

600PTE / 3EUR

JAN/ABR 2000

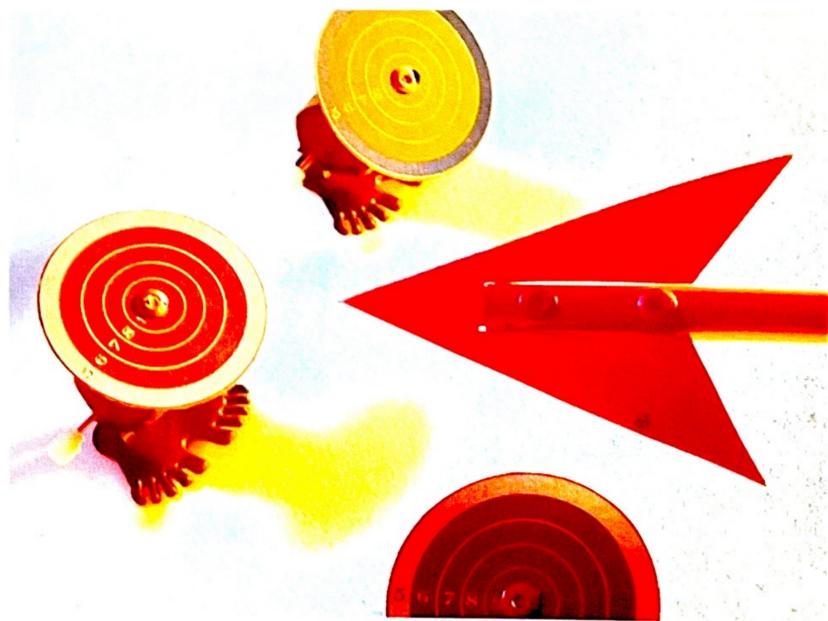
# Comunicação Empresarial

## 14

REVISTA  
DA APCE  
ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE COMUNICAÇÃO  
DE EMPRESA

**Comunicação - Instrumento  
Estratégico de Gestão**

**A Importância do Marketing Interno**



## DEBATE APCE-ABERJE "AS EMPRESAS PORTUGUESAS E SEUS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS NO BRASIL"

No passado dia 18 de Novembro, teve lugar em Lisboa, no Hotel Continental,



Rodolfo Gutilla, Álvaro de Vasconcelos, Ruy Altenfelder, Torres Campos e Paulo Nassar foram apresentados pelo presidente da direcção da APCE, Vitor Baltasar (o primeiro, à direita)

um debate sobre "As Empresas Portuguesas e seus públicos estratégicos no Brasil", organizado conjuntamente pela APCE, a ABERJE e o Instituto Roberto Simonsen (Centro de Estudos Avançados da FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo).

Com a participação dos Drs. Ruy Altenfelder, presidente da ABERJE e do Instituto Roberto Simonsen, Paulo Nassar, director-executivo da ABERJE, e Rodolfo Gutilla, assessor corporativo de Comunicação do Grupo Brasmotor (Brasil) e do Eng<sup>o</sup> José Torres Campos, presidente da IPE, e do Dr. Álvaro de Vasconcelos, director do Instituto de Estudos Estratégicos e Internacionais (Portugal), o debate contou com a presença de administradores e directores de comunicação de algumas grandes empresas portuguesas.

O debate teve como objectivo

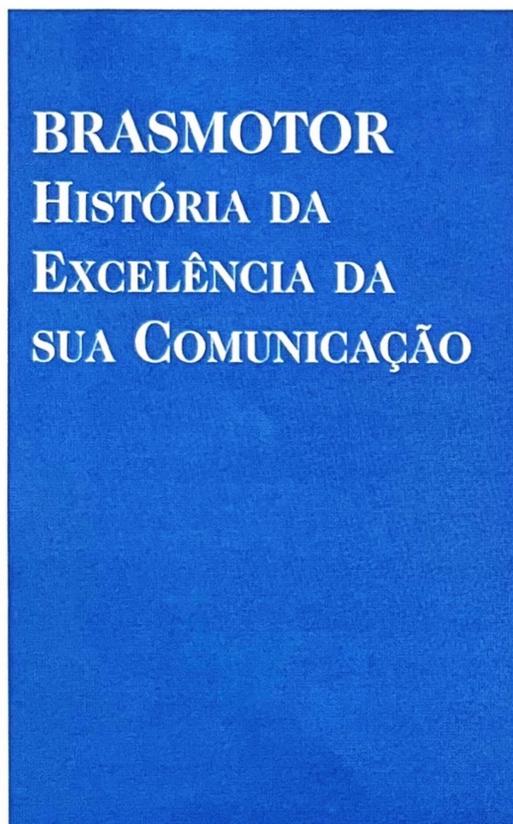
dar a conhecer aos gestores portugueses a realidade empresarial do Brasil, suas especificidades, oportunidades e contingências. Das opiniões que colhemos junto dos participantes, o debate foi considerado "muito interessante e muito positivo". ■

