



SENADO FEDERAL

UNIVERSIDADE DO LEGISLATIVO BRASILEIRO

UNILEGIS

JORGE LUIZ STARK FILHO

Integração: resposta para a comunicação planejada?

Brasília – DF

2008



Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

JORGE LUIZ STARK FILHO

Integração: resposta para a comunicação planejada?

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *lato sensu* em Comunicação Legislativa realizado pela Universidade do Legislativo Brasileiro em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Orientadora: Valéria Ribeiro da Silva
Franklin Almeida

Brasília – DF

2008

Integração: resposta para a comunicação planejada?

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Comunicação Legislativa realizado pela Universidade do Legislativo Brasileiro no 1º semestre de 2008

Aluno: Jorge Luiz Stark Filho

Banca Examinadora:

Orientadora: Valéria Ribeiro da Silva Franklin Almeida

Professor Avaliador: Francisco Cláudio Corrêa Meyer Sant'Anna

Brasília, 1º de dezembro de 2008

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Valéria Ribeiro da Silva Franklin Almeida, pelo incentivo, pela paciência.

Aos meus colegas de curso – especialmente aqueles que se fizeram amigos e que fazem da comunicação uma arte.

Àqueles que abriram mão dos tantos momentos que dediquei ao estudo.

Da minha janela vejo o pátio de
um colégio e quando a
campainha toca para o intervalo
das aulas eu paro de trabalhar e
fico olhando, como se estivesse
no recreio também.

Stanislaw Ponte Preta

RESUMO

Os planos de comunicação existem, primordialmente, para estabelecer diretrizes, estratégias e ações que proporcionam às organizações as melhores condições para se comunicar e se relacionar com seus públicos institucionais e com a sociedade. Ao comparar um plano típico da iniciativa privada e outro característico do setor público, este trabalho busca diagnosticar quais os pontos concordantes e quais os conflitantes entre ambos e, assim, contribuir para teorizar acerca da formulação de outros planos de comunicação. Os planos modernos apresentam a comunicação integrada como a opção mais adequada para os setores público e privado. A partir de dois planos reais, pode ser possível verificar essa integração, ferramentas e procedimentos e localizá-los na literatura técnica que trata do assunto. Para tanto, foram selecionados os planos da Rhodia e da Embrapa. Marco inovador da comunicação empresarial, o Plano de Comunicação Social (PCS) da Rhodia tem como motivador o fato de, nos anos 80, ter significado uma referência e inaugurado uma nova fase no campo da comunicação organizacional, especialmente em função da aplicação do conceito de comunicação integrada. Outra referência, a Política de Comunicação Empresarial da Embrapa, nos anos 90, também registrou sua marca de qualidade e eficiência. É o estudo de cada um e a comparação entre esses planos que buscará responder ao questionamento: “Integração: a resposta para a comunicação integrada?”.

Palavras-chave: comunicação integrada; comunicação organizacional; planejamento; política.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
1.1. Proposição da metodologia	12
1.2. A busca da intersecção.....	14
2. Portas Abertas	16
2.1. O contexto.....	16
2.2. O texto do Plano de Comunicação Social da Rhodia.....	21
2.3. As ferramentas da Rhodia.....	24
2.4. Análise dos resultados	28
3. Política de Comunicação da Embrapa.....	30
3.1. O contexto.....	30
3.2. O texto da Política de Comunicação Empresarial da Embrapa.....	35
3.3. As ferramentas da Embrapa	37
3.4. Análise dos resultados	45
4. Considerações finais	47
4.1. O que é único em cada um dos planos.....	47
4.2. O que é comum aos planos e o que pode ser unificado.....	49
4.3. Lições e perspectivas	53
Bibliografia	55
Anexo: Tabela comparativa do Plano de Comunicação Social da Rhodia e da Política de Comunicação Empresarial da Embrapa.....	56

1. Introdução

Quando se observam as semelhanças e as diferenças entre planos de comunicação, a primeira percepção que se tem é a de que as ações que integram diversos métodos, ferramentas e procedimentos – isso sem falar nas próprias áreas da comunicação, como relações públicas, publicidade e jornalismo – apresentam resultados positivos tanto nas políticas de instituições da esfera pública quanto do setor privado. Conceitos, práticas e formulações teóricas são investigados neste trabalho, no sentido de oferecer uma reflexão sobre o tema proposto e, dessa forma, caso comprovada a efetividade da relação entre os planos comunicacionais e a comunicação integrada, auxiliar na motivação das organizações ao planejamento de suas ações comunicativas. A especialista em relações públicas Margarida Kunsch é uma das estudiosas da comunicação integrada.

Dentro dessa perspectiva de uma filosofia de comunicação integrada, a comunicação organizacional compreenderia o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (...) Por filosofia de comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio de seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deve nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização. Trata-se de uma visão macro e estratégica, pois as ações táticas de comunicação ficarão a cargo de cada subárea específica. (KUNSCH, 2003, p. 179)

Essa percepção desperta o desejo de investigar planos de comunicação de organizações de diferentes origens, a fim de constatar o que há de verdade nesse campo e quais itens podem ser considerados de resultados efetivos, recomendando-se a sua aplicabilidade independentemente do setor ao qual o plano se destina.

Os planos de comunicação buscam, primordialmente, estabelecer diretrizes, estratégias e ações que proporcionam às organizações as melhores condições para se comunicar e se relacionar com seus públicos institucionais e com a sociedade. Ao se comparar um plano típico da iniciativa privada e outro característico do setor público, buscou-se diagnosticar quais os pontos concordantes e quais os conflitantes entre ambos e, assim, contribuir para teorizar sobre a formulação de futuros planos. A partir de dois planos reais, poder-se-iam observar tais pontos e vinculá-los,

principalmente, à literatura técnica que trata do assunto. A teoria que embasa a prática dos planos está presente em Kunsch e em Gaudêncio Torquato.

O planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. Não é algo 'solto' ou isolado de contextos. Está sempre vinculado a realidades da vida das pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera pública e privada. Acontece em nível macro, quando é orientado para países e regiões, e em nível micro, quando se destina a organizações individualizadas. (KUNSCH, 2003, p. 204)

O planejamento, em uma Assessoria de Comunicação, consiste na capacidade de detecção prévia de situações, na prospecção sócio-ambiental, no rastreamento de posições de mercado, no mapeamento de angulações, pontos de vista e visões formuladas por fontes de comunicação que interessam, diretamente, a uma empresa. O planejamento vai mais além. Após a formulação dos perfis sócio-ambientais, extraídos com alto grau de inferência, intuição e capacidade de interpretação das realidades, a atividade de planejamento encaminha-se para seu eixo central, que consiste no aconselhamento e assessoramento direto ao topo da organização. (TORQUATO, 1991, p. 214)

O primeiro desafio no sentido de verificar a percepção inspiradora foi a escolha dos casos a serem estudados. Para isso, foram levadas em consideração a relevância e a repercussão. Assim, selecionaram-se os planos da Rhodia e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Marco inovador da comunicação empresarial, o plano de comunicação da Rhodia (posteriormente, tema do livro "Portas Abertas") traz como motivação o fato de, nos anos 80, ter significado uma referência e inaugurado uma nova fase no campo da comunicação organizacional, especialmente em função da aplicação do conceito de comunicação integrada.

Em 1985, uma experiência pioneira marcou a história da comunicação organizacional brasileira: a elaboração e a divulgação da Política de Comunicação Social da Rhodia. Durante a gestão do presidente Edson Vaz Musa, a Gerência de Comunicação da empresa, sob a coordenação de Walter Nori, preparou um plano de trabalho para mudar o comportamento *low-profile* que existia na Rhodia desde a sua fundação, no início do século XX. Em um regime democrático com liberdade de imprensa, omitir informações e esconder-se era a maneira mais rápida e eficiente de criar boatos e notícias erradas. Por isso, a empresa adotou a postura de portas abertas, receptiva ao debate junto a todos os seus públicos estratégicos. A Rhodia foi um exemplo a diversas organizações de como incluir a comunicação no processo de tomada de decisões. A partir da década de 90, seguindo essa tendência, diversas empresas passaram a notar a importância da comunicação organizacional e vinculá-la diretamente ao negócio, como ressalta Bueno (2003, p. 8): "hoje, (ela) encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias". (Sato, 2006, p.26)

“As opiniões que aqui reproduzimos, sobre a comunicação organizacional, datadas da década de 1980, também têm sentido na atualidade, quando tanto as assessorias de imprensa e relações públicas quanto as agências de comunicação estão sendo desafiadas a ser capazes de fornecer serviços integrados de comunicação e a fazer alianças estratégicas para ter condições de atender às demandas de seus clientes. (...) O exemplo pragmático neste sentido foi a experiência da Rhodia, com o Plano de Comunicação Social que implantou em 1985. Nele se adotava uma estrutura de comunicação integrada, administrada por uma Gerência de Comunicação Social composta das divisões de Imprensa (assessoria de imprensa e publicações), Relações Públicas (projetos institucionais e comunitários) e Marketing Social (publicidade, valorização do consumidor e pesquisa de mercado). A essa gerência cabia coordenar as atividades da empresa com vistas em uma ação de comunicação integrada.” (KUNSCH, 2003, p. 182)

Paulo Nassar (1999) considera que “o Plano de Comunicação Social da Rhodia constituiu-se no documento mais importante da Comunicação Empresarial dos anos 80”, enquanto Jorge Duarte (2001) ressalta as características pioneiras do Plano de Comunicação Social da Rhodia. Coincidentemente, Duarte é um dos participantes da formulação da Política de Comunicação da Embrapa, o outro plano escolhido para análise.

Foi em 1985, no ambiente da Nova República, que a Rhodia brasileira divulgou o seu Plano de Comunicação Social, que levava em consideração a possibilidade de conflitos iminentes daquela organização com os mais diferentes públicos brasileiros e, em consequência disso, a necessidade permanente de atender de forma integrada às demandas de comunicação desses agentes sociais. O documento questionava a forma como eram operadas dentro das organizações as tradicionais ferramentas de comunicação: Publicidade, Pesquisa Mercadológica, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas. O motor do plano era a preocupação com o ambiente político. Isso explica a importância que ele dava às técnicas de relacionamento com a imprensa, chegando a prever regras práticas de como atender, passo a passo, no dia-a-dia, as demandas dos jornalistas. A imprensa, para os comunicadores da Rhodia, era os olhos e ouvidos da sociedade e também a principal interface entre a organização e os seus públicos-alvo. O Plano de Comunicação Social da Rhodia constituiu-se no documento mais importante da Comunicação Empresarial dos anos 80. Ele sintonizava as mudanças no papel da comunicação e dos comunicadores diante das transformações do ambiente político brasileiro. Com a Nova República, as organizações começaram acompanhar e a interagir com o que acontece fora dos seus muros. Essa nova conjuntura, no entanto, não teve força para mudar a postura das empresas e dos seus gestores em relação à comunicação interna e à comunicação administrativa. Nesse sentido, o plano da Rhodia – e seus clones – não conseguiu alcançar um status sistêmico, no qual existem de fato um planejamento e ações em comunicação voltadas para todos os públicos estratégicos das organizações. (NASSAR, 1999)

“Em 1985 a Rhodia lançou seu Plano de Comunicação Social caracterizado como uma ‘Política de Portas Abertas’. Tratou-se de um avançado e pioneiro programa de comunicação empresarial. Bueno (1989:5) informa que a política adotada pela Rhodia serviu de paradigma para as demais organizações. Ver mais sobre o assunto em Valente & Nori, Portas Abertas, Círculo do Livro, 1990, que traz um detalhado relato sobre o programa de abertura no diálogo entre a empresa e a sociedade no período entre 1982 e 1988. O livro é um clássico na literatura brasileira de comunicação organizacional por mostrar um tipo de posicionamento e exemplo de ações que acabaram tornando-se

referências inevitáveis para a grande maioria das empresas brasileiras”. (DUARTE, 2001, p.15)

O plano de comunicação da Embrapa, por sua vez, configurado no trabalho Política de Comunicação Empresarial da Embrapa, formulado em 1995 e revisto em 2002, também pode ser considerado inovador quando observada a importância com que se caracterizou a iniciativa na esfera pública. Para Heloiza Dias da Silva (2007, p.11), “o processo de atribuir à comunicação função estratégica em uma empresa de pesquisa foi pioneira e até hoje é exemplo para outras organizações”.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, órgão vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, como instituição líder na geração de conhecimentos e tecnologias para o agronegócio do mundo tropical, não ficou passiva frente às mudanças que se vislumbravam e na década de 1990 investiu fortemente em um programa de reestruturação para reduzir sua dependência de recursos públicos, modernizar a administração e torná-la mais presente no mercado, inclusive por meio de parcerias com a iniciativa privada. Para isso, incorporou conceitos administrativos como planejamento estratégico, gestão pela qualidade total, aplicação de enfoque sistêmico na gestão, e pesquisa orientada para o mercado. Adotou também os conceitos de comunicação integrada e planejada, além de utilizá-la como instrumento de qualificação dos processos gerenciais e de informação e relacionamento com públicos de interesse. (SILVA & DUARTE, 2007, p. 3)

Ambos trabalhos, por si, já merecem acuradas análises – tanto em suas formulações quanto em relação aos seus resultados, ponto que também se buscará abordar. A comparação entre esses planos torna-se, assim, objeto de possíveis repercussões práticas a partir da observação de pontos comuns e, principalmente, aqueles que geraram resultados positivos para as organizações, no que tange à identidade, à imagem e à marca.

