



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO**

NEUSA GONZAGA DE SANTANA PRESSLER

DA AÇÃO SOCIAL A RELAÇÃO SOCIAL:
estudo das práticas de comunicação no Complexo Industrial de Barcarena

**Belém
Maio / 2005**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO**

NEUSA GONZAGA DE SANTANA PRESSLER

**DA AÇÃO SOCIAL A RELAÇÃO SOCIAL:
estudo das práticas de comunicação no Complexo Industrial de Barcarena**

Dissertação de mestrado apresentada ao NAEA - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, sob orientação do Prof. Dr. Armin Mathis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Planejamento do Desenvolvimento.

**Belém
Maio / 2005**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do NAEA - UFPA

Pressler, Neusa Gonzaga de Santana. Da Ação social a relação social: estudo das práticas de comunicação no Complexo Industrial de Barcarena. Belém, PA – 2005
138 f; 29 cm.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
1. Comunicação organizacional, 2. imagem corporativa, 3 estratégia de comunicação



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO**

NEUSA GONZAGA DE SANTANA PRESSLER

**DA AÇÃO SOCIAL A RELAÇÃO SOCIAL:
estudo das práticas de comunicação no Complexo Industrial de Barcarena**

Defesa: Belém - PA, 22.10.2004

Conceito: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Armin Mathis
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos/ NAEA-UFPA - Orientador

Prof^a. Dr^a. Rosa E. Acevedo Marin
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos/ NAEA-UFPA
Examinadora interna

Prof. Dr. Manuel José Sena Dutra
Departamento de Comunicação/ DECOM-UFPA
Examinador externo

AGRADECIMENTOS

- À Universidade Federal do Pará e ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos.
- Ao Prof. Dr. Armin Mathis, pela orientação na elaboração e conclusão deste trabalho. Por toda atenção e compreensão dispensadas durante esses anos.
- Ao Prof. Dr. Maurílio de Abreu Monteiro – docente do NAEA/ UFPA por sua participação na banca quando da qualificação desse projeto pesquisa, pelas críticas, sugestões, encaminhamento e direcionamento dessa pesquisa.
- Ao Prof. Dr. Manuel Dutra – docente do curso de Comunicação Social/ UFPA por sua participação na banca quando da qualificação desse projeto, pelas críticas, sugestões, encaminhamento e direcionamento dessa pesquisa.
- Aos professores do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, em especial a Edna Castro e Rosa E. Acevedo Marin, pelos conhecimentos transmitidos através das disciplinas ministradas no curso.
- À Priscila Faulhaber Barbosa pelas críticas, sugestões, encaminhamento e direcionamento de leitura.
- A Günter, Geneviève, Luciana e minha mãe, amigos dos momentos inesquecíveis, com os quais compartilhei as alegrias e a ansiedade que fazem parte de uma pesquisa científica.
- Às amigas Rosiane Pinheiro, Érica Azevedo e Vicente Coroa, que participaram da elaboração deste trabalho, dando contribuições relevantes nas conceituações teóricas e de campo. E o mais importante, pela amizade e companheirismo que nasceu desse relacionamento.
- Ao Ruan Carlos S. Brito, monitor e amigo pela revisão do texto, críticas e sugestões, cuja visão veio enriquecer a apresentação final desse trabalho.
- Aos meus colegas do curso de Mestrado, em especial ao Dion, Eduardo, Márcia, Rosilene Sandro, Socorro, com os quais partilhei momentos de aprendizagem e amizade.
- À Ivana Cláudia Oliveira e Alda Cristina Silva da Costa pela concessão de livros, textos e esclarecimento sobre opinião pública.
- Aos funcionários e executivos do departamento de comunicação das empresas Albras-Alunorte Mineração Rio do Norte (MRN) e Companhia Vale do Rio Doce que cuidadosamente colaboraram neste estudo, relatando suas histórias de vida profissional e contribuindo para o avanço prático e científico na área de comunicação social.
- Ao Conselho Nacional Pesquisa (CNPq), pelo apoio financeiro na concessão de bolsa de estudo.
- A Fundação Ford pela cooperação financeira.

*Aquilo que você pode fazer,
ou sonha que pode, comece
a fazer; a audácia tem em
si gênio, poder e magia.*

Johann W. Goethe

RESUMO

PRESSLER, Neusa Gonzaga Santana. **Da Ação Social a Relação Social**: estudo das práticas de comunicação no Complexo Industrial de Barcarena. (Dissertação de Mestrado) Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA/UFPa, Belém-PA, 2004.

A presente dissertação averigua as práticas de comunicação adotadas pelas empresas Albras-Alunorte no contexto do Complexo Industrial de Barcarena. Nesse sentido, investiga como as estratégias de práticas de comunicação organizacional podem melhorar e gerar valores nas relações entre as organizações do Complexo Industrial de Barcarena e seus públicos estratégicos, colaborando para manter a identidade e a imagem corporativa na Amazônia e no mercado internacional. O estudo pretende responder a uma das muitas contradições nas práticas de comunicação organizacional no Complexo Industrial de Barcarena após a implementação dos chamados grandes projetos. As mudanças ocorridas no espaço onde estão localizadas as grandes empresas de mineração são sentidos em diversas áreas, dando origem a novas formas de relacionamento entre os atores sociais envolvidos, e abalando o sentimento de grande expectativa por parte daqueles que já estavam no local: predominava o anseio por emprego e renda. Assim, a chegada desses grandes projetos modifica a maneira de viver dos primeiros moradores da região, altera o relacionamento com a terra e o meio ambiente e transforma as relações interpessoais de comunicação social. Dessa forma, procura-se descrever o caminho percorrido pelas empresas, através das práticas de comunicação organizacional, que transformou as ações sociais na atual relação social, além de como essas empresas construíram e mantiveram sua identidade e imagem corporativa.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação, imagem corporativa, estratégia.

Contato Eletrônico:

neusapressler@yahoo.com.br

ABSTRACT

This research paper investigates the communication practices adopted by the Companies Albras-Alunorte located in Barcarena - Pa. With this proposal, it investigates how the practice of institutional communications strategies can improve and generate values in the relations between those companies and their strategic publics, collaborating to maintain their identity and institutional image in Amazonia as well as in the International Market. This study intends to answer one of the many social communications contradictions in those companies, after the implement of those so called Big projects. The changes that took place in the area where those big mining companies are, were noticeable in many ways, like: initiating new relationship ways between the existing social actors and the new ones that arrived accordingly to the companies administration. Therefore, the arrival of those big projects modifies the way of life, the new relationship with land and environment, and also of changes the interpersonal relationships in institutional and social communications. So, it is desirable to describe the path followed by these companies through the practices of the institutional communication. In this way, the research will describe those communicational practices that changed the social actions to the actual social relations, and also, how these companies built and maintained their identities and institutional images.