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM DEBATE

No sentido de identificar os vários entendimentos existentes em relação ao conceito de comunicação organizacional, o Departamento de Comunicação Organizacional da Escola Superior de Comunicação Social promoveu, no dia 10 de Dezembro, um encontro subordinado ao tema Comunicação Organizacional - Panorama Actual e Desenvolvimentos Futuros. O objectivo de fundo do encontro foi o de recolher matéria de debate, para posterior reflexão num *Workshop*, sobre os caminhos de investigação mais adequados que o meio académico pode oferecer para enriquecer o desenvolvimento futuro dos processos comunicacionais que ocorrem nas organizações.

Esta iniciativa contou entre os seus oradores com a participação do Dr. Nicolau Santos e do Dr. Álvaro de Mendonça que contribuíram com a perspectiva do jornalista, o Dr. António Mocho e o Arq<sup>o</sup>. Mário Branco que partilharam a visão da organização, o Dr. Jaime Antunes representando a perspectiva das Agências de Comunicação e os professores Costa Pereira e Viegas Soares que fizeram um enquadramento mais académico ao tema em debate.

Os principais focos de discussão passaram por questões como: a clivagem existente entre os profissionais da comunicação social, por um lado, e os profissionais de comunicação que representam as empresas ou as agências de assessoria em comunicação, por outro; a emergência de fortes grupos multimédia que irão transformar a função do jornalista e a estrutura da máquina de produção de informação; o posicionamento da comunicação organizacional, no seu sentido mais lato, como conceito global distinto de disciplinas como imagem e identidade, relações públicas, marketing, *lobbying*, publicidade; a existência de muitas áreas de comunicação como a comunicação ambiental, a comunicação financeira, a comunicação de crise, a comunicação inter-cultural ou a comunicação internacional, que tendem a expandir-se em face de problemas mundiais que ganham maior relevo com o fenómeno da globalização; e os novos desafios colocados aos profissionais da comunicação no limiar do novo milénio. ■



*Lígia Várzea*



foto de Jorge Diniz

Na tarde do segundo dia do Encontro, o Dr. Rodolfo Gutilla expôs aos participantes o caso da excelente comunicação da Brasmotor. Vencedora por duas vezes, em 1996 e 1998, do Prémio ABERJE Empresa do Ano, a Brasmotor é uma *holding*, do sector dos electrodomésticos e dos compressores herméticos para refrigeração, que emprega actualmente 15 000 pessoas no Brasil e 3 500 pessoas em países estrangeiros da América Latina, Europa, Estados Unidos e China.

A sua comunicação constou numa 1ª. fase na apresentação do Grupo Brasmotor e o seu enquadramento no mercado brasileiro e internacional, onde o Grupo se desenvolve. A partir desta abordagem foi mais claro mostrar o processo global de comunicação e o seu papel estratégico na gestão.

Assim, a definição dos princípios orientadores para uma boa comunicação caracteriza-se nos seguintes pontos:

- Planeamento Estratégico
- Permanente Integração
- Inovação
- Qualidade
- Continuidade

#### **PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

da Comunicação deriva das metas traçadas. A partir de 1994 a Assessoria (brasileiro: corporativa) da comunicação (social) passou a participar do processo de formulação do planeamento estratégico

**INTEGRAÇÃO** - Todos os actos de comunicação interna e externa são integrados, não existindo fronteiras demográficas a separar a comunicação interna da externa. É através duma permanente integração que há um melhor aproveitamento e adequada utilização dos *media*

**INOVAÇÃO** - A comunicação do Grupo Brasmotor foi pioneira no Brasil no que respeita à publicação do perfil social, à concepção de um *showroom* histórico sobre a Brasmotor e Cònsul, único em toda a América Latina