Vencida a etapa da escolha dos planos, outro desafio configurou-se na pesquisa de uma bibliografia coerente com o objetivo deste estudo. Se, por um lado, são poucos os livros que abordam especificamente políticas e planos de comunicação, por outro lado verificou-se que a literatura encontrada é elementar no sentido de fornecer a base necessária à chancela das observações que a vivência e a prática nos ofereceram. Artigos científicos completaram essa bibliografia e em muito contribuíram para ilustrar o contexto da formulação dos planos estudados.

À parte dos desafios propostos, este trabalho não pretende apenas analisar a morfologia dos planos estudados, nem somente criticá-los em seus conteúdos. A

intenção é observá-los e comparar suas semelhanças e diferenças; buscar suas lacunas em relação àquilo que a prática tem mostrado; apontar os benefícios da sistemática integração de ferramentas, métodos e procedimentos; e, finalmente, extrapolar suas características mais relevantes ao que pode ser considerado efetivo para futuros planos de comunicação.

Há a consciência de que o tema não se esgota aqui, mas ao mesmo tempo persistem a curiosidade acadêmica e a paixão pela comunicação que, juntas, tentarão oferecer aos leitores instantes de reflexão, pontos de discussão e o resultado de uma dedicação motivada pela possibilidade de aprimoramento da arte de comunicar.

1.1. Proposição da metodologia

A comparação dos planos de comunicação da Rhodia e da Embrapa será feita a partir da leitura dos contextos histórico e técnico em que ambos foram criados, considerando-se histórico o âmbito sócio-político e técnico, o da comunicação organizacional. Para tanto, adotam-se como sinônimos os termos destacados por Kunsch.

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. 'Comunicação organizacional', 'comunicação empresarial' e 'comunicação corporativa' são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. (KUNSCH, 2003, p. 149)

Adicionalmente, é importante analisar uma visão moderna na conceituação de "instituição" e de "organização". É interessante, neste ponto, refletir livremente sobre os conceitos de Douglas North, citado por GALA (2003), – e que nos levam a um melhor entendimento dos termos "comunicação institucional" e "comunicação organizacional".

Chegamos ao cerne do modelo. Na presença de incerteza e para superar os custos de transação surgem as instituições. Desde os primórdios até hoje, indivíduos interagem a partir de regras. Somente a partir do surgimento destas, é possível entender a organização das sociedades (ver North, 1990: 3). O nível de abstração do conceito de instituição é de fato alto. Uma regra ou norma que rege a interação entre indivíduos pode ter infinitos significados. Para tornarmos o conceito mais útil, devemos reduzir seu nível de abstração, como faz North. Ele aplica-o de forma específica ao campo da economia, notadamente na intermediação de interações econômicas entre agentes. Nessa linha pode-se fazer a leitura de que as instituições representam uma restrição a mais para os agentes no curso de suas transações econômicas. Desta maneira, estaríamos, contudo, reduzindo demais seu papel no arcabouço de North. Como argumenta Dequech (2001b: 8) as instituições podem jogar também um papel construtivo, e não meramente restritivo, na interação dos indivíduos.

(...)

Chegamos agora ao conceito que gera a dinâmica do modelo. A partir dos estímulos oferecidos pela matriz institucional, surgirão diversas organizações que atuarão na busca de diversos objetivos. Para North, organizações são os principais agentes de uma sociedade e dentro dessa categoria encontramos os mais diversos entes: "*political bodies (political parties, the Senate, a city council, a regulatory agency), economic bodies (firms, trade unions, family farms, cooperatives), social bodies (churches, clubs, athletic associations), and educational bodies (schools, universities, vocational training centers)*" (North, 1990: 5). Para melhor explicar o papel destas no modelo, o autor lança mão da metáfora dos jogos esportivos. Se as instituições são as regras do jogo, as organizações representam os diversos times que disputam o campeonato da sociedade. (GALA, 2003, p. 111)

A partir da reflexão proposta, a “comunicação institucional” estará afeta, principalmente, às entidades que não visem objetivos concretos em si, mas principalmente valores comuns aos grupos sociais – como normas, regras, códigos. Por outro lado, a “comunicação organizacional” estará diretamente relacionada àquelas organizações que busquem resultados – ainda que esses resultados sejam incomensuráveis ou de difícil quantificação, como o bem-estar social, a democracia ou a cidadania.

Nos dois planos de comunicação estudados serão abordados seus antecedentes e os fatores determinantes para a sua efetivação, especialmente a partir da análise do depoimento de seus autores.

Situados os contextos, em seguida serão analisados os textos dos dois planos, abordando-se os seus aspectos de forma e conteúdo. Os aspectos formais levam em consideração o formato, as divisões, a ordem das partes e o senso de conjunto. Os aspectos contedúísticos terão em conta as informações presentes e a interação entre elas.

Numa terceira leitura, serão enumerados as ferramentas e métodos de comunicação propostos pelos planos, também em seus aspectos de forma e conteúdo. Então, dissertar-se-á sobre os resultados advindos dos dois planos.

Finalmente, na busca de conclusões e de aproveitamento prático do estudo, serão avaliados os aspectos comuns, os tópicos únicos a cada plano e o que apresenta capacidade de unificação entre eles. Então, conclusivamente, buscar-se-ão lições que possibilitem uma visão de futuro na aplicabilidade de planos de comunicação, independentemente das características das organizações – aquilo que aqui se chama de “a busca da intersecção”.

1.2. A busca da intersecção

O principal resultado esperado a partir da comparação dos planos de comunicação da Rhodia e da Embrapa deve apresentar-se na forma de resposta à integração do conjunto de ferramentas, métodos ou procedimentos aplicáveis à disseminação da cultura da comunicação organizacional em suas características estratégicas e táticas.

Mais que um diagnóstico, o que se busca é a identificação de um elenco de instrumentos que baliza as principais ações comunicacionais e permeia as organizações, independentemente de suas origens e objetivos. Nesse sentido, Silva e Duarte (2007, p. 14), ao se referirem aos benefícios da implementação de uma política de comunicação, ressaltam com propriedade que os resultados obtidos pela Embrapa “evidenciam o quanto é importante para uma organização – seja privada ou pública - ter uma cultura de comunicação sintonizada com o seu processo de gestão”. Esse amálgama de ferramentas da comunicação e da administração é abordado por Kunsch e por Bueno.

Os conceitos desenvolvidos sobre o planejamento, a gestão e o pensamento estratégicos podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à área de comunicação das organizações. As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no plano tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tanto, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas. (KUNSCH, 2003, p. 244)

As mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas que começaram a acontecer a partir de 1980 passaram a exigir um relacionamento mais estratégico das empresas com os seus públicos. As organizações brasileiras se depararam com demandas comunicacionais inéditas por força do fim do ciclo dos governos militares e a volta da democracia e, na década de 90, por inúmeras outras transformações: mudança do papel do Estado na economia, abertura comercial, processo de privatização de empresas estatais, desregulamentação de atividades econômicas e aquisições maciças de empresas nacionais por grupos estrangeiros, a tendência de fusões empresariais e a instituição do Código de Defesa do Consumidor. A busca por excelência passou a ser determinante não só para o sucesso da empresa, mas para a sua própria sobrevivência em um mercado competitivo e globalizado. A interação entre organizações e sociedade tornou-se mais complexa. Integrar a comunicação, em suas diferentes formas de processamento aos objetivos e metas das organizações passou a ser um desafio. As empresas, sejam públicas ou privadas, preocupadas com qualidade total de seus produtos e serviços, passaram a ter também a obrigação de buscar a qualidade total na comunicação com os seus públicos. Os modelos de gestão empresarial voltaram-se para a relação com clientes, fornecedores, acionistas, empregados e com a comunidade, levando as organizações a um reposicionamento da comunicação, menos operacional e mais estratégico, integrada ao processo de tomada de decisões. A comunicação

começou a ser vista como instrumento de inteligência competitiva, e como tal passou a requerer planejamento, capacitação e adoção de práticas modernas de coleta, tratamento, recuperação e transmissão das informações. (BUENO, 2002)

2. Portas Abertas

2.1. O contexto

O livro *Portas Abertas* esgotou-se rapidamente em sua primeira edição. Objeto de estudos (e de desejo) dos estudantes de Comunicação Social nos anos 90, *Portas Abertas* trazia os antecedentes, as etapas da formulação e o plano de comunicação da Rhodia, estratégia que, nos anos 80, significou uma nova fase na comunicação organizacional, um marco que simbolizaria, no Brasil, o conceito de “comunicação integrada”.

Para tanto, o ambiente interno revestia-se de importância comparável ao do ambiente externo – numa demonstração de coerência administrativa e na confirmação dos valores empresariais da Rhodia expressos em seu Plano de Comunicação Social (PCS) – especialmente quando registra que a empresa valoriza seus recursos humanos, dando sinal de modernidade e atualização. Dessa maneira, a teoria (ou os valores) e a prática (ou as ações) encontram-se coerentemente no PCS, de maneira similar à proposta por Torquato ao se referir à importância da comunicação interna nas organizações.

As empresas também se modificaram, quebrando redomas. Os empresários deixaram as salas bem refrigeradas e foram visitar o chão da fábrica, enquanto novas relações com o consumidor ganharam densidade. Estavam em jogo a competitividade acirrada, a busca de qualidade, as novas relações com o consumidor, as estratégias de aproximação junto aos Poderes. Na comunicação interna, as empresas começaram a focar melhor o clima organizacional. A pesquisa interna se fortaleceu. Antes de definir e adotar políticas de comunicação externa, a empresa decidiu examinar o grau da temperatura interna. A pesquisa passou, assim, a mapear as expectativas, os anseios, as angústias, as alegrias da comunidade e os distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e pelo tipo de gestão. (TORQUATO, 2002, p. 8)

O reconhecimento de que o Plano de Comunicação Social da Rhodia foi pleno de êxitos, entretanto, só pode ser constatado a partir dos antecedentes que caracterizam o cenário em que o trabalho foi desenvolvido, bem como os fatores que motivaram sua elaboração. Pode-se inferir que o momento político e social no Brasil da década de 1980 era, ao mesmo tempo, motivo e motivador de uma nova postura empresarial – atitude corajosa e consciente. Esse cenário é descrito pelos autores

de “Portas Abertas”, Célia Valente e Walter Nori (1990, p. 39), ao mesmo tempo em que reconhecem um certo distanciamento dos diretores da empresa em relação à abertura proposta pelo PCS: “Eles não aprovavam esse movimento, que levaria a Rhodia a ter relações mais liberais com o mundo exterior. O Brasil atravessava um regime ditatorial, e a linha seguida era fechar-se para manifestações públicas”.

O objetivo expresso do trabalho era permitir a fixação “com nitidez” dos contornos da imagem pública da empresa “e adequá-la aos novos tempos do Brasil, caracterizados por uma irreversível abertura política e por uma sociedade cada vez mais crítica e engajada” (VALENTE & NORI, 1990, p. 63). Na introdução do Plano essa conjuntura é explicitada:

As pesquisas indicam que a imagem da Rhodia é positiva, mas difusa. A Empresa tem um bonito rosto, mas poucos conseguem descrevê-lo com exatidão. Há até quem o associe somente ao velho lança-perfume, que deixou de ser fabricado há mais de 20 anos. Tal constatação preocupa porque a Rhodia é uma empresa com 65 anos de Brasil e atividades as mais diversas. (VALENTE & NORI, 1990, p. 63)

No Plano de Comunicação Social elaborado por Walter Nori e sua equipe, o estabelecimento de um claro e preciso papel para a comunicação na empresa faz com que essa premissa configure-se na pedra fundamental de todo o trabalho, assumindo além do cunho prático, um relevante aspecto político.

O planejamento estratégico se desenvolve diariamente, e a informação deve ser tratada como um elemento importante nas tomadas de decisão. A comunicação social deve exercer uma constante vigilância sobre o contexto em que a empresa se desenvolve, para conhecer as atitudes, os valores e as tendências de seus diversos públicos e, a partir daí, lançar mão de instrumentos eficazes. Por meio do PCS, a comunicação social passa a ser instrumento político na prática de estratégias destinadas a permitir que a empresa participe do processo de formação da opinião pública. (VALENTE & NORI, 1990, p. 68)

O olhar atento a “Portas Abertas” associa o êxito do Plano de Comunicação da Rhodia ao envolvimento da alta direção da empresa, especialmente do presidente da Rhodia à época. Segundo Kunsch (2003, p.183), a iniciativa da Rhodia “tinha total apoio do então presidente da empresa, Edson Vaz Musa, não deixou de representar um marco na história da comunicação no Brasil, tendo contribuído para valorizar o campo da comunicação organizacional no país”.

Entretanto, tão importante quanto o envolvimento do presidente e da alta direção da empresa foi o envolvimento de todo o corpo funcional da Rhodia, com a mudança paradigmática e a ampliação da capilaridade das fontes de informação.