KEYWORDS: Communications, institutional image, strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 01 - Análise dos Balanços Sociais das Empresas Albras e Alunorte	139
Gráfico 01 – Recepção de Visitantes: número de visitas	146
Gráfico 02 – Recepção de Visitantes: número de visitantes	147
Figura 01 – Revista Atitude	148
Figura 02 – Convite Projeto Pafam	149
Figura 03 – Outdoor Alunorte	150
Figura 04 – Jornal Interno Alunews	151
Figura 06 - Folder Institucional Companhia Vale Do Rio Doce	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aberje	Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (atualmente Associação Brasileira de Comunicação Empresarial)
Adebar	Associação dos Desapropriados de Barcarena
AERP	Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República
Alaic	Asociación Latinoamericana de Investigadores de Comunicación
Albras	Alumínio Brasileiro S/A
Alcan	Alumínio do Brasil Ltda
Alunorte	Alumina Norte do Brasil S.A
Aluvale	Vale do Rio Doce Alumínio S/A
ARP	Assessoria de Relações Públicas
BHP	Billiton Metais
BIF	Boletim Informativo de Fábrica
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Cadam	Caulim da Amazônia
CBA	Companhia Brasileira de Alumínio
CDI	Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Pará
CDM	Centro de Desenvolvimento Mineral da CVRD
Cesp	Companhia Elétrica de São Paulo
CIP	Centro das Indústrias do Pará
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COBIL	Comissão Bilateral de Relações de Trabalho
Codebar	Companhia de Desenvolvimento de Barcarena
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DIP	Departamento de Imprensa e Propaganda
Eaesp-FGV	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
EIA	Estudo de Impacto Ambiental
ESG	Escola Superior de Guerra
Funcep	Fundação Comunitária Educacional e Cultural de Patrocínio
FVRD	Fundação Vale do Rio Doce
GR	Grau de Reputação
Grece	Grupo de Estudos de Comunicação Empresarial
GT	Grupo de Trabalho
Hemopa	Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará
IBGE	Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IFC	International Finance Corporation
Intercom	Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
IPÉS	Instituto de Pesquisa e Estudos Sociais
MG	Minas Gerais
MRN	Mineração Rio do Norte S.A
MST	Movimento Sem Terra
NAAC	Nippom Amazon Aluminium Company
NAEA	Núcleo de Altos Estudos da Amazônia
NYSE	Bolsa de Valores de Nova York
OECD	The Overseas Economic Cooperation Fund
PA	Pará
Pafam	Programa de Agricultura Familiar Mecanizada

PDF	Programa de Desenvolvimento de Fornecedores
PIN	Plano de Integração Nacional
PNB	Produto Nacional Bruto
PND	Programa Nacional de Desestatizações
Portcom	Centro de Documentação em Comunicação de Países de Língua Portuguesa
PPSA	Pará Pigmentos
Prescon	Prestadora de Serviços Comunidades Unidas
RBCC	Revista Brasileira de Ciências da Comunicação
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Secom	Secretaria da Comunicação Social
Sectam	Secretaria Executiva de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente
SID	Secretaria de Imprensa e Divulgação
SNI	Serviço Nacional de Informação
TQC	Total Quality Control

SUMÁRIO

Resumo	07
Abstract	08
Lista de Ilustrações	09
Lista de Abreviaturas e Siglas	09
1. INTRODUÇÃO	14
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	19
2.1. ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL E O DESENVOLVIMENTO SOCIAL	19
2.2. A PESQUISA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL: SEGUINDO AS TENDÊNCIAS DAS MUDANÇAS DA SOCIEDADE	22
2.3. O PÚBLICO, OPINIÃO E OPINIÃO PÚBLICA NA CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA	26
2.4. A FORÇA DA OPINIÃO PÚBLICA E A PROPAGANDA	32
2.5. DISCUSSÃO E CONSTRUÇÃO TEÓRICA SOBRE A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS	36
2.6. A CONSTRUÇÃO DE ESPAÇO PARA VALORIZAÇÃO DA IMAGEM E DA MARCA ...	42
2.7. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL OU ORGANIZACIONAL E O CAMINHO DE NOVAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	46
2.8. A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA	51
3. GRANDES PROJETOS NA AMAZÔNIA E O DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MASSA NO BRASIL	56
3.1. A MANIPULAÇÃO DA PROPAGANDA NO PERÍODO DO REGIME MILITAR	56
3.2. A RELAÇÃO SOCIAL ENTRE BARCARENA E A CVRD	67
3.3. O MUNICÍPIO DE BARCARENA E A CONSTRUÇÃO DO COMPLEXO INDUSTRIAL ..	69
3.4. CONSTRUÇÃO DAS PRIMEIRAS RELAÇÕES SOCIAIS DAS COMUNIDADES DE BARCARENA COM O COMPLEXO INDUSTRIAL	71
4. HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS DO COMPLEXO INDUSTRIAL DE BARCARENA	74
4.1. ANOS 90 E A EMERGÊNCIA DA QUALIDADE TOTAL	78
4.2. A REESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO COMPLEXO INDUSTRIAL DE BARCARENA	80
4.3. AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO E A NOVA TENDÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO COMPLEXO INDUSTRIAL DE BARCARENA	84
5. A COMUNICAÇÃO INTERNA MOLDANDO A IMAGEM CORPORATIVA PARA PROMOVER AÇÃO E INTERAÇÃO COM A OPINIÃO PÚBLICA	95
5.1. O CONTEÚDO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA COMUNICAÇÃO DE MASSA	95
5.2. ANÁLISE E CRÍTICA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA	102
5.2.1. A visão da empresa	106
5.2.2. A opinião dos empregados	107
5.2.3. Principais resultados da pesquisa	107
5.3. CONCLUSÃO SOBRE A PESQUISA	108
5.4. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA E OS DIFERENTES PÚBLICOS: A IDENTIDADE E A IMAGEM CORPORATIVA NA ESFERA LOCAL E NACIONAL	109
5.5. O GERENCIAMENTO DE CRISE COM A MÍDIA AS COMUNIDADES	114

5.6. DA AÇÃO SOCIAL A RELAÇÃO SOCIAL: A ESTRATÉGIA PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA	118
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
GLOSSÁRIO	135
ANEXOS	138

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação foi desenvolvida a partir de um de projeto de pesquisa apresentado ao curso de Mestrado do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), da Universidade Federal do Pará, com o objetivo de investigar como as estratégias de práticas de comunicação empresarial podem melhorar e gerar valores nas relações entre as organizações do Complexo Industrial de Barcarena e seus públicos estratégicos, colaborando para manter suas identidades e a imagens corporativas, na Amazônia e no mercado internacional.

Esse estudo faz parte da linha de pesquisa “Estado, Políticas Públicas e Cidadania” desenvolvida pelo NAEA, cujo objetivo é reunir trabalhos de pesquisa voltados para a discussão sobre o grau de intervenção dos aparatos do Estado e da iniciativa privada, assim como as estratégias de poder adotadas na Região Amazônica, por segmentos sociais diversos.