**QUALIDADE** - Desde 1994 o sistema da excelência da Qualidade da Brasmotor reúne as principais metodologias e ferramentas do Total

Quality Control, do sistema Malcom Baldrige e da Whirlpool Excellence System, que se caracteriza pelo PDCA - Plan, Do, Check and Action - esta metodologia é mais utilizada nas actividades da área da comunicação

**CONTINUIDADE** - A exigência de uma permanente determinação no cumprimento dos propósitos e metas planeados tem de estar em completa sintonia com as filosofias e políticas da comunicação (social). Há uma preocupação em oferecer produtos e serviços de comunicação, quer através do *showroom* histórico, de formação em temas de comunicação, ou a comunicação *face to face* adequados a cada público com mensagens unificadas, mas com tonalidades locais.

A aposta em fomentar uma comunicação eficiente e eficaz levou a uma formação em técnicas de comunicação a 500 gestores do Grupo.

Para uma correcta aferição dos meios de comunicação interna e da imagem institucional do Grupo são desencadeadas pesquisas temáticas, de modo a adequar a todo o momento qualquer discrepância existente.

Uma das preocupações da gestão do grupo é o seu papel

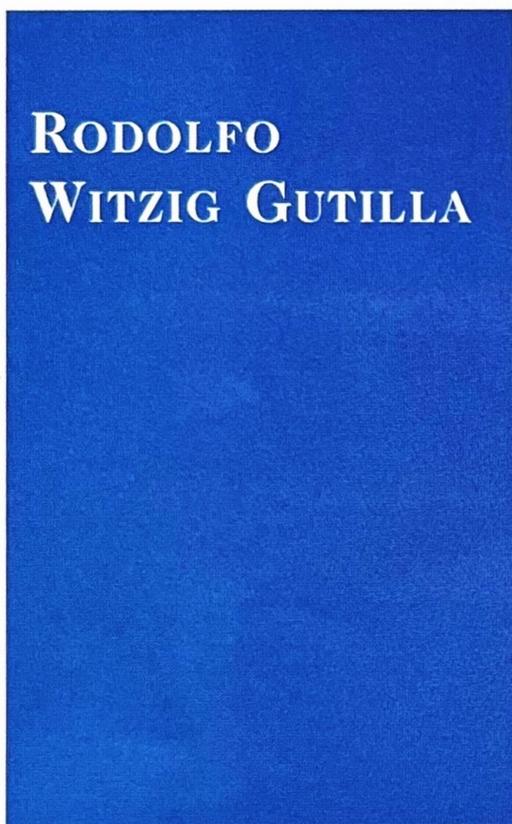
de empresa Boa Cidadã quer em questões sociais e económicas quer ambientais, desenvolvendo projectos de participação no Programa de alfabetização solidária do Governo Federal, com a estruturação e realização de cursos para a população carente da periferia de S. Paulo. No âmbito ambiental o Grupo realizou e apresentou um projecto de economia de energia no arquipélago Fernando Noronha - área de preservação ambiental.

A comunicação no Grupo Brasmotor tem ganho cada vez mais importância estratégica nos negócios globais, com responsabilidades quer com o mercado financeiro, quer com a opinião pública, fornecendo as informações actualizadas sobre os rumos da empresa, possibilitando desta forma um salto à frente dos acontecimentos. No entanto, é de salvaguardar que a informação sobre as mudanças, desafios, rumos da empresa são divulgados em 1ª. mão ao seu público interno.

É de realçar o papel da comunicação na notoriedade do grupo e na sua imagem, pois é um património da companhia, não é algo acabado, mas sim em construção contínua, onde é necessário adequar em conformidade com o mercado global.■



**Brasmotor**



*Ana Alice S. Pereira*

Rodolfo Witzig Gutilla, Assessor Corporativo de Comunicação Social da Brasmotor (cargo equivalente ao europeu Director de Comunicação), foi um dos convidados brasileiros do 10º Encontro Nacional da APCE. Sobre o caso, em muitos aspectos exemplar, da sua empresa e sobre as realidades da comunicação empresarial, se dá conta nesta entrevista.