Um bom plano de comunicação ajuda a mudar uma empresa e a fazer com que ela venha a reagir de maneira diferente diante de certas situações. Mas não é tudo. É preciso engajar todos no processo, o que acaba sendo uma verdadeira catequese. (...) Depois da implantação do plano, de 300 a 400 funcionários falam pela companhia. Esses números revelam a política descentralizada implantada: antes da abertura, apenas os diretores podiam conceder entrevistas à imprensa. (VALENTE & NORI, 1990, p. 41)

O primeiro capítulo do livro “Portas Abertas” afirma que Edson Musa, ao assumir a presidência da Rhodia, em 1984, adotou uma política de portas abertas baseado no pressuposto de que uma empresa não faz um bom trabalho e não colhe resultados com uma rotina honesta dentro de suas próprias fronteiras. A convicção de Musa tinha por base a pesquisa encomendada por Walter Nori, logo após sua entrada na empresa.

Tratava-se de uma “pesquisa qualificada”, ou seja, ouviria algumas poucas pessoas, mas elas teriam peso importante porque eram representativas. O universo trabalhado foi o da imprensa nacional. Onze diretores de redação e editores de economia responderam à seguinte pergunta, formulada por telefone e de surpresa: “Qual é a primeira coisa que lhe vem à cabeça quando se menciona a companhia Rhodia?” (...) Poucos sabiam com precisão o que a Rhodia produzia e quando lembravam de citar um dos itens, quase sempre aparecia o lança-perfume, que a empresa deixara de fabricar em 1962, ou seja, havia quase 20 anos. (VALENTE & NORI, 1990, p. 127)

O envolvimento direto de Edson Vaz Musa vinha de encontro ao comportamento de seu antecessor, o francês Jean-Michel Romano, que “tinha uma verdadeira aversão pela imprensa” (VALENTE & NORI, 1990, p. 134). O sucessor de Romano, Jean Avril, contratou Walter Nori para o setor de comunicação e o incumbiu de criar uma nova imagem para a Rhodia.

A mudança foi tão radical no departamento que até as verbas destinadas tradicionalmente ao setor se tornaram exíguas e não permitiram que ele se desenvolvesse. Antes de 1982, eram equivalentes a 0,2 por cento do faturamento da empresa. Após a posse de Nori, de 0,4 a 0,5 por cento do faturamento passou a ser destinado à área de relações públicas, assessoria de imprensa e publicidade institucional. Se se considerar que a cifra de negócios da Rhodia se situa em torno de 1 bilhão de dólares anuais, a duplicação da verba era muito significativa. (VALENTE & NORI, 1990, p. 137)

A ascensão de Musa à presidência da Rhodia fez parte de um programa que previa a indicação de um brasileiro para o cargo. Avril incentivava um grupo de engenheiros que estavam sendo preparados para assumir funções de direção na empresa. Segundo Valente e Nori (1990, p. 19), “o mais incrível de toda essa história é que quando Avril foi nomeado superintendente, Musa já estava escolhido para ser seu sucessor, embora, é claro, nada soubesse sobre isso”. A imagem do novo presidente seria trabalhada nos níveis interno e externo – neste, com especial

atenção ao atendimento à imprensa e aos contatos com autoridades. O primeiro presidente brasileiro da Rhodia transformou-se em formador de opinião e “numa estratégia digna de Maquiavel, o próprio Musa fez-se porta-voz da comunicação”.

Fonseca [Otávio Bueno da Fonseca] disse que o plano levou apenas seis meses para ser elaborado, “porque o pessoal estava afinado”. O plano ficou inteiramente pronto três anos depois da chegada de Nori à Rhodia e pontuou os primeiros meses da administração Musa, um de seus grandes estimuladores. Pode-se dizer sem medo de errar que a verdadeira abertura da Rhodia começou com a sua publicação. (VALENTE & NORI, 1990, p.40)

O objetivo expresso do trabalho era permitir a fixação “com nitidez” dos contornos da imagem pública da empresa “e adequá-la aos novos tempos do Brasil, caracterizados por uma irreversível abertura política e por uma sociedade cada vez mais crítica e engajada”. E essa conjuntura é explicitada por Boanerges Lopes Filho:

A Rhodia S. A. – um gigante empresarial vinculado ao grupo francês Rhone-Poulenc – apresentou um ambicioso plano de comunicação social desenvolvido a partir da década de 80 e que em pouco tempo a projetou como uma empresa moderna, aberta, sem medo da verdade e dirigida com uma visão não apenas voltada para situações técnicas e burocráticas, mas também se posicionando nos principais veículos de comunicação com idéias políticas e sociais que interessam ao país. Marcou sua presença na mídia com uma frase proferida por um de seus principais executivos: ‘a comunicação não é apenas útil; ela é antes de tudo imprescindível’. (A comunicação não é útil, é indispensável; não é despesa, é investimento; é um processo permanente, Edson Vaz Musa em Portas Abertas, página 161). (LOPES FILHO, 2006, p.11)

No plano nacional, o Brasil também se abria para a “Nova República” e o sentimento de que a Rhodia devia acompanhar essa evolução fazia parte da estratégia de Musa para a abertura da empresa e o investimento em suas relações institucionais. A “nova comunicação” da Rhodia encontra análise nas palavras de TORQUATO:

A Rhodia S. A. – A comunicação é um sistema-meio que se espelha na moldura ampla dos ambientes social, político e econômico. Os generalistas são figuras que integram tal conceito. Com visão abrangente, passam a ser disputados pelo mercado. São eles que estão mudando o pensamento das cúpulas empresariais a respeito da importância da comunicação. Convém lembrar que, no Brasil, a relação comunicação/eficácia/produtividade sempre esteve muito relacionada ao lucro. Comunicação, na visão da maior parte dos empresários, deve dar lucro, resultados imediatos. A percepção da comunicação como fator estratégico, de efeitos a longo prazo, só ganhou volume mais recentemente. Em função da abertura da sociedade, dos novos horizontes que se abriram com a quebra dos padrões autoritários, os empresários começaram a aparecer nos meios de comunicação e a marcar presença nos jornais por meio de entrevistas e artigos, nos quais defendem idéias e conceitos. Em resumo, as políticas amparadas no conceito *low profile* (baixo perfil), bem aceitas no ciclo autoritário, foram ultrapassadas por um novo clima social. A clareza e a abertura inspiraram o novo clima da comunicação organizacional. Hoje, para quem quer dissimular, esconder casos

negativos e fugir da exposição é condenado pela mídia e pela sociedade. Os novos profissionais reciclam o pensamento empresarial. (TORQUATO, 2002, p. 7)

É interessante registrar que práticas similares às da Rhodia, especialmente no que diz respeito a eventos e relações públicas, são encontradas referenciadas à iniciativa privada – sem qualquer registro, antes dos anos 1990, ao setor público. São exemplos desse registro: o ABC da Mecânica Chevrolet, a cartilha sobre a ética no ambiente de trabalho da 3M, a Ciranda da Ciência da Hoechst e da Fundação Roberto Marinho, o Prêmio Moinho Santista, a restauração do Mosteiro de São Bento, na Bahia, pela Construtora Norberto Odebrecht e o anúncio veiculado pela GM em defesa da Mata Atlântica, em que a empresa declarava: "A General Motors está investindo nesta região para construir absolutamente nada".

2.2. O texto do Plano de Comunicação Social da Rhodia

O Plano de Comunicação Social (PCS) da Rhodia foi dividido, originalmente, em quatro capítulos. O primeiro capítulo, homônimo ao Plano, trazia a contextualização de cenário, públicos-alvo, valores, conceito e objetivo gerais, as ações do PCS e, como anexo, o organograma da Gerência de Comunicação Social (GCS). Seguiam-se três capítulos inspirados nesse organograma: Coordenadoria de Imprensa, Coordenadoria de Relações Públicas e Departamento de Marketing Social.

No capítulo “Plano de Comunicação Social”, ao analisar “um novo cenário”, fica nítida a opção de fortalecimento institucional feita pela Rhodia.

É difícil quantificar os ganhos obtidos a partir de uma política eficiente de comunicação, mas é certo que os benefícios se mostram de forma indireta. Uma boa imagem provoca reflexos positivos sobre os negócios de uma empresa à medida que fortalece o marketing, melhora o relacionamento com os clientes, fornecedores, funcionários e autoridades. (VALENTE & NORI, 1990, p. 21)

Para a Rhodia, que sabia estar presente no cotidiano da maioria da população através de sua ampla gama de produtos industriais, o momento era de incentivar a comunicação como instrumento político para levar a empresa a participar do processo de formação de opinião. (VALENTE & NORI, 1990, p. 23)

Ficam, nesse capítulo, estabelecidos os públicos-alvo da empresa: funcionários, consumidores, clientes, fornecedores, comunidade, imprensa, autoridades, sindicatos e acionistas. Também são enumerados os valores que permeiam a organização e que, em resumo, estabelecem ser a Rhodia uma empresa “de comportamento ético” e “moderna e atualizada”.

Uma espécie de decálogo – Nossos valores – foi elaborado para servir de base às relações externas. Assim, a Rhodia dizia ser “uma empresa que privilegia o comportamento ético”, o que incluía: estar consciente de seu papel na sociedade e integrada ao Brasil; estar voltada para a qualidade; respeitar e valorizar o consumidor/cliente; ter uma forte preocupação social e ambiental; dar preferência a equipamentos nacionais; exportar e substituir importações; ser tecnológica e mercadologicamente atualizada e ter uma administração moderna; utilizar técnicas modernas e tecnologias de ponta; investir maciçamente em pesquisa e desenvolvimento. Ser economicamente forte, estável e diversificada; valorizar seus recursos humanos. O decálogo, dizia Musa, devia expressar a que vinham e corresponder sempre à realidade. (VALENTE & NORI, 1990, p. 24)

Conceitualmente, o PCS “objetiva, por meio da utilização integrada de todos os instrumentos éticos disponíveis, o fortalecimento de sua imagem institucional, mercadológica e corporativa junto a todos os seus públicos (interno e externo)”

(VALENTE & NORI, 1990, p. 66). Em termos práticos, o que se busca são meios de agir e reagir ante situações previstas e imprevistas, rotineiras ou críticas.

Agilidade e rapidez na tomada de decisões, nas respostas e na transmissão de informações são condições *sine qua non* para uma comunicação eficiente. Sem elas, corremos o risco de perder oportunidades favoráveis à consecução dos nossos objetivos, ou de adotar medidas de defesa, antecipando-nos ao surgimento de situações indesejadas. Deixaremos de “apagar incêndios” porque evitaremos que eles ocorram. (VALENTE & NORI, 1990, p. 67)

Ao abordar seu objetivo e o papel da comunicação, o Plano de Comunicação Social da Rhodia estabelece que a comunicação será integrada para:

Evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais;

Uniformizar valores e conceitos;

Unificar e consolidar a cultura da Rhodia;

Solidificar a imagem corporativa da empresa;

Fortalecer a defesa da organização no contexto social que tende a enfrentar pressões de toda ordem;

Ampliar o “poder de fogo” da empresa num mercado cada vez mais competitivo. (VALENTE & NORI, 1990, p. 68)

Além desses, o Plano de Comunicação Social da Rhodia enumera rol de outros objetivos a serem alcançados:

Manter a imagem muito positiva que a Rhodia desfruta junto à sociedade;

Divulgar amplamente a identidade e a vocação da empresa;

Reforçar, para segmentos mais específicos da sociedade, que a Rhodia pertence a um grupo internacional de alta tecnologia e que está mundialmente implantada por meio de suas sociedades comerciais;

A partir dos valores estabelecidos e conceitos, reforçar a imagem da empresa junto aos públicos internos e externos, visando:

Em nível de público interno, ajudar a hierarquia e a gestão de Recursos Humanos a desenvolver uma *esprit de corps* na empresa;

No âmbito do público externo, servir de base para as campanhas publicitárias de cada divisão/atividade;

Assumir a responsabilidade de, na condição de maior investimento francês no Brasil, contribuir financeira, técnica e culturalmente com os organismos oficiais e a colônia francesa. (VALENTE & NORI, 1990, p. 69)

Essa integração caracteriza a opção dos formuladores do PCS por um rol de ações que, mais do que eficazes individualmente, são potencializadas ao se

integrarem e produzirem resultados mais significativos. O conceito dessa integração é o mesmo encontrado em Kunsch:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o mix, o composto da comunicação organizacional. Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 150)

Como reconhecem os autores do PCS, o maior problema que se colocava entre comunicadores e os técnicos da Rhodia era a falta de uma linguagem comum. Isso levou à concepção de um plano mais voltado para as práticas comunicacionais do que para as teorias da Comunicação. Dessa forma, o PCS tornar-se-ia uma ferramenta útil e de resultados mais facilmente alcançáveis – além de conquistar a simpatia dos técnicos e quebrar suas resistências ante o novo.