Na contemporaneidade, mudanças corporativas são necessárias para desenvolver a imagem positiva das organizações, perante a opinião pública. Cada vez mais, as empresas procuram desenvolver novas práticas de gestão, buscando uma relação mais próxima com determinado público de interesse. Isso faz parte de um processo de transformação que se iniciou no Brasil, de forma tímida, na década de 70, mas hoje é intenso e se baseia na busca incessante da boa relação entre as organizações empresariais e público. Neste contexto, a comunicação está relacionada ao desenvolvimento e divulgação da imagem corporativa, e é um dos fatores de grande importância para as atuais gestões de administração e, acima de tudo, do relacionamento das organizações com a sociedade. Por isso, a comunicação social tomou uma posição dentro das empresas jamais vista antes.

O processo de construção do relacionamento cultivado nas empresas, principalmente as de grande porte, tem como propósito estabelecer um vínculo mais estreito, entre organização e opinião pública. Atualmente, isso é desenvolvido por meio de várias estratégias e instrumentos de comunicação organizacional, como ações sociais e culturais, através de projetos que beneficiem a sociedade e, conseqüentemente, as organizações empresariais.

De fato, esse vínculo gera uma nova postura empresarial, que passa a investir em uma estrutura para desenvolver e divulgar suas ações sociais. Mas, para que isso se manifeste de forma tangível e eficaz é preciso que haja um estudo aprofundado sobre essa interatividade das organizações com seus diversos públicos. Na convergência dessa necessidade interativa surge a importância da comunicação organizacional como aliada na gestão empresarial.

A decisão de estudar as práticas de comunicação social do Complexo Industrial de Barcarena foi tomada em função de sua importância econômica e social, no âmbito nacional e local, já que são

empresas controladas e coligadas da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e teve como referência as pesquisas publicadas pelo NAEA. Por esse enfoque, o critério para essa seleção foram as publicações críticas sobre as diferentes formas de relacionamento e de gestão das empresas da CVRD, analisadas pelo ponto de vista dos impactos sociais, ambientais e seu comportamento junto às populações e comunidades consideradas tradicionais no Estado do Pará.

Sobre o tema abordado, existem alguns trabalhos e publicações discutindo a atuação da CVRD no Estado do Pará - além disso, o assunto está constantemente presente na mídia -, porém o ineditismo desse trabalho reside na metodologia utilizada para realizar a análise da estratégia de comunicação organizacional adotada por essas empresas.

Assim o trabalho tem como objetivo geral verificar em que medida as estratégias e práticas de comunicação social desenvolvidas contribuíram para a construção da imagem institucional das empresas controladas e coligadas da CVRD.

O referido objetivo geral foi desdobrado em alguns objetivos específicos, com o propósito de traçar um itinerário de investigação que responda e explique as seguintes proposições:

- Contextualizar o cenário político e social brasileiro na divulgação e implementação dos grandes projetos na Amazônia, considerando sua inserção em um ambiente de baixa dinâmica social capitalista. Essa tarefa exigiu a definição de um esboço da comunicação empresarial no Brasil que reflita as tendências e desafios nessa área;
- Investigar o diferencial das empresas, Alumínio do Brasil S/A (Albras), Alumina Norte do Brasil S/A. (Alunorte) e Pará Pigmentos S/A e apenas citando a Mineração Rio do Norte (MRN), que se tornou referência de gestão de comunicação organizacional para as demais empresas coligadas e controladas pela CVRD;
- Caracterizar, ainda, que de forma resumida, a atuação da CVRD no Pará e, em especial, no complexo industrial de Barcarena, através da análise dos estudos e pesquisas publicadas;
- Apresentar os conflitos, desafios e administração de crises, de cada empresa, no cenário onde estão inseridas suas estratégias de comunicação, bem como o seu desenvolvimento e atuação de seus projetos sociais;
- Conceituar os processos da comunicação organizacional e imagem corporativa, contextualizando-os com os trabalhos de “Responsabilidade Social” das organizações em questão.

Esse itinerário, também visa identificar os principais projetos sociais desenvolvidos, levando em consideração a estratégia de comunicação empresarial utilizada para apresentar as ações de Responsabilidade Social.

As mudanças ocorridas no espaço onde estão localizadas as grandes empresas de transformação mineral fizeram-se sentir em diversas áreas, dando origem a novas formas de relacionamento entre os atores sociais já existentes e os que chegaram posteriormente. O surgimento dessas novas relações sociais vai se formando e ao mesmo tempo formatando um novo padrão de relacionamento entre a empresa, através de seus representantes, e a comunidade local, com suas expectativas de solução de problemas relacionados à obtenção de programas de geração de emprego e renda, tendo em vista a modificação imposta à maneira de viver tradicional que mantinham. Com a interferência das empresas, altera-se o modo de relacionamento com a terra e o meio ambiente e transformam-se também as relações interpessoais de comunicação social, no seio das quais aconteceu um confronto entre o modo de vida simples dessa população tradicional e a modernidade imposta pelo poder e a dominação do grande capital legitimado pelo poder estatal, que resultou em uma nova relação social.

Com base nessa análise preliminar, descreve-se o caminho percorrido pelas empresas através das práticas de comunicação empresarial de largo alcance social, alcançando-se as práticas de comunicação implementadas com o objetivo de construção e manutenção da imagem e da identidade com a qual a empresa se apresenta ao público interno e externo.

A pesquisa evidencia que os atores sociais não foram preparados para uma realidade em que predomina a lógica da modernização e do grande capital. Assim, elas acabaram excluídas dos possíveis benefícios decorrentes dessa nova realidade. Devido a falta de uma comunicação clara e objetiva por parte das empresas e o descaso do poder público não houve tempo para que assimilassem e aprendessem a lidar com às novas normas e exigências impostas pelo poder do capital.

Uma vez excluídas do processo de modernização de seu território, as populações tradicionais de Barcarena não conseguiam entender exatamente para que serviria aquele complexo indecifrável. Afinal, se ela gera riquezas, para onde estas riquezas são enviadas? Quem, de fato, se beneficia com a fabricação do alumínio? Quem deve dar conta dos impactos ambientais, sociais e econômicos que a localização da empresa causou no município? Para quem recorrer?

Estrategicamente, as empresas envolvidas definiram suas políticas de atendimento às comunidades, porém estabeleceu regras que apenas conformam o encaminhamento desses questionamentos e reivindicações.

No percurso de implantação dessas três empresas observam-se diferentes estratégias de gestão administrativa e comunicação organizacional, as quais têm início com a notícia e divulgação da implantação da empresa na região, seguida pela construção de suas Company Towns. Essa nova abordagem impõe mudanças decorrentes das formas de organização da comunidade, através das

quais reivindicam-se os direitos que lhes foram omitidos, resultando num modo de comunicação autoritário e centrado em uma única direção de emissor a receptor.

A pesquisa revisita os estudos já realizados sobre o tema, identificando algumas estratégias de comunicação e ações de projetos sociais desenvolvidos por essas empresas, que envolvem as comunidades, fornecedores, prestadores de serviços e funcionários.

Metodologicamente, esta pesquisa constitui um estudo de caso contextual, em que os dados coletados através dos diferentes atores sociais serão apresentados e discutidos sobre o contexto do ambiente empresarial.

Durante a reflexão acerca de elementos conceituais relacionados às práticas de comunicação social das empresas coligadas da CVRD no Pará, discute-se a “Responsabilidade Social” como instrumento que contribui para a transformação social regional.