*fotos de Jorge Diniz*

**A Brasmotor ganhou já por duas vezes o prémio "Empresa do Ano" da ABERJE pela excelência da sua comunicação. Como é que se atinge a excelência na comunicação?**

A excelência em comunicação decorre de alguns factores. Um deles é a permanência, a continuidade. A comunicação tem de ser reconhecida dentro da organização, e então deve ser permanente, deve ter continuidade. Não é possível iniciar um processo de comunicação hoje que é pontual e amanhã deixa de acontecer. É preciso que haja nos meios de comunicação um veículo de continuidade e, sobretudo, na política da empresa uma vocação para a comunicação.

Um segundo ponto importante é o planeamento. A comunicação deve ter um planeamento consistente com o planeamento mais global da organização. A comunicação acaba sendo caudatária das metas globais da organização, portanto o planeamento da comunicação deve completar a meta suposta que a empresa atinja a excelência como um todo.

**Falando no planeamento da comunicação, quais são as suas preocupações fundamentais na elaboração do plano de comunicação?**

O planeamento de comunicação, como qualquer planeamento, decorre de uma necessidade imperiosa de recursos, sejam humanos ou financeiros. É muito claro na nossa organização que a comunicação, considerada como um instrumento estratégico, deve não só ter recursos humanos, mas

também financeiros que suportem as diferentes acções de comunicação que nós efectuamos. A nossa área tem sob sua responsabilidade a comunicação com os chamados públicos estratégicos. Isso significa dizer que somos responsáveis pela comunicação junto aos nossos empregados e também junto aos públicos externos, tais como imprensa, governo, entidades de classe, de negócios e a comunidade. Nós investimos consideráveis recursos em nossas comunidades. Porque pensamos que é a partir da criação do sentimento de pertença que a empresa vai conquistar a sua legitimidade perante os seus públicos próximos.

**A Brasmotor emprega hoje cerca de 15 000 pessoas no Brasil e 3500 pessoas no exterior (Argentina, China, Eslováquia, Itália e EUA - Atlanta). Como é que, em termos de comunicação conseguem gerir esse *melting pot*, essa miscelânea de culturas? Há uma orientação global geral ou as várias fábricas locais têm autonomia?**

No ramo dos electrodomésticos, que inclui a Multibrás, nós temos uma orientação, uma directiva corporativa que emana da nossa principal accionista que é a Whirlpool Corporation, a qual define as grandes linhas de comunicação, de crise, para públicos internos. Com relação à Embraco, esta possui uma actividade também corporativa fundada no Brasil, que define as linhas de orientação da comunicação nesses países. A

Embraco foi pioneira no Brasil no lançamento de um jornal interno, de uma *newsletter* verdadeiramente global. A área de comunicação da Embraco edita uma *newsletter* em seis idiomas. No Brasil, a Embraco foi pioneira nesse sentido.

Portanto, a mensagem corporativa chega uniforme, porém, as suas expressões locais devem ser necessariamente específicas e dar conta das realidades culturais locais. Eu penso que nós temos hoje no Brasil uma comunicação de empresa muito sofisticada. Eu acho que, pelo facto de termos passado por várias situações, por períodos políticos difíceis e sobretudo económicos, isso criou um certo diferencial para a comunicação empresarial brasileira, que dá uma flexibilidade para enfrentar esse mundo novo que a gente está vivendo da globalização.

**Falou na comunicação interna. Um dos nossos painéis da manhã era precisamente "Comunicação Interna - um público esquecido". Como é a realidade brasileira: os gestores estão bem conscientes da importância da comunicação ou ainda agem sobretudo com a preocupação de mostrar e de se mostrarem?**

Nós sentimos que de facto existe uma comunicação moderna que se traduz em coisas concretas e que necessariamente não é a melhor comunicação. Estou convencido que a *newsletter*, o jornal interno, é um produto de entre vários produtos possíveis dentro de um *mix* de comunicação. Por mais paradoxal que possa parecer,

nós temos a firme convicção que a mídia do futuro, em termos de comunicação interna, será a comunicação face a face, será a comunicação verbal. Nada substitui o olho no olho e nós pensamos nesse instrumento com um instrumento poderosíssimo.

Para fazer comunicação dentro da organização nós treinamos mais de 500 gestores da nossa unidade de electrodomésticos, a Multibrás, em técnicas de comunicação interna.