O plano nasceu da experiência profissional da equipe de comunicação da Rhodia. Por isso, pouco tem de teórico e nunca pretendeu ser um manual acadêmico, embora tenha sido utilizado, mais tarde, em inúmeras salas de aula. Traz soluções práticas que surgem no dia-a-dia e começou a ser elaborado a partir de simples regras e comportamento, como oferecer água e café aos repórteres destacados para entrevistas, por exemplo. Talvez por isso o manual tenha sido considerado óbvio demais para ser interessante. Na realidade, a simplicidade do texto foi apontada como uma das qualidades do trabalho. (...) Para os autores do PCS, ele não é original, mas sua publicação foi extremamente oportuna por dois motivos básicos: não existia nada similar no país àquela época e sua edição marcou a abertura das empresas juntamente com a abertura política do Brasil. (VALENTE & NORI, 1990, p. 37)

2.3. As ferramentas da Rhodia

TORQUATO (2002) estabelece quatro formas integrantes da comunicação organizacional: a comunicação cultural, que comporta os climas internos e pode ser aferida a partir da cultura interna; a comunicação administrativa, conjunto de papéis, cartas e memorandos que “em muitos momentos entope os canais da organização, prejudicando as operações”; a comunicação social, “envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing”; e, finalmente, uma forma conhecida como sistema de informação, “que agrega as informações armazenadas em bancos de dados”. Segundo ele, “a comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades descritas acima, cada uma exercendo um conjunto de funções”. Segundo ele, os principais programas de comunicação social estão circunscritos às áreas de:

Jornalismo empresarial;
Assessoria de imprensa;
Relações públicas;
Articulação institucional e relações corporativas e *lobby*;
Marketing cultural e eventos;
Publicidade institucional e comercial/industrial;
Editoração e identidade visual. (TORQUATO, 2002, p. 52)

As principais ações componentes do Plano de Comunicação Social da Rhodia são, a seguir, categorizadas e discriminadas, segundo Valente e Nori (1990).

O PCS abrangerá ações de imprensa, de relações públicas, de marketing, de publicidade, de *lobby*, entre outras:

- Estímulo a universitários;
- Restauração de obras do Patrimônio Nacional;
- Promoção de palestras para os públicos internos e externos;
- Edição dos Cadernos de Tecnologia Rhodia e de uma revista institucional;

- Valorização das diversas publicações da Casa, por meio de melhorias gráficas e editoriais;
- Trabalho junto à comunidade;
- Projeto cultura;
- Valorização do consumidor em nível central;
- Utilização do *lobby*;
- Centralização da estrutura de pesquisa de mercado;
- Maior presença dos diretores junto aos meios de comunicação;
- Ampliação dos contatos em todos os níveis;
- Transformação da Casa Rhodia (ex-CREIAT) num instrumento de aproximação da empresa com todos os seus públicos;
- Participação objetiva em férias, congressos, seminários, exposições e simpósios;
- Cursos para jornalistas sobre atividades da Rhodia;
- Nova política de brindes;
- Edição de *Position Papers*;
- Nova política de donativos e contribuições;
- Artigos assinados pelos diretores na grande imprensa;
- Centralização do esforço publicitário e de negociação de mídia;
- Campanha institucional.

Couberam, então, à Coordenadoria de Imprensa (CIM) as mais contundentes ações contidas no Plano de Comunicação Social da Rhodia (VALENTE & NORI):

Responsável pelo planejamento, coordenação e execução das ações de imprensa previstas no Plano de Comunicação Social, a Coordenadoria de Imprensa agirá como emissora e receptora para atender a duas exigências: a busca de informações pelo jornalista e a necessidade de que a organização seja informada e informe seu público. A sua estrutura compreende a Assessoria de Imprensa e o Serviço de Publicações, ambos operacionalizados por jornalistas profissionais.

- Serviços de Publicações - A uniformização das concepções de linguagem e dos critérios da qualidade e medida que julgamos necessário para execução dos objetivos maiores da nossa comunicação.
- *Position Paper*
- Documentação técnica e científica – editar Cadernos de Tecnologia Rhodia
- Textos exclusivos – para as revistas especializadas, *press releases* exclusivos
- Cursos para jornalistas
- Revista institucional
- Critérios – firmados com o propósito de orientar e esclarecer os diferentes setores da empresa sobre a transmissão de informações e contatos com a imprensa, administrados pela Coordenadoria de Imprensa
- Relações com a imprensa
- Entrevistas
- *Releases*
- Notas oficiais – usadas em situações especialíssimas, em que a posição da empresa se resume ao “vale o escrito”.
- Atendimento setorizado – as cinco divisões operacionais, cada qual atendida por um jornalista da CIM.

▪ **Ações de rotina**

- Planejamento, organização, produção e distribuição de relatório anual de atividades das empresas Rhodia;
- Edição e atualização anual do Resumo Rhodia;
- Seleção de notícias e dossiês específicos para o presidente;
- Redação e distribuição de *press releases*;
- Planejamento, coordenação e acompanhamento de entrevistas individuais e coletivas;
- Ações de apoio institucional e corporativo em campanhas, programas, congressos e seminários;
- Ações de apoio ao marketing das divisões, principalmente no lançamento de produtos;
- Redação de notas oficiais e mensagens da empresa sobre assuntos jornalísticos;
- Respostas a questionário da imprensa;
- Contatos permanentes com a imprensa;
- Ações de resguardo diante de assuntos que possam comprometer a boa imagem da empresa;
- Edição do boletim Hoje;
- Edição de Cartas aos Executivos;
- Atualização constante do *mailing list*/imprensa;
- Coordenação de artigos técnicos.

2.4. Análise dos resultados

O Plano de Comunicação da Rhodia teve, entre seus principais resultados mensuráveis, a ampliação do orçamento da coordenadoria de comunicação que passou de cerca de 600 mil dólares, em março de 1982, para 4,5 milhões anuais em maio de 1988.

Dados para ilustrar a evolução e o posicionamento da Rhodia no atual contexto: em 84, quando ainda não havia definido a sua “virada de mesa” na comunicação, dos 92 releases enviados aos meios impressos, surgiram apenas 102 páginas. Já em 87, com a nova política de relacionamento com a imprensa em andamento, dos 87 releases enviados aos jornais, a empresa ocupou um espaço equivalente a 231 páginas. Uma demonstração clara que a profissionalização dos serviços proporcionou um melhor aproveitamento dos textos enviados aos meios de comunicação. E daí por diante, a performance da Rhodia foi melhorando a cada ano. Em 89, os quase 100 releases geraram 390 páginas na mídia impressa e 160 minutos de tevê. Já em 91, com a imprensa totalmente entrosada com o posicionamento da organização, 800 entrevistas foram solicitadas através de sua assessoria de imprensa. Ou seja, a Rhodia praticamente não precisou procurar os veículos. Os jornalistas já tinham a empresa como uma fonte permanente de notícias. Exemplos como a Rhodia já fazem parte do cotidiano de muitas outras empresas no Brasil, que preocupadas em sistematizar as informações geradas em seus diversos núcleos e aperfeiçoar seus relacionamentos não só com a imprensa, mas também com outros segmentos, têm procurado estruturar ou ampliar suas participações junto à opinião pública, contratando os serviços de profissionais preparados ou empresas bem estruturadas. (LOPES FILHO, 2006, p.11)

Entre os resultados levantados, alguns merecem destaque por configurarem críticas ao Plano de Comunicação Social da Rhodia. Para o consultor paulista Nemércio Nogueira o plano “deu uma ênfase exagerada ao relacionamento da empresa com a imprensa e praticamente não se preocupou com outras facetas da comunicação, como as relações com funcionários, governo e concorrentes” (VALENTE & NORI, 1990, p. 44).. Essa opinião é aceita por Musa, para quem “em termos de RP, não acho que tenhamos tido uma atuação ruim. Acho que fizemos o arroz com feijão. Talvez tenha sido pouco” (VALENTE & NORI, 1990, p. 45).

No que diz respeito à comunicação interna, é bem provável que a falha se devesse a uma indecisão – que ainda persiste, aliás – para definir de quem eram certas responsabilidades: de Recursos Humanos ou de Comunicação Social. Não era possível, na época, abrir todas as frentes ao mesmo tempo. A comunicação externa era vista como uma espécie de bumerangue: as informações saíam e voltavam para a empresa com grande força, ajudando a mudá-la. A questão da comunicação interna deveria ser vista em segundo estágio da abertura, quando outras frentes estivessem consolidadas (embora isso não tenha acontecido durante a gestão de Nori, que saiu da Rhodia em 1988, ultimamente a questão passou a ser tratada). (VALENTE & NORI, 1990, p. 45)

Além dessas críticas, entre alguns projetos previstos mas não realizados figura a Rádio Rhodia, ferramenta de comunicação interna que, embora embrionária,

não vingou. Também o *lobby* convencional acabou não sendo implantado na empresa. Nori aceita que isso tenha sido um erro. “Acreditávamos que nosso presidente era uma figura suficientemente influente e representativa, mas apesar de seu esforço e seus contatos com o governo, havia necessidade de um trabalho mais diário junto às autoridades”.

Uma das propostas iniciais do PCS, por exemplo, era a de organizar cursos para jornalistas sobre as atividades que a Rhodia desempenhava. Mas os cursos nunca foram motivados por falta de verba e de tempo. O plano ainda previa, entre outras coisas, a execução de uma luxuosa revista institucional, que abordaria temas variados da atualidade. O projeto era caro e revelou-se inviável. (VALENTE & NORI, 1990, p. 46)

Entre os projetos que vingaram e produziram resultados positivos, é possível citar as Cartas aos Executivos (que apesar de sua importância junto aos dirigentes, acabou sendo descontinuada em agosto de 1987); a revista mensal Rhodia Atualidades, órgão interno da empresa (reformulada por Nori, após uma pesquisa entre os funcionários da companhia que indicou os assuntos que mais pareciam interessar aos leitores – aposentadoria, FGTS, PIS, BNH e outros benefícios como cooperativa e assistência médica – e que quase não eram tratados anteriormente); o Núcleo de Valorização do Consumidor, inaugurando a era dos ombudsman no Brasil; os *position papers* (que começaram em 1985, quando a Rhodia sentiu a necessidade de se posicionar claramente a respeito de assuntos da conjuntura e resumiam as reflexões de todos os membros da diretoria); os encontros Informais com jornalistas, realizados na sede da empresa; e o extenso programa de comemoração dos 65 anos da Rhodia – que contou com campanha institucional, restauração da Praça do Comércio (RJ), promoção do Encontro Rhodia-Exame (repetido no ano seguinte) e a reforma do Museu de História Natural de Campinas.

3. Política de Comunicação da Embrapa

3.1. O contexto

Segundo apresentação de Jorge Duarte, realizada no Curso de Comunicação Legislativa (UNILEGIS, 2008)¹, a década de 1980 significou, para a comunicação organizacional, o “*Big Bang*” que foi caracterizado por:

Redemocratização. Opinião pública torna-se importante. Organizações precisam se comunicar com a sociedade;

Mercado de comunicação corporativa em rápida expansão. Jornalistas assumem vagas. Impasse nas relações públicas;

Comunicação = divulgação. Predominância do Emissor. Foco na persuasão/convencimento (mão única);

Comunicação fragmentada. Primado da especialização.

Evoluindo para os anos 1990, a mesma apresentação traz a inserção da “comunicação integrada”, entre as seguintes características dessa fase:

Reforma do Estado / Transformações na iniciativa privada. Demandas sociais por informação e relacionamento;

Conceitos de Comunicação Organizacional e Integrada. Demandas por soluções sofisticadas em comunicação. Transição de comunicação fragmentada para coordenada;

Comunicação deixa de ser fim-de-linha para surgir na concepção dos projetos. Comunicação como instrumento de marketing. Comunicação para implementar políticas públicas;

Manutenção dos modelos profissionais originais;

Boom de concursos públicos.

¹ “Para Além de Assessoria – O Perfil do Novo Profissional de Assessoria de Comunicação”, Jorge Duarte, 8 de abril de 2008.

Entre os anos 80 e 90 do século passado, na Administração, o gerenciamento de produtos foi cedendo espaço à gestão por processos e, para tanto, foi ganhando força a identificação de atividades-meio e atividades-fim nas organizações.

A questão, entretanto, continuou sendo tema freqüente de discussões entre os profissionais da área que, por falta de diretrizes para a comunicação, atuavam de forma desarticulada. Os Centros de Pesquisa da empresa, dispersos geograficamente, adotaram posturas independentes em termos de comunicação, atuando de forma isolada e descoordenada, fazendo com que a Embrapa fosse vista pelos públicos de maneira fragmentada, enfraquecendo a sua imagem e comprometendo a integridade de sua identidade. A própria logomarca da empresa era utilizada, nas peças de comunicação e em publicações técnicas, sem qualquer padrão visual, à mercê de diferentes tamanhos, formatos e cores. (Silva, 2007, p. 3)

O planejamento estratégico passava a ser efetuado com a preocupação de envolver todos os segmentos funcionais das empresas, do “chão de fábrica” à “alta direção” – não necessariamente nesse sentido. E a comunicação era encarada como “função estratégica”, tendo ampliado seu grau de profissionalismo.