A pesquisa bibliográfica concentrou-se na análise das experiências da comunicação interna e externa, dos programas sociais com a comunidade e de dados disponibilizados em publicação oficial e na Internet. O material empírico e documentos relacionados a pesquisa como diários oficiais, balanços, relatórios financeiros e manuais internos, foram consultados como pesquisa documental e contribuiu para a constatação e comprovação dos dados obtidos através de entrevistas com pessoas diretamente envolvidas com o assunto.

A pesquisa de campo ocorreu em período descontínuo, entre junho de 2002 e dezembro de 2003. O esforço de coleta de dados requereu diversas visitas formais às empresas, visitas informais e formais às comunidades relacionadas aos projetos sociais das empresas estudadas, visitas informais nessa mesma região de Barcarena sem projetos sociais e entidades, além de contatos com parceiros dos projetos sociais, prefeituras, sindicatos e, por fim, entrevistas marcadas com profissionais do departamento de comunicação social e demais executivos e técnicos das respectivas empresas.

Esta pesquisa está estruturada em cinco partes, descritas a seguir:

O primeiro capítulo apresenta discussão teórica sobre as mudanças do cenário da comunicação das organizações empresariais no Brasil e será utilizado como quadro de referência para analisar o desenvolvimento das práticas de comunicação social adotada pelas empresas coligadas da CVRD no Pará.

O segundo capítulo apresenta um breve histórico descritivo com a caracterização da CVRD e de suas empresas coligadas. Essa descrição proporcionará uma visão das empresas estudadas de acordo com a sua trajetória na região, conflitos crises e sucesso. Desse modo, apresentará seus produtos, os processos de produção por onde passam esses produtos, principalmente o alumínio, que é o elemento metálico mais abundante da crosta terrestre e é o de maior dificuldade para extração e processamento até o seu estado metálico.

O terceiro capítulo enfoca o processo de atuação das empresas em relação às mudanças estruturais nacionais e às práticas de comunicação social e o relacionamento com os diferentes atores sociais (diferentes públicos). Analisa a relação das empresas com o desenvolvimento das práticas de comunicação social e mudanças nos processos comunicacionais para uma melhor atuação dentro das organizações num modelo de gestão empresarial moderno e contemporâneo. Avalia-se o trabalho realizado pelo grupo CVRD, juntamente com Mineração Rio do Norte (MRN) e Alumínio Brasileiro S/A (Albras) na tentativa de modificar o perfil da imagem corporativa, em especial através da gestão de comunicação integrada.

O quarto capítulo apresenta os principais projetos sociais desenvolvidos pelas empresas coligadas da CVRD. No contexto da mudança de ação social para relacionamento social, identifica-se o conceito de responsabilidade social e as estratégias de comunicação empresarial para construção e manutenção da identidade e imagem corporativa das empresas estudadas. Os focos de análise são os principais projetos sociais das respectivas empresas, sua autonomia e gestão com a *holding*¹ (CVRD) e seu relacionamento na região. Nessa análise estão incluídas a estruturação e divulgação dos projetos, além da relação das empresas com a mídia.

Nas considerações finais estão sintetizadas as principais observações realizadas durante a pesquisa, com indicação de nexos de causalidade encontrados entre o referencial teórico utilizado e as evidências empíricas coletadas durante a pesquisa de campo. Uma hipótese principal a ser investigada considera que as políticas de comunicação das empresas estudadas definem-se como parte de uma estratégia defensiva, no sentido de que elas têm como objetivo conformar um quadro em que aparecem como promotoras dos projetos sociais mais relevantes que se podem implementar, tendo em vista o estágio de evolução das comunidades situadas no entorno dos projetos industriais. Desse modo, justificam sua atuação como sendo a que é possível realizar no momento, deixando para o futuro as outras ações mais efetivas. Assim, buscam o reconhecimento das comunidades locais, juntamente com a aprovação de sua conduta pela comunidade internacional – que é bem mais crítica em relação às formas de atuação das empresas.

¹ O termo “Holding” está sendo usado aqui no sentido de explicar que “companhia holding é uma sociedade juridicamente independente que tem por finalidade adquirir e manter ações de outras sociedades empresariais juridicamente independentes, com o objetivo de controlá-las. Seu principal interesse é a produtividade de suas controladas. As controladas devem ter visão para fora, são as operadoras. Em outros capítulos, no decorrer da dissertação, será utilizado os termos “holding” para CVRD e “controladas” para as empresas Albras e Alunorte. Ver detalhes sobre o termo: Lodi (1987, pp.2-6).

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL E O DESENVOLVIMENTO SOCIAL

A comunicação está associada à imagem empresarial como um dos fatores de extrema importância para o processamento das funções de administração interna e de relacionamento das organizações com o meio externo. À medida que se materializa a necessidade de um relacionamento mais estreito e mais transparente entre as organizações empresariais e seus diversos públicos, pode ser trabalhada a idéia de que comunicação organizacional está presente, através de suas variadas estratégias e ferramentas, nas ações sociais e relacionamentos desenvolvidos pelas organizações.

Entretanto, os primeiros estudos nesta área, de aspecto científico, datam dos anos 40 do século XX. A partir dessa década, a comunicação passou a interessar aos pesquisadores como um estudo rico e importante para compreender a dinâmica das organizações empresariais. Por essa perspectiva, é necessário assinalar alguns marcos históricos no âmbito científico da comunicação organizacional no Brasil.

Segundo Curvello (2001, p. 31):

[...] as primeiras influências a ser percebida nos estudos de comunicação organizacional relaciona-se com a doutrina tradicional da retórica, de perfil aristotélico, que dava particular ênfase ao estudo do discurso publicamente estruturado e formal, que parte de um orador para uma audiência, com o objetivo claro da persuasão. Desde então, a comunicação organizacional passou a ser marcada teórica e empiricamente por uma forte carga persuasiva, de tal forma que alguns autores se questionam sobre se o campo da comunicação organizacional não seria mesmo o campo da persuasão, mais do que o campo da informação.

Outra forte característica dos estudos de comunicação organizacional é a vinculação com a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir das pesquisas coordenadas por Elton Mayo, em Harvard, e por Likert, em Michigan. Desde a declaração da psicóloga Mary Parker Follet de que a melhor maneira de se evitar o conflito no âmbito das organizações seria integrando os trabalhadores aos objetivos organizacionais, em oposição aos recursos da ocultação e da repressão, tão caros aos primeiros modelos administrativos, a interação entre organização e empregados e mesmo as formas de interação interpessoal e informal passaram a provocar o interesse de administradores e pesquisadores.

Para se ter uma idéia da influência desses primeiros estudos, basta constatar que os conceitos mais recentes no campo da comunicação organizacional e mesmo das Relações Públicas trazem, sempre, essa preocupação com a integração entre organização e seus públicos.