Contratámos uma consultoria que fez um diagnóstico de cada uma das unidades operacionais, qual era o estado da arte da comunicação verbal nessas unidades. Os gestores foram chamados a relatar os seus desconfortos, as suas expectativas, e nós procurámos então construir programas específicos para cada uma dessas unidades. Foram investidas oito horas de treinamento por cada gestor, o que nos dá um total de 4 000 horas de treinamento em técnicas de comunicação interna.

Eu volto a repetir que a comunicação do futuro não é a que vai ocorrer através de mídia electrónica, é também, mas é principalmente a comunicação face a face. Existem dados da



International Association of Business Communication que dão conta que grande parte das empresas que conquistaram os prémios Malcom Baldrige, que são os prémios de qualidade norte-americanos, concedidos por essa instituição, investem fortemente em comunicação verbal, *face to face*, programas de *face to face*. Esse é um dado que atesta bem a importância desse meio.

**É uma ideia curiosa porque, pelo menos aqui em Portugal a tendência é ainda de multiplicar os meios, independentemente da mensagem. E tem-se muitas vezes a ideia que a comunicação face a face é uma comunicação um pouco desorganizada. A vossa ideia é exactamente o contrário, é preciso é saber organizar essa comunicação...**

Exacto, pode ser uma comunicação muito desorganizada, e no geral é. E era lá na nossa organização. O facto é que nós procuramos criar um processo mais eficiente.

Acontece que as pessoas ao se sentirem mais seguras fazem uma comunicação mais eficiente, basta-lhes apontar os caminhos.

Agora, novamente nós acreditamos que é a partir também da repetição e de um *mix* de comunicação integrado que você pode fazer com que uma determinada mensagem seja memorizada, seja assimilada. Então, se num determinado momento o gestor, o chefe, o supervisor, chama os seus subordinados e passa uma mensagem verbalmente, essa mensagem está sendo também reproduzida na *newsletter*, está

sendo enviada através de um meio electrónico, e eventualmente pode estar no quadro de avisos...

**Tem mesmo que atingir o alvo...**

Exactamente, não há maneira de escapar. Essa é uma questão de fundo. Algumas pessoas têm maior facilidade com a comunicação escrita, outras com a comunicação verbal, outras preferem ver assim vídeo. Então nós criamos as condições para que todos se sintam confortáveis.

**Como é que os gestores viram esse programa de treinamento em comunicação. Aceitaram bem?**

Sim, aceitaram. A grande maioria reagiu bem, porque no geral as pessoas gostam de falar e de se expor, enfim de poderem ser vistas e serem ouvidas. Isso fez com que os gestores percebessem esse treinamento mais como uma oportunidade do que como uma ameaça. E nós brasileiros temos uma predisposição muito grande para coisas novas. E sempre que existe oportunidade de se aprender algo de novo, nós temos uma reacção mais receptiva que reactiva.

**Falou-me há pouco nas vossas acções junto das comunidades locais. Em termos de comunicação, concretamente, o que é que fazem junto dessas comunidades, que devem ser muito diversificadas. Estão em zonas rurais e urbanas...**

Sim, nós estamos inclusive na selva, em Manaus.

Precisamente, uma das responsabilidades da área de comuni-



Temos solidez...



Boa memória...



História...



E, cada vez mais,  
agilidade.

*O Grupo Portucel está apto a competir com agilidade nos exigentes mercados internacionais. Com uma organização autónoma, em que as diversas actividades, da floresta ao fabrico de pasta e de papéis, são asseguradas por empresas distintas. Cada uma delas tem os seus clientes, os seus concorrentes, as suas finalidades e metas próprias. Ao mesmo tempo, a convergência de propósitos desta empresa é assegurada pela Portucel SGPS, empresa holding responsável pela definição dos objectivos e estratégias gerais do Grupo. Não é por acaso que somos dos maiores produtores mundiais de pasta de eucalipto para papel. Também não é por acaso que estamos entre os maiores exportadores da Europa, vendendo 75% da nossa produção para mercados de dimensão mundial. Tudo isto é fruto de uma organização responsável e flexível. Uma organização à medida de uma das mais importantes realidades da economia portuguesa com uma forte vocação internacional. Um grupo empresarial sólido que tem uma estrutura leve, para chegar cada vez mais longe e mais depressa.*

Rua Joaquim António de Aguiar, 3 - 1099-015 Lisboa-Portugal  
Telefone 351-01-382 42 00 - Fax 351-01-386 00 16



