatar." Se resolvesse esses problemas, o Brasil poderia assumir posição de liderança nos debates sobre clima, por ser já um grande emissor e por ter em seu território parte importante para a solução dos problemas, diz. "O governo precisa de mais ações internas para ter discurso embasado lá fora."

Uma importante ação interna que o governo poderia adotar seria uma lei mais enfática sobre o tema, diz Brenda Brito, coordenadora do programa de mudanças climáticas do Imazon. "O PNMC, por exemplo, foi lançado com pompa, mas é vulnerável a mudanças políticas." Uma meta de buscar desmatamento "zero" seria uma importante sinalização de liderança do Brasil em Copenhague, diz ela.

Os números sugerem que, se não houver nova escalada do desmatamento na Amazônia Legal, será alcançada com facilidade a principal meta do plano de mudanças climáticas. Ele estabelece queda da área derrubada por ano para cerca de 11 mil km² em 2009 e prevê redução de 70% do desflorestamento até 2017, na comparação com a média do período entre 1996 e 2005. Incluindo o desmatamento das florestas e mudanças no uso do solo, que equivalem a três quartos das emissões nacionais, o Brasil está entre os quatro maiores produtores de gases-estufa do planeta.

De agosto de 2008 a junho deste ano, foram desmatados 3.536 km² de florestas - redução de 55% em relação ao período anterior. O número previsto para o período completo, de 8 mil a 9 mil km², engloba não só os dados de julho, mas também o monitoramento feito pelo Prodes, que detecta desmatamento em áreas menores.

Anexo II

Logomarcas do Grupo Haztec e das empresas adquiridas



Acima estão assinaladas as logomarcas da Haztec, bem como as logomarcas das unidades que surgiram no processo de expansão. A Haztec Ambiental nasceu também durante o processo de aquisições, uma vez que responde somente por uma parcela dos negócios da organização, e não mais pelo todo operacional, como ocorria antes.

Anexo III

Logomarca antiga e logomarca nova



A antiga marca da Haztec, antes do Plano de Aquisições



A nova marca, com o símbolo que representa as diferentes unidades (a folha, a onda e a pluma – ambiente, água e ar)