A Teoria Crítica aplicada à comunicação organizacional vê a organização como um campo de conflito entre classes inconciliáveis: a burguesia detentora do capital e controladora das organizações produtivas e os trabalhadores pobres e afastados da propriedade do fruto de seu próprio trabalho (CURVELLO, 1993). Nesse modo de olhar o pensamento marxista, faz-se presente a identificação das barreiras organizacionais, as contradições internas ao sistema e a crítica aos modelos opressivos.

Então, o foco de análise, para os pesquisadores críticos, parte dos trabalhadores, de como interagem com as organizações e de como se relacionam entre si. Há uma tendência de ver a comunicação pelo seu lado instrumental e suas funções mediadoras, atuando na intenção de criar uma espécie de “falsa consciência” entre administradores e empregados. Nessa fase havia uma separação física e intelectual, entre os profissionais de comunicação e outros setores da organização. Esta visão era muito comum nos folhetos e panfletos do passado, em que a comunicação organizacional se limitava apenas aos *house-organ* e murais de aviso, como já citado por Bueno (2003).

Entretanto, algumas contribuições críticas nesse campo podem ser citadas, como o GT Comunicação Organizacional da Intercom, que está presente nessa área de estudo desde 1992, contribuindo para fortalecer esse campo da pesquisa comunicacional no país, ao mesmo tempo em que foi delimitando um novo perfil para a pesquisa na área. Merecem destaque as contribuições de Kunsch (1997 e 1998) e Scrofernecker (2000), Ferrari (1990), Curvello (1993).

Entre as mudanças e estruturas históricas, este setor da comunicação emerge como um processo transacional e vai levar em conta a presença do *feedback*, enquanto sinalizador de como a emissão foi percebida e reconstruída pelo receptor. Na avaliação de Curvello (2001, p. 120), a estratégia e o diálogo chegam nos anos 90.

(...) a visão do controle estratégico, de forte influência na pesquisa desenvolvida no Brasil na última década do século XX, atribui um papel de estrategista aos condutores da comunicação. A medida da competência do comunicador organizacional estaria diretamente associada à sua capacidade em selecionar adequadamente as estratégias para a realização dos objetivos organizacionais (CURVELLO, 2001, p. 120).

Surge, então a importância do profissional de comunicação social nas organizações empresariais dos anos 90, citado por Nassar (2003) e estudado por Kunsch (1997), Bueno (2003) e Curvello (1993).

Pela nova visão da comunicação integrada, preconizada por Gruning, no exterior, e KUNSCH, no Brasil - cuja ênfase é o trabalho integrado das três áreas de comunicação: jornalismo, publicidade e relações públicas -, após a transformação estrutural e conjuntural da forma de trabalhar a Comunicação organizacional, surgem a globalização, a tecnologia e a virtualização da era da informação, que impulsionaram essa área tornando-a mais interativa.

Do ponto de vista da teoria da comunicação organizacional, as mudanças trazidas pelas novas tecnologias representam um resgate do receptor como ser ativo no processo comunicativo. O modelo teórico da mensagem que parte de um emissor a um receptor em situação de inferioridade cai por terra. A nova era da interatividade transfere ao antigo receptor o poder de conduzir o processo comunicativo. Ele passa a definir o que quer ler, ouvir, ver ou saber. Antes, essa definição era prerrogativa do administrador e do profissional de comunicação a seu serviço. Hoje, administrador e profissional de comunicação só tem de apontar os rumos e oferecer o acesso. O novo modelo, se é possível ainda prescrever

modelos, descreve a comunicação como processo de intercâmbio de mensagens entre *comunicador/comunicador* (CURVELLO, 2001, p. 20).

Nesse processo de intercâmbio profissional, intelectual e de pesquisa científica, merece destaque algumas instituições que, fazendo parte desse contexto histórico, contribuíram para a atual fase da comunicação empresarial:

- a) **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)**, maior referência brasileira em comunicação empresarial, realiza cursos e congressos, edita a Revista de Comunicação Empresarial e livros. Mantém um *site* com material institucional, artigos, notícias e informações com edição *on-line* de sua revista. Promove anualmente, o prêmio Aberj de Comunicação Empresarial.
- b) **A Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom)**², é a mais importante entidade da área de Comunicação, fundada em 1977 e que reúne centenas de associados, entre professores, pesquisadores, profissionais e estudantes. Realiza um evento anual - o Congresso Intercom -, em setembro, onde são apresentados, além do programa oficial, trabalhos sobre os mais diversos temas, além de simpósios regionais e outros eventos. Publica, além de livros temáticos e coletâneas, uma revista importante - a Revista Brasileira de Ciências da Comunicação (RBCC). Mantém o Centro de Documentação em Comunicação de Países de Língua Portuguesa (Portcom). Ela organiza os pesquisadores em Núcleos de Pesquisa (cerca de 20 atualmente). Um dos núcleos abrange exatamente as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional, o qual foi utilizado como fonte de pesquisa científica para embasamento teórico dessa pesquisa.
- c) **Asociación Latinoamericana de investigadores de comunicación (Alaic)** é a entidade que congrega os pesquisadores de Comunicação da América Latina tem 17 Grupos de Trabalho, abrangendo um amplo espectro de temas, um dos quais focado na Comunicação Organizacional e Relações Públicas. É possível ter acesso *on-line* a inúmeros trabalhos apresentados nestes GTs. Essa pesquisa utilizou conceitos teóricos para compor explicações sobre identidade e imagem corporativa, em especial os estudos de Joan Costa.

A comunicação empresarial se valeu de metodologias científicas, desenvolvimentos de pesquisas, conceitos, e, acima de tudo, da busca incessante pela satisfação dos diferentes públicos, transformando-se no caminho estratégico para a construção da imagem e da identidade corporativa.

² <http://www.intercom.org.br>

Levando as organizações empresariais, com as transformações das últimas décadas (ocasionadas principalmente pela globalização e o aparecimento da Internet), a viverem em constante mutação e à procura de seu aperfeiçoamento num cenário empresarial de maior competitividade, dia após dia. Como conseqüência, atualmente observamos que a comunicação organizacional, moldada por pressões externas, modifica a vida de seus diferentes públicos, inclusive as comunidades com as quais se relaciona.

A comunicação é considerada o elemento essencial no desenvolvimento da sociedade, a qual, deixa de ser fragmentada, assumindo assim, sua importância estratégica dentro das organizações, buscando constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento das organizações empresariais ou entidades com todos os seus públicos de interesse. Ainda que essa integração não tenha alcançado seu nível máximo, fundamentalmente a comunicação tem sido percebida como de vital importância para o processo de tomada de decisões, de modo a ocupar gradativamente posição destacada no organograma das organizações empresariais.

2.2 A PESQUISA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL: SEGUINDO AS TENDÊNCIAS DAS MUDANÇAS DA SOCIEDADE

Os estudos desenvolvidos sobre comunicação organizacional, de acordo com Curvello (1993), Bueno (2003) são relativamente recentes no Brasil. Para Bueno (2003), tem aproximadamente vinte e cinco anos e a maioria das pesquisas e a produção científica eram voltadas para a área de Relações Públicas ou para estudos de Jornalismo Empresarial. Os principais pesquisadores dessa fase inaugural foram Cândido Teobaldo de Souza Andrade - que em 1962 publicou o primeiro livro de Relações Públicas, no País – e Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, que defendeu sua tese de doutorado sobre jornalismo empresarial em 1972, na Universidade de São Paulo.