Evoluir faz parte da nossa natureza.

cação são as relações com as comunidades. Faz parte da nossa política manter um bom relacionamento com a comunidade. Por exemplo, nós temos duas unidades, uma delas é a fábrica principal da Embraco, que está em Juinci, e uma das fábricas mais importantes da Multibrás também está em Juinci. Essas duas empresas nasceram em Juinci e se tornaram empresas globais. A Embraco emprega cerca de 5 mil pessoas, a Multibrás 4 mil pessoas. Somados temos aí 9 mil pessoas, se multiplicarmos por três, considerando três membros por cada família, teremos mais de 20 mil pessoas que fazem parte do nosso universo de referência. Juinci é uma cidade de aproximadamente 400 mil habitantes, então nós estamos tocando cerca de 5%. Isso nos dá uma responsabilidade muito grande sobre essas pessoas, mas também na comunidade. Então os nossos programas de relacionamento têm por base envolver essas pessoas, gerar um sentimento de orgulho, um sentimento de pertença. Nós temos vários programas que são determinados por necessidades locais, além de programas de relacionamento com governos federais e também entidades de classe. São programas que procuram atingir a comunidade e a população como um todo.

Temos dois projectos neste caso que recebem investimentos. Um deles é o programa alfabetização solidária, do Governo Federal, que nós adoptamos numa cidade, num município pobre do Estado de Pernambuco, em que nós educamos em cada semestre 250 crianças, com o apoio do Governo Federal e do



## CARTÃO DE VISITA

Começou a sua vida profissional como jornalista, tendo trabalhado em várias revistas especializadas, e durante alguns anos acumulou essa actividade com a docência das cadeiras de Antropologia Cultural e de Edição nas Faculdades Integradas Alcântara Machado. Mas um dia, em 1991, por aquilo que considera "um acaso feliz" mudou de profissão e de vida para a área da comunicação empresarial.

Rodolfo Witzig Gutilla, 38 anos, formado em Comunicação Social pelas

Faculdades Integradas Alcântara Machado e em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e também mestre em Ciências Sociais por esta universidade, iniciou a sua actividade na área da comunicação empresarial como Supervisor de Atendimento e Imprensa na G&A. Um ano depois, em 1992, muda para o Banco Crefisul, associado do norte-americano Citibank, onde assumiu as funções de Gerente de Relações com a Imprensa.

Desde Janeiro de 1994, é Assessor Corporativo de Comunicação Social da Brasmotor, uma das maiores *holdings* brasileiras do sector industrial. A Brasmotor foi fundada em São Paulo em 1945, e agrupa actualmente duas grandes empresas: a Multibrás, que fabrica electrodomésticos, e a Embraco, que é actualmente a maior produtora mundial de compressores herméticos para refrigeração. A principal accionista do grupo é hoje a Whirlpool, possuindo 65 % do capital. Já por duas vezes, em 1996 e em 1998, Rodolfo Gutilla teve o orgulho e a satisfação de ver a sua empresa sair vencedora do Prémio ABERJE "Empresa do Ano".

Há cerca de dois anos, Rodolfo Gutilla passou a acumular a sua actividade profissional com o trabalho na ABERJE, onde é actualmente director administrativo e financeiro, depois de ter tido a seu cargo a directoria de qualidade. De entre os mais recentes projectos da Associação, destaca a criação da Associação de Comunicação Empresarial do Mercosul, englobando a ABERJE e as associações congéneres dos países membros do Mercosul (Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile). Entende que a troca de opiniões e de experiências é fundamental, pois "A gente pode sempre aprender com os acertos e com os erros dos colegas".

Ministério da Educação e Cultura. Um outro programa que também teve uma recepção muito interessante foi o que desenvolvemos no arquipélago Fernando de Noronha, junto da costa brasileira, que é património ecológico da humanidade. Acontece que a energia gerada nesse local é por queima de óleo combustível e nós substituímos todos os refrigeradores e *freezers* dos habitantes dessa ilha por modelos novos,

mais económicos e que consomem menos energia, e por consequência queimam menos combustível, o que gerou algo como 20% de economia global geral na queima de combustível.

Estes programas são destinados a dar maior sustentação à imagem da nossa organização.

**Em termos de comunicação de empresa, fazer a comunicação e perceber a**