Na década de 1980, as organizações adotaram o conceito estratégico com mais força. A era da estratégia se concretizava pela necessidade de a organização ser a primeira do mercado ou, no máximo, a segunda. Trabalhou-se o conceito de posicionamento. Surgiram as grandes corporações e os modelos eram desenhados visando à centralização das chamadas funções-meio (planejamento, recursos humanos, comunicação) e a descentralização das chamadas funções-fim (fabricação, vendas e distribuição). A profissionalização tomou corpo e os quadros do jornalismo das redações dos grandes jornais e revistas assumiram funções importantes nas corporações. (Torquato, 2002, p.5)

É nesse contexto evolutivo da comunicação organizacional que começa a ser formulada a Política de Comunicação da Embrapa. Em outra apresentação de DUARTE (2008), intitulada “A Experiência de Implantação de uma Política de Comunicação”², enumeram-se as circunstâncias que antecederam a elaboração desse plano:

Mudanças externas levaram a ajustes no Modelo de Gestão – e na forma de se relacionar com os públicos;

Mais do que gerar informações, tecnologias e serviços era necessário atrair a estima, boa vontade e a parceria dos seus públicos;

² “A Experiência de Implantação de uma Política de Comunicação”, Jorge Duarte, 8 de maio de 2008

Precisava atuar na busca de qualidade e rapidez nas soluções para as necessidades da sociedade e no fortalecimento de sua reputação e reconhecimento institucional;

Cada centro de pesquisa tinha um nome diferente (*Várias embrapinhas*)

- Centro Nacional de Pesquisa de Soja - CNPSO
- Centro Nacional de Recursos Genéticos e Biotecnologia – CENARGEN
- Centro de Pesquisa Agropecuária de Trópico Úmido – CPATU
- Centro de Pesquisa Agropecuária de Cerrados – CPAC;

O público rural conhecia o trabalho do centro com que tinha contato. Não havia percepção correta sobre sua amplitude e importância do que era a Embrapa;

O público urbano não conhecia a Embrapa;

Os formadores de opinião pouco sabiam da Embrapa e dos seus centros de pesquisa.

Esse cenário mostra que aquilo que já era realidade na iniciativa privada – como visto no plano de comunicação da Rhodia – ainda era embrionário no setor público. Tal realidade é comentada por SILVA, em narrativa que explana os passos culminantes com a decisão empresarial de se formular um plano de comunicação para a Embrapa.

Até a década de 1980, a Comunicação na Embrapa era considerada processo de pouca prioridade, em que pese os vários esforços realizados, em diferentes momentos, por profissionais ou setores envolvidos com a área. A partir de 1982, surgiram algumas iniciativas voltadas à definição de diretrizes e à normatização de ações de comunicação. Ainda que isoladas, essas iniciativas geraram importantes documentos, cujas propostas, no entanto, não foram efetivadas. Em 1990 houve a primeira tentativa de elaboração de uma política de comunicação, que acabou se limitando a um documento orientador. Em 1993, os primeiros sinais de que a comunicação começaria a ser tratada como uma das prioridades da empresa surgiram com a aprovação de um projeto voltado para a construção de uma "Política de Comunicação para a Embrapa". (SILVA, 2007, pg)

A análise conjuntural nos leva a inferir que, para a Embrapa, a adoção de uma perspectiva estratégica para a comunicação era mais que apenas um modismo ou uma mera inovação administrativa. O futuro e o êxito da organização também foram levados em conta e pesaram na decisão.

A orientação para o mercado e a constatação de crescentes exigências empresariais convergem para a afirmação de TORQUATO de que “se o serviço público é ruim, a comunicação não vai consertar a imagem da administração”. Dessa forma, a empresa busca, por meio da comunicação, dar conta de sua eficiência e da efetividade de suas ações.

Mais visíveis desde o final dos anos 80, as novas exigências do ambiente externo ganham forças nos primeiros anos da década de 90 e passam a demandar da Empresa uma postura mais transparente, ágil e orientada para o mercado, o que enfatizou ainda mais a necessidade de se estabelecer um sistema de comunicação organizado e diretrizes gerais para a área. Mais do que gerar informações, tecnologias e serviços, a empresa deveria atrair e conquistar a estima e boa vontade de seus públicos. Era preciso atuar tanto na busca de qualidade e rapidez nas soluções para as necessidades da sociedade, quanto no fortalecimento de sua reputação e reconhecimento institucional. Priorizou-se assim, em 1995, o desenvolvimento de um amplo programa de comunicação da Embrapa com os seus públicos, orientado por uma política de comunicação empresarial, a qual, juntamente com as Políticas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e de Transferência de Tecnologia, dariam a partir de então, sustentação à política de administração da Empresa. (Silva, 2007, p. 3)

Para que a implementação da política de comunicação resultasse no fortalecimento da instituição Embrapa, na valorização de sua marca e na configuração de uma nova identidade empresarial, foram necessários o comprometimento dos profissionais da área de comunicação, o amplo debate interno e o envolvimento da alta direção – constatado na entrevista do presidente da empresa, Alberto Duque Portugal.

Revista do Confea – Como o senhor resume o papel da comunicação para a Embrapa?
Alberto Portugal – A Embrapa assume a comunicação como insumo estratégico integrado ao processo de tomada de decisões. A Política de Comunicação define procedimentos a serem observados por todas as unidades e sinaliza para a necessidade de tornar transparente a competência técnica da empresa, seus objetivos e sua missão institucional. Consideramos também que o estabelecimento de fluxos de comunicação com o mercado e com a sociedade não é tarefa exclusiva dos profissionais de comunicação. No dia-a-dia de uma empresa moderna, a comunicação é realizada em todos os momentos, na relação entre chefes e subordinados, no contato com os clientes e fornecedores, na interface com o governo e os meios de comunicação. Temos um projeto estratégico ligado à comunicação interna porque entendemos que os empregados devem estar empenhados em exercer seu papel no processo da comunicação e conscientes de que a imagem de uma empresa resulta das atitudes de cada um, da soma dos esforços individuais. (CONFEA, 2002)

Ressalte-se que a Política de Comunicação Empresarial da Embrapa já se encontra em sua segunda versão, revisada que foi em 2002 a versão original de 1995. Essa atualização demonstra a evolução processual e a adaptação do trabalho às novas exigências institucionais e mercadológicas.

A primeira versão da Política previa que as diferentes modalidades de Comunicação existentes na Empresa – Administrativa, Científica, Governamental, Mercadológica, Social e para Transferência de Tecnologia – respondessem pela execução de trabalhos específicos, sem, no entanto, perder de vista a articulação entre si. Na revisão – e essa é uma das mudanças em destaque – as modalidades foram inseridas em dois focos principais da comunicação – o institucional, ou corporativo, e o mercadológico –, focos esses já contemplados no primeiro documento. (SILVA & DUARTE, 2007, p.12)

3.2. O texto da Política de Comunicação Empresarial da Embrapa

A Política de Comunicação Empresarial da Embrapa foi dividida em quatro partes e um anexo. A primeira parte apresenta o contexto da Política de Comunicação Empresarial, e aborda a comunicação empresarial no novo milênio; os dilemas e desafios do agronegócio brasileiro, e a comunicação na era do *agribusiness*. A segunda parte, “Conceitos e Princípios Básicos”, traz a visão, o conceito, os valores, os objetivos, as diretrizes e os focos principais da Comunicação Empresarial; traz, também, os públicos de interesse da Embrapa e analisa a integração necessária entre a Comunicação, Transferência de Tecnologia e P&D. A terceira parte enfoca os procedimentos gerais e os específicos de comunicação empresarial, abordando entre os procedimentos gerais o comportamento gerencial e o dos empregados, o relacionamento com os públicos de interesse, a defesa da marca Embrapa, a participação em eventos e sua promoção e, finalmente, a padronização dos instrumentos de comunicação empresarial. A quarta parte enumera oito ações estratégicas da comunicação empresarial e, no anexo, são definidos alguns conceitos básicos incluídos na Política – como um glossário.

A apresentação da Política de Comunicação Empresarial da Embrapa é feita pelo presidente da companhia, Alberto Duque Portugal, que atribui responsabilidades e avaliza a iniciativa.

A Política de Comunicação Empresarial da Embrapa, que ora passa por este processo de revisão, é o resultado do esforço iniciado em 1995, com a definição, pela Diretoria Executiva, do projeto prioritário Comunicação na Embrapa, sob a coordenação da Assessoria de Comunicação Social, com a participação de inúmeros departamentos da empresa e de representantes das unidades descentralizadas.

Ela mantém e reforça a disposição da Embrapa de integrar as ações e estratégias de comunicação voltadas para os ambientes interno e externo, respaldada no conceito de comunicação como um processo de gerenciamento vital que permeia toda a organização.

Mais do que nunca, neste ambiente competitivo, altamente profissionalizado, que se caracteriza pelo encurtamento do tempo e pela ampliação do espaço, a comunicação precisa estar integrada ao processo de tomada de decisões. Para uma empresa pública, como a Embrapa, que se debruça sobre o mercado e que, ao mesmo tempo, revigora seus vínculos e compromissos com a sociedade, é fundamental tornar pública e transparente a sua competência técnica e a sua missão institucional. (EMBRAPA, 2002)

Ao contextualizar a comunicação empresarial no novo milênio em sua primeira parte, o texto insere a Política de Comunicação Empresarial em um

ambiente marcado pelas novas tendências empresariais tanto da comunicação quanto do agronegócio.

A globalização das relações (sociais, econômicas, culturais e políticas), potencializada pelas novas tecnologias, tem provocado uma mudança importante na maneira pela qual as organizações interagem com seus públicos de interesse e com a própria sociedade. Sobretudo, tem propiciado um embate inevitável entre valores locais e globais, que tende a se intensificar, quando não se leva em conta a existência de demandas e expectativas latentes, que se pautam pela pluralidade e pela diversidade, e que, em dado momento, podem, inclusive, colocar-se em conflito.

Neste cenário, os conceitos de comunicação e cultura organizacional emergem com vigor, sinalizando para a necessidade premente de se estabelecerem parcerias e relacionamentos, pautados pela ética, transparência e responsabilidade social.

O profissionalismo se instaura como exigência e define um novo perfil para os comunicadores empresariais, vistos, neste momento, como gestores da informação e do conhecimento, com uma visão abrangente não apenas do universo da comunicação, mas das áreas de atuação das organizações em que trabalham. (EMBRAPA, 2002, p. 13)

Ainda nessa primeira parte da Política, são avaliados os dilemas e os desafios do agronegócio brasileiro e a comunicação na era do *agribusiness*. Dessa maneira, a contextualização abrange tanto os aspectos históricos quanto os aspectos técnicos, dando vazão a reflexões sobre a comunicação, sem perder de vista o negócio da empresa.

Neste sentido, destacam-se como fundamentais o monitoramento do mercado e a capacitação tecnológica, vistos como diferenciais competitivos na medida em que permitem às empresas (e aos países em que elas se inserem) aumentar sua participação no mercado. Para as instituições de pesquisa, que atuam nesta área, isso significa prospectar permanentemente as demandas, antecipar-se para gerar produtos e soluções que serão reclamados no futuro e, particularmente, dispor de qualificação (capacitação dos recursos humanos, foco na inovação tecnológica e sistema moderno de gestão) para responder prontamente aos novos desafios.

A comunicação do *agribusiness* precisa fundar-se no respeito à diversidade cultural, valorizando as identidades locais e regionais, que tipificam a realidade brasileira, garantindo a manutenção da pluralidade. A homogeneidade do discurso, a tentativa de fazer vingar uma linguagem global, identificada com os grandes centros, a busca de formatos que se conformam ao modelo da comunicação de massa criam dificuldades para a expressão democrática dos interesses dos segmentos menos favorecidos. Recuperar as distintas falas, dando voz a todos os públicos envolvidos com o agronegócio é condição *sine qua non* para o estabelecimento de uma comunicação do *agribusiness* efetivamente democrática e que compatibilize a expansão dos negócios com a afirmação da cidadania. (EMBRAPA, 2002, p. 18)

A segunda, a terceira e a quarta parte do texto trazem as ferramentas teóricas e práticas, os métodos e os procedimentos, os recursos e as ações estabelecidas pela organização para a implementação de sua Política, e serão tratadas a seguir.

3.3. As ferramentas da Embrapa

A disseminação de conceitos visão, valores, objetivos, diretrizes e focos – todos ligados à comunicação e ao negócio da Embrapa – demonstram o objetivo básico de homogeneizar as informações e torná-las comum àqueles que serão os agentes da comunicação da empresa. Resumidamente, eles são mostrados a seguir, extraídos da Política (EMBRAPA, 2002).

A Visão de Comunicação na Embrapa - A Comunicação Empresarial contemporânea respalda-se em relacionamentos, que se estendem por todas as esferas da organização. Vivemos, na Sociedade da Informação, em uma rede de contatos e cada organização afeta e é afetada por ela, a cada momento. Este fato compromete os gestores e os empregados na prática da boa comunicação, de modo que estabelecer e manter relacionamentos deixam de ser uma condição desejável para se instituir numa questão de sobrevivência. A empresa moderna precisa conscientizar-se da importância de seus ativos intangíveis (marca, imagem, excelência em gestão, reputação etc.) e do papel que a Comunicação Empresarial desempenha no sentido de sua valorização.

O Conceito de Comunicação Empresarial - A Comunicação Empresarial consiste num processo de gerenciamento que integra todas as atividades orientadas para o relacionamento entre uma organização e os ambientes interno e externo. Sua responsabilidade fundamental é criar e manter fluxos de informação e influência recíproca entre a empresa, seus públicos de interesse e a sociedade em geral.

Os Valores da Comunicação Empresarial

- Transparência
- Atualidade
- Pró-atividade
- Agilidade
- Participação

- Ética e responsabilidade social
- Profissionalismo
- Credibilidade
- Qualidade

Os Objetivos da Comunicação Empresarial

Objetivo Geral - Criar e manter fluxos de informação e influência recíproca entre a Embrapa e seus diversos públicos de interesse, subsidiando a definição e implementação das políticas da Empresa, de modo a viabilizar o cumprimento de sua missão.