Um dos primeiros estudos brasileiros a se referir a este tema como um campo de pesquisa lógica e conceitualmente estruturado, foi o que originou a dissertação de mestrado de Meneleu Almeida, na qual o autor faz uma ampla revisão dos estudos de comunicação organizacional de origem norte-americana e desenvolve uma proposta de intervenção racional.

Como já citado, durante a ditadura militar, não se falava em comunicação organizacional e nessa fase não se prestava conta com a opinião pública.

A área de Relações Públicas e o jornalismo com enfoque empresarial permeariam todos os estudos desenvolvidos durante a década de 80 e início da década de 90, do século XX. É nessa fase que surgem sérios estudos desenvolvidos por pesquisadores como Simões, Peruzzo, Kunsch, entre

outros, no espaço das Relações Públicas, e Torquato, Bueno, Chaparro, na área de jornalismo empresarial. Por esses caminhos, a pesquisa iniciou um processo de consolidação acadêmica.

Esse período é assinalado pela predominância dos estudos brasileiros: a forte conexão com a origem profissional dos pesquisadores. Os estudos eram originados de análises múltiplas e variadas, mas apontavam para importância da comunicação nas organizações e do tratamento profissional dos problemas evidenciados. Nos estudos desse período, há uma forte evidência na regularização da área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional. Especialmente, junto a administradores e empresas (CURVELLO, 2001). Foram esses modelos estruturais que acabaram por conduzir para o conceito de comunicação integrada, como resultante da atuação sinérgica entre as diversas subáreas da comunicação; um dos conceitos mais influentes e importantes, desenvolvido e aperfeiçoado principalmente por Torquato (1986) e Kunsch (1997).

Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 1997, p. 115).

No resumo de Curvello (2001, p. 114) que está de acordo com Bueno (2003):

Esse conceito, que se configura como um modelo de gestão da comunicação, surge como uma resposta racional e viável às lutas surdas entre os profissionais de comunicação pela hegemonia da atuação nas organizações, que acabava também se refletindo na pesquisa e na reflexão acadêmica. Na visão dos autores, as imposições de um mercado em mutação constante exigiriam uma atuação conjunta e eficaz dos profissionais, de forma a oferecer às organizações instrumentos que realmente pudessem atender à demanda social por informação. O modelo da comunicação integrada, apoiado por instituições como a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e pelo sucesso da atuação comunicacional e institucional de empresas como Rhodia, Volkswagen, entre outras, acabou se consolidando como um padrão nas grandes organizações. Hoje, a maioria das estruturas de comunicação nas organizações brasileiras encontra-se sob uma mesma arquitetura, sob um mesmo comando, buscando a integração de processos e atividades, e apoiando as ações estratégicas.

Esses são os modelos e conceitos que passam a desempenhar um papel importante na legitimação da área de comunicação organizacional nas esferas profissional e administrativa das empresas. Entretanto, o desafio continua, quando se refere à legitimação acadêmica da área da comunicação organizacional. A legitimação acontece com o desenvolvimento da pesquisa e da reflexão teórica com a produção de artigos, textos, teses e livros. Segundo alguns pesquisadores essa produção ainda é escassa.

Nos anos 90, os estudos de comunicação organizacional receberam novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, e conquistaram, definitivamente, a interdisciplinaridade. Novos temas e conceitos foram agregados ao repertório da área, como culturas organizacionais, impactos

tecnológicos, ergonomia, linguagem, imagem, identidade, discurso, semiótica, relações com consumidores, marketing social e institucional, ética, criatividade, qualidade total, entre outros. Nessa direção, ampliaram as pesquisas juntamente com novos enfoques.

Esses novos enfoques e a inovação da produção acadêmica pode ser creditada ao Grupo de Trabalho Comunicação Organizacional, em especial de 1992 a 2000, durante os encontros da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom). Com base na produção acadêmica e sob a visão de Curvello (2001), foi possível perceber uma gradativa introdução de estudos voltados para outros tipos de organização, que antes estavam com a nomenclatura de comunicação sindical e de comunicação comunitária, uma ampliação do horizonte organizacional abordado pelos pesquisadores, além da superação da confusão entre os termos organização e empresa.

Com essas novas abordagens, há o surgimento de nomes como Scrofernecker, lasbeck, Ferrari, França, Marchiori, Moura, Oliveira, entre outros. Ainda é precipitado afirmar que há uma escola brasileira de estudos de comunicação organizacional. Esses modelos teóricos e metodológicos continuam, na sua grande maioria, sendo importados - como o modelo da excelência difundido por Gruning, que direciona a estratégia e harmonia nas relações com os públicos (CURVELLO, 2001).

No caso desta pesquisa, o enfoque é analisar as novas práticas de comunicação social elaboradas por profissionais da área e não está direcionado ao trabalho de relações públicas, como o proposto por Gruning e divulgado por KUNSCH. Trabalharemos com a categoria de profissionais de comunicação social. Isso porque o foco da nossa dissertação, é centrado nas atividades realizadas nas três esferas (relações públicas, jornalismo e publicidade), para desenvolver a comunicação organizacional e dirigir-se a diferentes públicos. Outras acepções e leituras do conceito de Comunicação integrada podem conflitar ou complementar a compreensão tradicional do termo. No entanto, para efeito deste estudo, elegemos a teoria discutida por Kusnch e complementada por Casali (2002), cujo conceito de comunicação integrada melhor se ajusta ao objetivo desta pesquisa.

Na concepção de Casali (2002), complementando o conceito de Kusnch,

Comunicação integrada também se realiza nas comunicações entre empresas multinacionais, transnacionais e doméstico-exportadoras. Em diferentes níveis de complexidade essas organizações necessitam de eficazes instrumentos de comunicação para realizar suas atividades. Seja via e-mail, teleconferência, *netmeeting*, listas de discussão, e tantos outros instrumentos disponibilizados para comunicação em tempo real que são utilizados em ambientes organizacionais e educacionais. Este novo aparato tecnológico permite a organizações com unidades dispersas fisicamente a possibilidade de integrar suas atividades como se estivessem todas reunidas em um só espaço, mesmo que este seja virtual. Pensar na comunicação via voz, imagens, texto ou transmissão de dados, em um novo ambiente tecnológico que possibilita comunicação em tempo real, também é falar de comunicação integrada, uma vez que cria-se uma integração organizacional, nunca antes imaginada, que facilita o processo de tomada de decisão e aumenta significativamente a produtividade das empresas (CASALI, 2002, p.10).

Essa ampliação do conceito de comunicação integrada conceituada por CASALI (2002), possibilita uma melhor análise das organizações aqui estudadas.

Nesse sentido, a fim de delimitar nossa categoria de análise, torna-se importante conceituar e caracterizar as atividades de publicidade e propaganda. Segundo Sampaio (1999, p. 25), na língua inglesa, são usados três termos, podendo analisá-los para melhor entender a propaganda em seus diferentes aspectos e conceitos;

“Publicity; Informação disseminada editorialmente através de jornal, revista rádio, Televisão, cinema ou outros meios de comunicação público com o objetivo de divulgar informações sobre pessoas, empresas, produtos, entidades, idéias eventos etc. sem que para isso o anunciante pague pelo espaço ou divulgado na divulgação da informação.

Advertising: Anúncio comercial, propaganda que visa divulgar e promover o consumo de bens (mercadorias e serviços); assim como a propaganda dita de utilidade pública, que objetiva promover comportamentos e ações comunitariamente úteis (não sujar as ruas, respeitar as leis de trânsito, doar dinheiro ou objetos para obras de caridade etc).

Propaganda: Propaganda de caráter político, político, religioso ou ideológico, que tem como objetivo disseminar idéias dessa natureza”.

No Brasil, a tradução em português resultou nos termos “propaganda” e “publicidade” e são usados indistintamente. Segundo diferentes autores, (PINHO, 1990; SAMPAIO, 1999 e GRACIOSO, 1995), a diferenciação se dá no uso das adjetivações como: propaganda política, propaganda ou publicidade comercial, propaganda de utilidade pública, publicidade editorial, etc.

Em síntese, a propaganda é uma informação com objetivo específico que tem por princípio criar um elo entre o produtor e o consumidor, é a comunicação de uma mensagem. Gracioso (1996, p. 39), adverte que “é um erro acreditar que propaganda é venda. Ela é um instrumento de vendas, uma parte apenas da venda, uma estratégia mercadológica”.

Eventualmente, a propaganda é utilizada de forma diferenciada pelas três atividades da Comunicação organizacional, jornalismo, publicidade e relações públicas. Nesse estudo, os termos publicidade e propaganda serão usados sem apresentarem diferentes significados, ao indicar uma ação de marketing e comunicação ou uma divulgação paga pelas empresas (anunciante) ou mesmo a obtenção de mídia espontânea.

Do mesmo modo, é importante caracterizar a comunicação utilizada pelas organizações empresariais. A comunicação possibilita às organizações a codificação e decodificação de mensagens ambientais, mantendo-as em sistemas abertos, em constante relação com os demais sistemas e subsistemas ambientais em um processo ativo, com flexibilidade a mudanças. Atualmente, o ambiente organizacional é caracterizado por mudanças contínuas, daí a necessidade de alterações nos modelos tradicionais (GAYESKI, 2004). Esse modo de conceituar a comunicação organizacional como um sistema aberto em constante interação com o meio ambiente, é um dos conceitos que melhor se adequa ao nosso estudo.

O PÚBLICO, OPINIÃO E OPINIÃO PÚBLICA NA CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA.

Quando falamos de imagem corporativa não podemos esquecer de ampliar os conceitos de público, opinião e opinião pública, pois são importantes na construção e manutenção da imagem corporativa. Para que seja possível aprofundar os inúmeros conceitos sobre opinião pública, bem como melhor compreendê-los, é necessário que se tenha conhecimento do significado das palavras: público e opinião. Diante da variedade e mudanças na área organizacional e da sociedade, deve-se ressaltar que nos referimos ao conceito desenvolvido pelos teóricos da área comunicacional (Habermas (1984); Andrade (1986); KUNSCH (1997); Canclini, 1990 e Simões (1995).

A importância do conceito de público, de Habermas, para essa pesquisa, reside no fato de considerar o público como o sujeito da esfera pública, portador de opinião e possuidor da função de crítica quanto à publicidade.

Segundo Habermas (1984, p. 28):

Até a descoberta da imprensa, não se podia falar no agrupamento espontâneo que conhecemos hoje com o nome de público. A característica do público, como entendemos em nossos dias, foi consequência do transporte de pensamento à distância, graças aos veículos de comunicação de massa.

Uma atualização do conceito de público que vem ampliar o estudo de Habermas e dar suporte teórico a essa pesquisa pode ser visto em Andrade (1986) e Simões (1995). Para Torquato, (1986 apud ANDRADE, 1980), os agrupamentos espontâneos, intitulados de públicos, só passaram a existir com o surgimento da imprensa, uma vez que, até então, a única maneira de “mobilizar pensamentos” era em reuniões em praças públicas ou feiras. A imprensa possibilitou a difusão de idéias e pensamentos, adquirindo adeptos e, também, idéias contrárias.

Seguindo a conceituação do referido autor, o público é formado por pessoas ou grupos organizados de pessoas, com ou sem contigüidade espacial, onde há abundância de informações, que podem originar controvérsias, no entanto, com oportunidade de discussão, predominando a crítica e reflexão, para a procura de uma atitude comum. O indivíduo dentro do público não perde a faculdade de crítica e autocontrole, está disposto a intensificar sua habilidade de crítica e de discussão frente a controvérsias, agindo de maneira racional através de sua opinião, com disposição a fazer concessões e compartilhar de experiências alheias.

Evidenciando as diversas maneiras de se expressar, Andrade (1986) afirma que não há uma unidade de públicos, ou seja, existe uma pluralidade de públicos que são diferentes entre si e, por isso, direcionar certas ações para um, não significa que os outros poderão ter a mesma compreensão.

Com uma linha de pensamento que se aproxima, Simões (1995, p. 132) opina que “os públicos precisam ser identificados e analisados quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os”.

Dessa forma, os indivíduos organizados podem ser membros de um partido político, sindicatos, organizações comerciais, confrarias e associações políticas e profissionais. E os não organizados são as multidões, clientes, leitores de revistas, além de outras categorias que não reflitam um objetivo comum, apenas aglomeração de indivíduos. Dentro de um público podem haver públicos menores que apóiam causas mais específicas, embora estejam envolvidos por uma causa comum e que se impõe aos anseios e preferências individuais.

Em se tratando de “grupo”, busca-se um acordo comum; para definir opinião como arbítrio de consciência, manifestação da pessoa, capacidade de raciocínio do indivíduo, de autodeterminação, de julgamento para estabelecer uma opinião acerca de um tema, no contexto da coletividade. Uma sociedade democrática pressupõe concordância, na presunção de que todos os membros de uma determinada comunidade agem de maneira viável aos interesses públicos.

Agora é possível analisar uma das questões mais importantes do público: a opinião. Os conceitos propostos por (SIMÕES, 1995, p. 131) e Augras (1980) são os mais pertinentes para essa pesquisa, para que, mais adiante, possa-se fazer uma relação entre esses diferentes conceitos citados, a opinião do público e a opinião pública, no ambiente organizacional das empresas do Complexo Industrial de Barcarena.

Partindo destas afirmações, de certo modo, até antagônicas, cabe aqui uma discussão sobre alguns agentes importantes no processo de formação da expressão da opinião pública: os “formadores de opinião”. Estes são assim chamados porque têm oportunidade de expressar seus pontos de vista e expressá-los publicamente, tornando-os conhecidos aos demais. Entretanto, se faz necessário diferenciar os pequenos formadores de opinião (que pode ser o líder comunitário de um bairro) dos formadores de opinião de massa (que falam e escrevem para milhares de pessoas). Neste ponto, destaca-se a importância do *mass media* (meios de comunicação de massa) na formação e expressão da opinião pública, porque é a partir deles que opiniões e atitudes (ações) tomam maior amplitude e visibilidade. Contudo, é certo que, na formação da opinião, geralmente prevalece a influência das classes mais favorecidas economicamente sobre as menos favorecidas.