Objetivos Específicos

No Âmbito Interno - Criar e consolidar fluxos de comunicação que promovam a interação entre a direção da Empresa, o staff técnico e gerencial e demais empregados, estimulando a participação de todos e potencializando a realização pessoal e profissional. Conscientizar o público interno, em todos os níveis, para o fato de que a imagem da Empresa se forma também a partir das posturas e dos comportamentos individuais, tendo cada empregado a responsabilidade de contribuir para a boa imagem da Embrapa perante a sociedade. Internalizar a idéia de que a interação com os públicos de interesse, interno e externo, é vital para o processo de sustentabilidade institucional e que essa interação deve ser balizada pela ética e pelo profissionalismo. Querer e saber comunicar-se constitui-se em item importante do processo de avaliação do desempenho profissional.

No Âmbito Externo - Fortalecer a interação da Empresa com o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), com a rede pública e privada de assistência técnica e extensão rural, cooperativas, organizações do Terceiro Setor e demais instituições vinculadas ao agronegócio, por meio de um esforço conjunto de comunicação que agilize a incorporação das inovações tecnológicas aos sistemas produtivos. Consolidar a relação da

Embrapa com o mercado e a sociedade, para se obter feedback em termos de informação sistematizada sobre as suas expectativas e necessidades, de tal modo que a demanda tecnológica e as prioridades sociais sinalizem prioritariamente as ações de pesquisa empreendidas pela Empresa. Com isso, garante-se que o conhecimento acumulado e as tecnologias geradas possam estar a serviço do agronegócio e da sociedade em geral e que a Embrapa, ao mesmo tempo, viabilize parcerias voltadas para a solução de problemas nos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal. Tornar transparente para os distintos públicos de interesse, a missão institucional da Embrapa e sua proposta de interação com a sociedade, bem como os benefícios para o País, decorrentes do investimento em pesquisa agropecuária e da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Nos Âmbitos Interno e Externo - Contribuir para criar, ampliar ou reforçar, junto aos diversos públicos de interesse da Empresa, o conceito de competência institucional da Embrapa, definido pela confiabilidade de sua tecnologia, pela qualificação de seu corpo técnico e pela reconhecida capacidade de resolver problemas sociais, ambientais e de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

As Diretrizes da Comunicação Empresarial

- Fortalecimento e Defesa da Marca Embrapa
- Unicidade do Discurso
- Interação com a Sociedade
- Qualificação da Informação
- Participação Interna
- Parceria
- Terceirização

Os Públicos de Interesse da Embrapa

- Seus empregados
- Empresários, profissionais, agentes financeiros e do agronegócio
- Dirigentes e profissionais do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
- Agentes de Transferência de Tecnologia, públicos ou privados
- Dirigentes e profissionais do Poder Executivo, em âmbito federal, estadual e municipal
- Representantes e profissionais do Poder Legislativo, em âmbito federal, estadual e municipal
- Dirigentes e profissionais do Poder Judiciário, em âmbito federal, estadual e municipal
- Representantes e profissionais da comunidade acadêmico-científica, incluídos os estudantes universitários
- Representantes e profissionais de organismos nacionais e internacionais de fomento à pesquisa agropecuária e ao desenvolvimento regional
- Representantes e profissionais dos organismos nacionais e internacionais ligados à C&T, de maneira geral
- Organizações não-governamentais e todo o conjunto de organizações/entidades que integram o chamado Terceiro Setor

- Formadores de opinião em geral (lideranças da sociedade civil etc.)
- Profissionais de comunicação (jornalistas, radialistas, publicitários etc.)
- Dirigentes e empresários de comunicação
- Consumidores
- Público em geral

Os Focos Básicos da Comunicação Empresarial

- O Foco Institucional (ou Corporativo)
- O Foco Mercadológico

O texto da segunda parte Política de Comunicação da Embrapa apresenta os “Procedimentos da Comunicação” e pormenoriza uma série de procedimentos que devem ser observados pelos corpos gerencial e funcional em suas ações de comunicação. Os procedimentos estão divididos em dois níveis.

Procedimentos gerais – que dizem respeito ao processo de comunicação como um todo, independentemente de uma atividade, estratégia ou ação específica de comunicação.

- O Comportamento Gerencial
- O Comportamento dos Empregados
- O Relacionamento com os Públicos de Interesse
- A Defesa da Marca Embrapa
- A Participação em Eventos e sua Promoção
- A Padronização de Instrumentos de Comunicação Empresarial

Procedimentos por foco de comunicação – que se vinculam ou são particularmente importantes para uma dada atividade, ação ou estratégia de comunicação, segundo os limites definidos pela Política de Comunicação Empresarial. Esses procedimentos mais específicos buscam orientar o comportamento dos empregados no desenvolvimento de processos ou produtos e visam disciplinar o fluxo de comunicação entre a Empresa e seus distintos públicos de interesse.

- A Comunicação com os Empregados
- A Comunicação da Ciência e da Tecnologia
- A Comunicação com o Governo
- O Relacionamento com a Imprensa
- A Publicidade Institucional
- A Identidade Visual da Embrapa
- A Otimização do foco mercadológico

Mais prática e menos teórica do que as primeiras partes, a quarta parte da Política de Comunicação da Embrapa indica as ações estratégicas da Comunicação Empresarial.

Segundo o texto da Política, são oito ações que visam a capacitar os profissionais de comunicação, para adequar seu perfil às demandas decorrentes da nova orientação implícita na Política de Comunicação Empresarial; criar, manter e ampliar fluxos de comunicação, de modo a estimular a interação entre a empresa e seus públicos interno e externo; criar e consolidar canais especializados que possibilitem o acesso direto a segmentos desses públicos, potencializando a comunicação com clientes, multiplicadores de opinião e com o corpo técnico e gerencial da Embrapa; consolidar o programa de identidade visual, garantindo a veiculação de maneira uniforme e padronizada da marca Embrapa para os distintos públicos de interesse; capacitar a empresa na produção de informação qualificada voltada para uma visão moderna do agronegócio e para as demandas, expectativas e necessidades dos distintos públicos de interesse, incluindo os não-especializados

(população estudantil e a opinião pública em geral); avaliar, sistemática e periodicamente, as ações de comunicação da empresa, através de pesquisas de mercado, sondagens qualificadas de opinião e programas de auditoria de imagem e, por fim, fortalecer o Sistema de Inteligência em Comunicação da Embrapa, vinculando técnica e normativamente todas as áreas funcionais e os profissionais envolvidos com as modalidades de comunicação da Empresa, bem como consolidar os mecanismos operacionais necessários à sua atuação.

Ações estratégicas de Comunicação Empresarial

1. Implantando um Modelo de Comunicação como Inteligência Competitiva
2. Em Busca de uma Comunicação Integrada
3. A Segmentação dos Canais e Fluxos de Comunicação
4. A Definição de um Plano Segmentado de Imagem
5. Marcando Posição em Questões Controversas
6. Comunicação Empresarial e P&D
7. Os Projetos Integrados de Comunicação e Transferência
8. O Sistema de Inteligência em Comunicação da Embrapa

É no escopo dessas ações que se encontram, na Política de Comunicação Empresarial da Embrapa, a estrutura da comunicação nas unidades descentralizadas, o perfil do gerente e as orientações quanto à interdisciplinaridade e trabalho integrado. Também nesse capítulo encontra-se a citação dos manuais que regulamentam as disposições da Política. No que tange à estrutura, o texto da Embrapa sugere que as equipes sejam contempladas em “várias sub-áreas abrangidas pela Comunicação Empresarial (jornalismo, relações públicas, publicidade; promoção com foco mercadológico, editoração, *design/webdesign* etc)”.

Essa estrutura pode ser comparada com a proposta de TORQUATO (2002, p. 67) que diagnostica uma “cobrança social mais forte em torno dos serviços das instituições; exigência de maior clareza, mais profissionalismo, mais agilidade e

menos burocracia” e, a fim de acompanhar as mudanças e a dinâmica da sociedade, sugere a seguinte estrutura de comunicação para uma entidade pública:

Imprensa

Editoração

Publicidade

Relações Públicas Internas

Relações institucionais

Públicos-alvo

3.4. Análise dos resultados

Entre os frutos obtidos com a implementação da Política de Comunicação Empresarial da Embrapa, vislumbram-se os resultados tangíveis e os intangíveis – ou, por outro lado, os mensuráveis e os de difícil mensuração. Pode-se, por exemplo, considerar como um resultado positivo, mas de difícil quantificação, o que segue relatado:

Uma nova visão de valorização do cliente e cidadão ganhava corpo na Embrapa. Paralelamente, pesquisas de satisfação do cliente começaram a ser realizadas, tanto para subsidiar a avaliação de desempenho dos centros de pesquisa e das unidades da Administração Central quanto para nortear os processos de melhoria das atividades conduzidas pela Empresa. (SILVA & DUARTE, 2007)

Por outro lado, há resultados visíveis da implementação da Política de Comunicação, de cunho institucional e mercadológico, que do ponto de vista da Comunicação representam avanços consideráveis:

Como resultado direto da implantação da Política de Comunicação, a Embrapa mudou a sua marca, algo que no início parecia proposta inexecutável até para a equipe de comunicação e que acabou aprovada em votação direta pelos empregados. Também foi definida uma identidade visual e criadas assinaturas sínteses para as suas unidades de pesquisa, em substituição às utilizadas até então. O impacto positivo dessa iniciativa pôde ser constatado principalmente na análise do clipping do noticiário veiculado pela imprensa. Nome e imagem da Embrapa passaram a se apresentar à sociedade de maneira corporativa. A empresa começou a ser percebida como uma única Embrapa, em lugar de dezenas de unidades de pesquisa dispersas geograficamente e desassociadas institucionalmente.

No âmbito interno, diversos instrumentos vêm sendo utilizados pela Embrapa para melhorar a comunicação entre empregados e entre estes e os dirigentes da Empresa, tais como: edição de informativos impressos - como o Folha da Embrapa - e on-line, como o Todos.Com; videoconferências interativas; eventos de integração a exemplo do Festival de Arte e Cidadania, Semana da Qualidade de Vida, gincanas educativas e do Programa Conheça a Embrapa (onde empregados participam de visitas programadas tanto na sua Unidade, quando nas demais Unidades da Empresa); Carta do Presidente; Jornal Mural etc.

No âmbito da comunicação externa, busca-se desenvolver atividades segmentadas por público, embora operacionalmente inviável produzir veículos de comunicação para todos os tipos de público com os quais a empresa se relaciona. Como exemplos podemos citar: boletim Em Pauta, Carta ao Editor, Guia de Fontes e Banco de Notícias, destinados a jornalistas e formadores de opinião da área da imprensa; cursos de cozinha experimental, voltados, principalmente, para donas de casa; o Programa Embrapa & Escola, dirigido a estudantes de ensino médio e fundamental (em 2006, 456 escolas e 63,3 mil alunos foram atendidos pelo programa da Sede e 826 escolas e 187.738 alunos por ações das unidades descentralizadas); a Vitrine de Tecnologias, onde são apresentados resultados da pesquisa agropecuária para públicos diversos como técnicos, produtores, estudantes etc.; e a realização da feira Ciência para a Vida, destinada a atingir preferencialmente público urbano de Brasília (60 mil visitantes em 2006). Outras ações de comunicação direcionadas a públicos específicos, nas áreas técnica, científica e institucional são conduzidas rotineiramente pela Empresa, a exemplo

de dias-de-campo para produtores e técnicos, simpósios científicos, exposições e concursos (como o Prêmio Embrapa de Reportagem). (SILVA & DUARTE, 2007, p 11)

Entre os resultados mensuráveis, o valor empenhado em atividades de comunicação pontuam a importância dada à atividade pelo diretor-presidente da organização, Alberto Duque Portugal:

Comunicação, entendida no seu sentido amplo, é o esforço integrado que aglutina todas as atividades orientadas para o relacionamento entre um determinado setor e a sociedade. Trata-se de um fator cada vez mais decisivo para o sucesso de um segmento econômico, de uma atividade ou de uma corporação. E, no caso do agronegócio brasileiro, por todos os motivos aqui expostos, deve ser entendida como área estratégica e vital. Deve ser permanente e sistemática, conduzida de forma ética e profissional e considerada um bom investimento. E aí é que está o nosso maior desafio: mobilizar o setor para investir mais em estratégias de comunicação e, com isso, buscar sua maior valorização dentro da sociedade brasileira. Não são necessários muitos recursos. Bastam 0,01% do valor bruto da sua produção. A pesquisa e todas as demais atividades do setor terão um bom desempenho, na medida em que o agronegócio seja percebido pela sociedade na real dimensão de sua contribuição. (O Globo, Rio de Janeiro, 7 de agosto de 2002)

Outros pontos positivos a serem considerados são a exposição da Embrapa na mídia e o dimensionamento da equipe, conforme se constata a seguir.

Hoje, ainda como resultado dessa Política, a Embrapa possui planos de comunicação formalmente inseridos em seu Sistema de Gestão, utiliza mecanismos de acompanhamento e de avaliação de resultados e trabalha, mesmo que ainda abaixo de seu potencial, com programas de comunicação segmentada por público. Entre os impactos também estão a maior presença da Embrapa na mídia, maior interação com os públicos de interesse, o fortalecimento da imagem institucional e da marca, integração entre áreas e unidades, maior participação interna, unicidade de discurso e maior aproximação com a sociedade. Mas mais do que isso, os resultados obtidos pela Empresa nessa área, e apresentados de forma sumária neste trabalho, evidenciam o quanto é importante para uma organização – seja privada ou pública - ter uma cultura de comunicação sintonizada com o seu processo de gestão. (SILVA & DUARTE, 2007, p.14)

Como resultado de todo esse trabalho, a Embrapa conta hoje com 138 profissionais atuando nas áreas de Comunicação Empresarial (ACEs) e de Comunicação Empresarial e Negócios Tecnológicos (ACNs) nas unidades descentralizadas de pesquisa (UDs) e também em sua sede, localizada em Brasília. A formação e a distribuição desses profissionais podem ser reunidas da seguinte maneira (dados de 2007): são 91 profissionais em unidades descentralizadas (60 jornalistas, 24 relações públicas e sete publicitários) e os demais localizados na sede, (34 jornalistas, 11 relações públicas e dois publicitários, entre outros profissionais de diferentes habilitações). (FONSECA, 2008, p. 5)

4. Considerações finais

4.1. O que é único em cada um dos planos

Quando se avaliam as diferenças entre os dois trabalhos de planejamentos de comunicação, a primeira percepção que se tem é básica, tão básica a ponto de parecer ingênua: a Rhodia elaborou um Plano e, a Embrapa, uma Política. Nessa sutileza residem algumas diferenças que servem de reflexão sobre o que é público e o que é privado, quais as características de um e quais as do outro.

Por outro lado, mas também numa visão simplista, é interessante observar que o Plano da Rhodia tem a intenção de inserir a empresa no ambiente político – e a Política da Embrapa tem um viés mercadológico relevante.

Quando comparados os valores dos dois planos, a Embrapa é mais prolixa em seu texto e tem com exclusividade os tópicos: transparência, pró-atividade, agilidade, participação, profissionalismo, credibilidade. A Rhodia, mais sintética: pesquisa e desenvolvimento, força e estabilidade econômicas, modernidade de gestão.

Os públicos-alvo da Rhodia também são discriminados de forma mais sintética do que os da Embrapa. Apenas a Rhodia listou clientes, fornecedores, sindicatos e acionistas. Apenas a Embrapa tem em seus públicos: comunidades acadêmica, de C&T e de fomento à pesquisa; dirigentes e empresários de comunicação; representantes dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (a Rhodia tem “autoridades”, o que pode não ter a mesma significação). A Embrapa tem público em geral e ONGs – o que na Rhodia teria paralelo em “comunidade”.

Outro ponto diferente encontra-se no objetivo geral das duas organizações: enquanto a Embrapa é mais técnica (do ponto de vista da Comunicação) e objetiva “criar e manter fluxos de informação e de influência recíproca...”, o objetivo da Rhodia é o “fortalecimento da imagem institucional, mercadológica e corporativa...”. Interessante ressaltar que no objetivo da Rhodia encontra-se a expressão “por meio da utilização integrada de todos os instrumentos éticos disponíveis”.

Sutis ou explícitas, as diferenças até aqui apresentadas podem ser contempladas com uma reflexão acerca da análise de Torquato:

Neste início de milênio, a sociedade organizada – em quase todas as partes do mundo – procura fazer valer, por todos os meios e maneiras, seus interesses e pontos de vista junto aos Poderes Públicos. Afinal de contas, é ela, sociedade, que transfere a eles, mandatários de funções públicas, o seu poder. E as organizações, tanto privadas quanto públicas, finalmente se descobrem como integrantes da sociedade, como entes sociais que também precisam ter voz e vez na democracia. Dessa forma, descobrem na comunicação a ferramenta para se comunicar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos e auscultando permanentemente seus anseios. Pode-se dizer, então, que as organizações privadas também passam a desenvolver uma orientação de marketing político, pautando sua conduta pela leitura ampla dos movimentos sociais, participando ativamente da vida social e política, promovendo análise de conjuntura e até fazendo pressão sobre o Congresso Nacional no intuito de defender seu ideário. (TORQUATO, 2002, p.10)

As semelhanças principais, entretanto, perdem-se nas nomenclaturas e nas visões administrativas provenientes das culturas das duas organizações. Assim, certas comparações só podem ser feitas pela experiência de quem vê sinonímia entre “Marcando Posição em Questões Controversas” e “utilização do lobby” ou *position paper*. Essa constatação repete-se nos pontos em que os dois trabalhos abordam a comunicação integrada.

Sinteticamente – e numa perspectiva quase filosófica – poder-se-ia dizer que o Plano de Comunicação Social da Rhodia é único em sua principal qualidade: romper com uma estrutura pré-estabelecida, cômoda ou confortável, em um tempo de incertezas e mudanças drásticas.

Da mesma forma e sob a mesma perspectiva, a Política de Comunicação Empresarial de Embrapa é única em seu aprofundamento negocial, em se tratando de empresa pública, ao assumir uma postura corajosa e inovadora diante de um mercado extremamente seletivo que é o da pesquisa e do agronegócio.

4.2. O que é comum aos planos e o que pode ser unificado

O Plano de Comunicação Social da Rhodia e a Política de Comunicação Empresarial da Embrapa têm diversos pontos comuns. Ambos são contextualizados em seus tempos de elaboração – tempo esse, do ponto de vista histórico, caracterizado por profundas alterações na política e na sociedade brasileira – destacadamente no que diz respeito à redemocratização, à nova Constituição Federião de 1988, à primeira eleição direta para presidente da República pós-ditadura, à estabilização monetária. Se o Plano da Rhodia é de 1985, apenas dez anos o separam da Política da Embrapa.

Quando se observam os conceitos de comunicação dos dois planos, em ambos encontramos a componente “integração”, no sentido de objetivar uma comunicação integrada.

É patente a preocupação com a integração demonstrada nos dois planos. Tanto para a Rhodia quanto para a Embrapa, ações não-coordenadas ou desvinculadas das estabelecidas em seus planos tendem a pulverizar a imagem das organizações. A integração das ações traz como principal ganho a unidade do discurso, o fortalecimento da identidade empresarial e a consolidação da imagem pretendida por ambas empresas.

Comparados os valores dos dois planos, são comuns: qualidade, atualidade/modernidade tecnológica, ética, responsabilidade social. Ainda que com nomenclaturas diferentes, são apreciáveis as preocupações das duas empresas com o desenvolvimento social. Tal postura, atualmente explorada muito mais do ponto de vista do marketing do que do assistencialismo, demonstra raízes na consciência cidadã que tem aflorado nos últimos vinte anos do século XX e que deu margem à conformação de um Terceiro Setor que ao mesmo tempo atua, exige e fiscaliza as organizações na busca de mais justiça social e qualidade de vida.

Os públicos-alvo comuns são os empregados (Embrapa) e funcionários (Rhodia); consumidores; profissionais de comunicação (Embrapa) e imprensa

(Rhodia) – a Embrapa também discrimina “dirigentes e empresários de comunicação”. Entretanto, a maior discrepância vocabular está no termo “autoridades” da Rhodia, que na Política da Embrapa é representado por: “Dirigentes e profissionais do Poder Executivo, em âmbito federal, estadual e municipal; Representantes e profissionais do Poder Legislativo, em âmbito federal, estadual e Municipal; Dirigentes e profissionais do Poder Judiciário, em âmbito federal, estadual e municipal”.

É interessante notar que esses públicos chegam a ser óbvios – o que é fundamental quando se fala em comunicação – e que as ações desenvolvidas em suas direções demonstram a preocupação em tornar o discurso e a ação coerentes. Melhor do que a pirotecnia da segmentação exagerada, a obviedade beira a singeleza em se reconhecer comuns os públicos interno e os consumidores. As duas organizações, ao que parece, acertam, conscientemente, em “valorizar” os seus valores.

A profissionalização é outro ponto comum observado nas duas organizações. Rhodia e Embrapa explicitam isso nos textos, quando determinam os profissionais que devem cuidar da comunicação. Enquanto o PCS da Rhodia cita textualmente que “jornalistas profissionais” cuidarão das ações relativas à editoração e ao relacionamento com a imprensa, a Política da Embrapa determina os tipos de profissionais que devem ser responsáveis pelas ações descentralizadas e centralizadas. O avanço da profissionalização das áreas de comunicação na área pública aproveita a experiência da iniciativa privada e resulta em ampliação da qualidade da comunicação empresarial e no aprimoramento de uma cultura cada vez mais densa nesse campo.

Imagem e identidade são conceitos presentes tanto para a Rhodia quanto para a Embrapa e convergem para a prática em ambos os casos estudados. Se, por um lado, as duas organizações preocupam-se em diagnosticar e reconhecer as suas identidades empresariais, por outro lado ambas apresentam ações no sentido de oferecer aos seus públicos uma imagem clara e objetiva de suas empresas – quer por meio gráficos (especialmente no caso da Embrapa, que re-estilizou sua logomarca e tratou cuidadosa e zelosamente de sua aplicação), quer pelas demonstrações de unidade e integridade presentes em suas ações de comunicação.

Três conceitos que se prestam às duas empresas são: planejamento, planejamento de comunicação e comunicação integrada.

Planejamento pode ser entendido sob dois aspectos: tanto o ato de planejar quanto o resultado desse ato. Ou seja, o ato de planejar, ou planejamento, propicia à organização formas de controle sobre os seus objetivos e os seus recursos, de maneira a apropriá-los e torná-los eficazes em suas conjugações. O planejamento, resultado do ato de planejar, também pode ser caracterizado como o documento – ou o conjunto de documentos – que se utilizarão para que o planejado se efetive.

Planejamento de comunicação caracteriza-se como uma qualificação de planejamento, desenvolvido pelas áreas de comunicação com o objetivo de estimular, fomentar, promover a interação entre as organizações e os seus públicos-alvo. Da mesma forma que o planejamento genérico, o planejamento de comunicação deve estabelecer relações entre as metas a serem alcançadas e os recursos e procedimentos necessários para essa finalidade. Com a disseminação do planejamento estratégico, o planejamento de comunicação passa a fazer parte desse escopo e integra-se às demais estratégias utilizadas pelas organizações na busca da realização de seus objetivos.

Comunicação integrada é o conjunto de métodos, ações, recursos, procedimentos, ferramentas e modalidades de comunicação que, coordenadas, buscam alcançar os públicos-alvo das organizações com eficiência, eficácia e efetividade. Por meio da integração das ações comunicacionais, públicos distintos podem ser alcançados por diferentes meios e, dessa maneira, busca-se dar visibilidade à imagem da organização a fim de divulgar, reforçar ou consolidar a identidade empresarial.

Conjugando-se esses três conceitos, os trabalhos desenvolvidos pela Rhodia e pela Embrapa, em tudo de comum que trazem seus planos, podem sem qualquer receio servir de modelo a outros planejamentos de comunicação no setor privado ou no setor público.

Pelo que se depreende da análise desses planos, é possível afirmar também que planejamento, planejamento de comunicação e comunicação integrada são mais que ferramentas: são referências que ilustram casos de êxito e dão exemplos

de competência e qualidade em comunicação – quando levada a sério e executada por profissionais legítimos.

Antes de iniciar o fim e considerando que as perspectivas surgem a partir do reconhecimento daquilo que já foi feito, aqui se reproduz um texto que cita os dois planos estudados.

Temos dois bons exemplos no mercado: um já distante, mas que foi emblemático e que sempre deve ser lembrado: o Plano de Comunicação Social da Rhodia (naquela época se chamava Política de Plano, mas há uma diferença importante entre Plano e Política, como sabemos hoje), coordenado por Walter Nori, quando Edson Vaz Musa era o presidente da empresa, lá pelos idos da década de 80; e a Política de Comunicação da Embrapa, referência para todo mundo que trabalha na área. Nos dois casos, elas partiram de necessidades reais (imagina o problemão da Rhodia com a contaminação em Cubatão!), envolveram os diversos setores da empresa e tiveram à frente profissionais de comunicação competentes. Mais ainda: os presidentes bateram o martelo, acompanharam e validaram todo o processo (é preciso citar, já que fizemos isso para a Rhodia, o papel fundamental desempenhado por Alberto Duque Portugal, presidente da Embrapa, à época da constituição das primeiras versões da Política), ou seja, sem vontade política não se estabelece e se garante Política de Comunicação alguma. (BUENO, 2008).

4.3. Lições e perspectivas

Apontam-se, a seguir, os cinco principais ensinamentos assimilados a partir deste trabalho que, conforme apregoado em sua introdução, não esgota o tema, mas se esforça em trazer à reflexão aquilo que pode se configurar em aprimoramento do comunicar.

A análise dos planos de comunicação da Rhodia e da Embrapa sugere, em termos formais e de conteúdo, que eles são bastante semelhantes. Ressalte-se também que, guardadas as diferenças entre as duas organizações, a Política de Comunicação Empresarial da Embrapa poderia – e pode, em sua próxima revisão – ser mais concisa, enquanto que o Plano de Comunicação Social da Rhodia poderia ter como ponto de melhoria um equilíbrio maior entre as áreas da comunicação – atualizando-se inclusive no que se refere à internet, embrionária à época de sua edição. Assim, o primeiro ensinamento é a atualização constante.

Pelo exposto anteriormente: clareza, precisão e concisão são atributos que devem fazer parte de qualquer formulação – seja de lei, norma, plano, política ou regulamento. Quanto mais diretos e objetivos forem os textos, quanto mais apropriadas as expressões, quanto mais bem utilizada a gramática, tanto mais facilmente serão alcançadas as metas desses regramentos. A segunda lição é resumida em “casa de ferreiro, espeto é de ferro” – ou seja, um plano de comunicação deve, antes de tudo, comunicar.

Como já foi visto, todo trabalho de planejamento de comunicação deve prever sua atualização. Mas não somente em termos de procedimentos e métodos. Em tempos de avanço tecnológico e convergência digital, o que se planeja hoje pode ser obsoleto amanhã. Nesse sentido, para que a longevidade dos planos seja efetiva, o terceiro ensinamento é que se devem buscar, ao máximo, a imunidade e a neutralidade tecnológicas. Sem ignorar os avanços tecnológicos, mas, ao contrário, preparando-se para assimilá-los.

Quando se planeja, há de se pensar em tudo. Ainda que o tudo seja inalcançável. Não se pode ter preconceito nem miopia quando se mira o futuro. Aquilo que serve para a comunicação do setor privado pode muito bem servir ao setor público. Da mesma forma, aquilo que se presta à comunicação pública pode ser utilizado com êxito pelo setor privado. A quarta lição é sintetizada por humildade em aceitar o que já existe e sabedoria em afastar qualquer tipo de preconceito – o que, em comunicação, é pecado mortal.

Finalmente, de todos os pontos comuns presentes nos dois planos, há um ponto que se configura premissa inegociável àquele que pensa em comunicação no sentido amplo: a ética, que se faz presente na Rhodia (por meio da utilização integrada de todos os instrumentos éticos disponíveis) e na Embrapa (necessidade premente de se estabelecerem parcerias e relacionamentos, pautados pela ética, transparência e responsabilidade social). Sem ética, nem meio nem mensagem sobrevivem a qualquer plano, política ou proposta. A ética pode não estar presente na base teórica ou conceitual da comunicação, mas de que serve a comunicação sem ética? Com esta quinta lição, e enfatizando que a integração de valores, ferramentas, métodos, procedimentos, táticas e práticas respondem positivamente à comunicação eficaz e eficiente, encerra-se este trabalho.

Bibliografia

- VALENTE, Célia; NORI, Walter, **Portas Abertas**, São Paulo: Círculo do Livro; 1990.
- KUNSCH, Margarida, **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Summus, 2003.
- EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; **Plano de Comunicação**, Brasília: Embrapa; 2002.
- TORQUATO, Gaudêncio, **Cultura Poder Comunicação e Imagem – Fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- TORQUATO, Gaudêncio, **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**, São Paulo: Editora Pioneira; 2002.

Bibliografia complementar

- DUARTE, Jorge, **Assessoria de Imprensa, o caso brasileiro**, in Comunicação: discursos, práticas e tendências, Brasília: Rideel/UniCeub; 2001.
- LOPES FILHO, Boanerges Balbino; **O lugar do Assessor de Imprensa na Mídiosfera**, Juiz de Fora: UFJF; 2006.
- NASSAR, Paulo; **Comunicação Organizacional e as Novas Relações Públicas**, disponível em www.aberje.com.br, 2002, acesso em 14.out.2008
- SATO, Ligia Loureiro; **A Mudança nas Agências de Comunicação no Brasil: os fatores responsáveis de 1995 a 2005**, São Paulo: Fundação Cásper Líbero, 2006
- SILVA, Heloiza Dias e DUARTE, Jorge; **Política de Comunicação e Gestão Empresarial: a experiência da Embrapa**, Santos, Intercom, 2007
- SILVA, Heloiza Dias; **Políticas de Comunicação: o caso Embrapa**, Santos, Intercom, 2007
- BUENO, Wilson da Costa. **Política de Comunicação não é para qualquer empresa**, acesso em 12.out.2008, disponível em <http://portalimprensa.com.br/colunistas/colunas/2008/08/07>,

Anexo: Tabela comparativa do Plano de Comunicação Social da Rhodia e da Política de Comunicação Empresarial da Embrapa

Tabela comparativa do Plano de Comunicação Social da Rhodia e da Política de Comunicação Empresarial da Embrapa

Rhodia	Embrapa
	Parte I . O contexto da Política de Comunicação Empresarial
1.1 – Um novo cenário	1. A Comunicação Empresarial no Novo Milênio 2. Os Dilemas e Desafios do Agronegócio Brasileiro 3. A Comunicação na Era do Agribusiness
	Parte II . Conceitos e Princípios Básicos
1.4 – Conceito geral	1. A Visão da Comunicação na Embrapa 2. O Conceito de Comunicação Empresarial
1.3 – Valores De comportamento ético Moderna e atualizada	3. Os valores da Comunicação Empresarial Transparência Atualidade Pró-atividade Agilidade Participação Ética e Responsabilidade Social Profissionalismo Credibilidade Qualidade
1.5 – Objetivo geral 1.5.1 – O papel da comunicação 1.5.2 – Outros objetivos do PCS	4. Os Objetivos da Comunicação Empresarial Objetivo geral Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> • No âmbito interno • No âmbito externo • No âmbito interno e externo
	5. As Diretrizes da Comunicação Empresarial Fortalecimento e Defesa da Marca Embrapa Unicidade do Discurso Interação com a Sociedade Qualificação da Informação Participação Interna Parceria Terceirização
1.2 – Públicos-alvo	6. Os Públicos de Interesse da Embrapa
IV – Departamento de Marketing Social	7. Os focos principais da Comunicação Empresarial
IV.1 – Núcleo de pesquisa de mercado IV.1.1 – Política e filosofia do uso da informação	7.1 O Foco Institucional (ou Corporativo) Os espaços prioritários do foco institucional <ul style="list-style-type: none"> • A Comunicação com os empregados • A comunicação da ciência e da

<i>IV.1.2 – Política operacional</i>	<p><i>tecnologia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>A comunicação com o Governo</i> • <i>A comunicação com a sociedade</i> • <i>A auditoria de imagem</i>
<p><i>IV.2 – Núcleo de publicidade</i></p> <p><i>IV.2.1 – Atribuições gerais</i></p> <p><i>IV.2.2 – Campanhas corporativas</i></p> <p><i>IV.2.3 – Campanhas de produtos/aplicações</i></p> <p><i>IV.2.4 – Mídia</i></p> <p><i>IV.2.5 – Eventos</i></p> <p><i>IV.3 – Núcleo de valorização do consumidor</i></p> <p><i>IV.3.1 – Objetivos gerais</i></p> <p><i>IV.3.2 – Atribuições específicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coleta de dados</i> • <i>Ações internas e externas</i> 	<p><i>7.2. O Foco Mercadológico</i></p> <p><i>Os atributos relevantes do foco mercadológico</i></p> <p><i>Os focos institucional e mercadológico como faces da mesma moeda</i></p>
	<i>8. A Integração Necessária entre a Comunicação, Transferência de Tecnologia e P&D</i>
	Parte III . Os Procedimentos da Comunicação
<i>1.6 – Ações do PCS</i>	<i>1.Procedimentos Gerais</i>
	<p><i>1.1. O Comportamento Gerencial</i></p> <p><i>1.2. Dos chefes e suas habilidades comunicacionais</i></p> <p><i>1.3. Da estrutura e capacitação da área de Comunicação</i></p> <p><i>Da canalização da crítica interna</i></p> <p><i>Das sondagens de opinião</i></p>
	<p><i>1.4. O Comportamento dos Empregados</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Do comportamento no convívio social</i></p>
	<p><i>1.5. O Relacionamento com os Públicos de Interesse</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Do atendimento ao público</i></p> <p><i>Das fontes e dos temas a elas associados</i></p> <p><i>Das contestações, correções e das situações Emergenciais</i></p> <p><i>Do material a ser distribuído</i></p>
	<p><i>1.4 A Defesa da Marca Embrapa</i></p> <p><i>Da presença da marca</i></p>
<p><i>III – Coordenadoria de Relações Públicas</i></p> <p><i>III.2 – Participação em eventos</i></p>	<i>1.5A Participação em Eventos e sua Promoção</i>

<p>externos <i>III.2.1 – Feiras e exposições</i> <i>III.2.2 – Seminários, congressos, simpósios</i></p>	<p>Da coordenação dos eventos</p> <p><i>Os Eventos de Natureza Institucional ou Protocolar</i></p>
	<p><i>1.6. A padronização dos Instrumentos de Comunicação Empresarial</i></p>
<p><i>II – Coordenadoria de Imprensa</i> <i>II.1 – Assessoria de Imprensa</i> <i>II.2 – Serviço de Publicações</i> <i>II.3 – Novas atribuições da CIM</i> <i>II.3.1 – Position Paper</i> <i>II.3.2 – Documentação técnica e científica</i> <i>II.3.3 – Textos exclusivos</i> <i>II.3.4 – Cursos para jornalistas</i> <i>II.3.5 – Revista institucional</i> <i>II.4 – Critérios</i> <i>II.4.1 – Relações com a imprensa</i> <i>II.4.2 – Entrevistas</i> <i>II.4.3 – Releases</i> <i>II.4.4 – Notas oficiais</i> <i>II.5 – Atendimento setorizado</i> <i>II.6 – Ações de rotina</i> <i>O bom relacionamento com a imprensa (coletânea de regras universalmente aceitas)</i> <i>III – Coordenadoria de Relações Públicas</i> <i>III.1 – Atividades institucionais</i> <i>III.1.1 – Casa Rhodia</i> <i>III.1.2 – Sala da Diretoria</i> <i>III.1.3 – Serviço à presidência</i> <i>III.1.4 – Eventos corporativos</i> <i>III.1.5 – Brindes</i> <i>III.1.6 – Recursos audiovisuais</i> <i>III.1.7 – Assessoramento interno</i> <i>III.1.8 – Ciclo de palestras para gerentes</i> <i>III.3 – Ações socioculturais</i> <i>III.3.1 – Casa França-Brasil</i> <i>III.3.2 – Livro anual</i> <i>III.3.3 – Outros projetos culturais</i> <i>III.3.4 – Donativos e contribuições</i> <i>III.3.5 – Bolsa Rhodia para universitários</i> <i>III.3.6 – Destaque Rhodia</i> <i>III.4 – Ações junto à comunidade</i></p>	<p><i>2. Procedimentos específicos de Comunicação Empresarial</i></p> <p><i>A Comunicação com os Empregados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Da divulgação dos atos dos chefes de Unidade</i> • <i>Do nivelamento ou atualização das informações</i> <p><i>A Comunicação da Ciência e da Tecnologia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Da potencialidade das novas tecnologias</i> • <i>Da participação mais ampla no debate de temas de interesse</i> • <i>Da proteção dos direitos da Embrapa, seus autores e parceiros</i> • <i>Da estrutura de apoio à comunicação da ciência e da tecnologia</i> <p><i>A Comunicação com o Governo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>O Relacionamento com o Poder Público</i> • <i>Da centralização do processo</i> • <i>Da mediação de Unidades Centrais e de sua ação integrada</i> • <i>Do acompanhamento do debate parlamentar</i> • <i>Da institucionalização da Comunicação com o Governo</i> <p><i>O Relacionamento com a Imprensa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Do contato com os jornalistas</i> • <i>Das matérias pagas</i> • <i>Da igualdade entre os veículos e jornalistas</i> • <i>Do material a ser distribuído aos jornalistas</i> • <i>Do cumprimento da lei</i> <p><i>A Publicidade Institucional</i></p> <p><i>A Identidade Visual da Embrapa</i></p> <p><i>A Otimização do foco mercadológico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Da transparência das mensagens</i> • <i>Dos pré-requisitos para o anúncio dos bens ou serviços</i> • <i>Da habilitação para a terceirização</i> • <i>Da eficácia dos métodos de transferência de tecnologia</i> • <i>Da acessibilidade dos materiais de</i>

	<p><i>apoio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Da busca de parcerias</i>
	Parte IV . Ações Estratégicas da Comunicação Empresarial
	<i>1. Implantando um Modelo de Comunicação como Inteligência Competitiva</i>
	<i>2. Em Busca de uma Comunicação Integrada</i>
	<i>3. A Segmentação dos Canais e Fluxos de Comunicação</i>
	<i>4. A Definição de um Plano Segmentado de Imagem</i>
	<i>5. Marcando Posição em Questões Controversas</i>
	<i>6. Comunicação Empresarial e P&D</i>
	<i>7. Os Projetos Integrados de Comunicação e Transferência</i>
	<p><i>8. O Sistema de Inteligência em Comunicação da Embrapa</i> <i>Mecanismos Operacionais</i> <i>A Estrutura de Comunicação nas Unidades Descentralizadas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Da estrutura de comunicação</i> • <i>Da gerência da comunicação nas Unidades</i> • <i>Da interdisciplinaridade e do trabalho integrado</i> • <i>Do perfil do gerente de comunicação</i> <p><i>Os Manuais</i></p>
	Anexo - Conceitos Básicos Incluídos na Política de Comunicação Empresarial