É dentro desta conjuntura que nos interessa observar a formação da opinião pública, especificamente na conceituação de Augras (1980), para quem a opinião é um fenômeno social em

que se confunde, o plano individual, como atitude, e o plano coletivo, como entidade mítica, transformando-se em sentimento do povo. Para a autora, há diferença entre opinião, que se relaciona com o sistema de crenças e ideologias do indivíduo; e atitude, que parece ser uma constante para agir em determinado sentido. A opinião seria um dos modos de expressão dessa disposição, com o a finalidade de um determinado acontecimento. Em resumo, só há opinião por que há fatos e acontecimentos. Assim, pode-se afirmar que a opinião é de natureza comunicativa, interpessoal e social.

Na formação da opinião individual, os meios de comunicação divulgam os fatos a respeito dos quais os cidadãos irão desenvolver juízos de valor. Os grupos de pressão procuram encaminhar a atenção das pessoas que compõem a sociedade e orientam a opinião pública num determinado sentido. Assim, a condição para a formação da opinião pública é o acontecimento. Segundo Augras (1980), “o acontecimento influencia a opinião porque trabalha como informação”.

Quaisquer que sejam as funções do acontecimento, podemos resumi-las da seguinte maneira: o acontecimento influencia a opinião porque funciona como informação. Essa definição permite integrar qualquer tipo de influência de qualquer acontecimento (AUGRAS, 1980, p. 46).

Por essa descrição, a opinião tem sua origem nos grupos, mas mesmo assim, ainda não está caracterizado a expressão “opinião pública”, porque esses grupos transformam-se em públicos quando se organizam em torno dos debates, com ou sem contato espacial, discutem, informam-se, refletem, criticam e buscam uma atitude comum. Esse agir comunicativo relaciona-se com os hábitos, com os comportamentos e transforma-se em opinião quando adquire um caráter verbal e simbólico na esfera pública, mas o que é a “opinião pública”?

Chegar a essa resposta não é uma tarefa simples, o termo tem origem na literatura da Grécia e Roma antigas, porém só foi submetido a análises e estudos, a partir do século XVIII. Alguns filósofos, como Hobbes, Lock e Voltaire, elaboraram conjecturas acerca do tema. Mas foi apenas na segunda metade do século XIX que surgiu uma nova concepção com abrangência e consistência teórica.

Na segunda metade do século XIX, surge uma nova forma de expressar a opinião pública. Até este momento, o que se tinha era a expressão de uma elite que, após uma discussão racional, deveria proclamar publicamente e fazer respeitar.

No final do século XIX, Gabriel Tarde foi o primeiro a teorizar de forma positiva a nova relação entre a formação dos públicos, com sua obra intitulada de “*L’opinion et la foule*” e chamada por ele de “*Opinion*”. Tarde (1992) abandona a abordagem e lança as bases de uma análise sociológica desse fenômeno. Para o autor, o fundamento social desse avanço da opinião está no aparecimento e desenvolvimento dos públicos, que são resultado de um modo de agregação que caracteriza as

sociedades contemporâneas. Com isso, descreve os tradicionais movimentos das multidões como já fazendo parte do passado, para ressaltar e conceituar as novas características de público.

Tarde compara os movimentos das multidões, repetitivos, violentos, repentinos e inconsistentes, diferente dos movimentos dos públicos, mais refletidos, articulados. Em resumo, as análises feitas acerca da opinião pública ao longo dos tempos variam de acordo com a ênfase e o foco que são dados a respeito do fenômeno.

Para alguns autores, é um fenômeno refletido pela pesquisa de opinião, enquanto que para outros, é a expressão de grupos organizados em torno de um tema e nasce de manifestações espontâneas. Além da infinidade de definições, a expressão “opinião pública” foi tão massificada, que cada um acaba utilizando-o da maneira que acha conveniente. Uma definição mais sistematizada e abrangente não é facilmente atingida.

De qualquer forma, essa pesquisa examina o fenômeno da opinião pública através de autores que possibilitam estudar o âmbito das organizações empresariais para construção e manutenção de uma imagem corporativa junto a seu público de interesse.

De acordo com esta corrente de pensamento, o conceito de opinião pública tem dois problemas iniciais: o primeiro, interdisciplinar, por fazer parte de várias disciplinas com conceitos de teoria política (como democracia, partido político, por exemplo) e o segundo, ser uma expressão “popularizada” hoje em dia, haja vista que um conceito pode ser limitado pelos diversos sentidos banalizados que a expressão adquire no dia-a-dia.

Há duas vertentes de opinião: de um lado, estão os que são contra a identificação da opinião pública com o resultado de pesquisas, alegando que põem em mesmo nível opiniões com “pesos” diferentes (BOURDIEU, 1987). E do outro lado, os que são a favor, e utilizam como um de seus argumentos, o fato de opinião ser diferente de conhecimento e, portanto, estaria mais ligada a crenças do que as atitudes racionais (CHAMPAGNE, 1996).

Para esta constatação, existem três pontos chaves: a origem, a expressão pública da opinião e a relevância do tema gerador da opinião. A “opinião pública se origina do debate público, ou seja, de um processo de discussão coletiva, implícito”, este é o primeiro ponto da construção do seu conceito. A relevância do tema gerador da opinião deve ser capaz de provocar uma discussão suficientemente conhecida para poder gerar um fenômeno de opinião pública. Outro aspecto importante: por mais relevante que seja o tema, sempre existirão opiniões diferenciadas, o que implica na possibilidade de haver mais de um tipo de Opinião Pública.

Para este trabalho, interessa a visão de opinião pública citada por Augras (1980), em cuja concepção a matéria prima dessa opinião é o acontecimento, ou seja, ela existe enquanto fato que gera informação. Essa é a questão para qual esse trabalho chama a atenção, pois é justamente com

essa visão de gerar acontecimentos e fatos que vai desenvolver a comunicação organizacional no cerne das organizações empresariais, na contemporaneidade. Não basta apenas informar ou gerar acontecimento, é preciso ampliar o espaço público para diversas modalidades de interação. Para isso, as organizações utilizam várias estratégias de comunicação e de marketing e estão a todo tempo circulando nesse espaço, através do diálogo e da criação de fatos relacionados ao cotidiano organizacional.

Uma abordagem fenomenológica, revisitando os conceitos de Habermas, permitirá um melhor entendimento sobre esta opinião pública, público e esfera pública (local em que ocorre o debate), que queremos abordar.

Para Habermas (1984) só há opinião pública num ambiente democrático. Sua abordagem sobre a opinião pública surge a partir da obra (*Offentlichkeit*) sobre a Publicidade Burguesa. A Teoria Normativa de Democracia se baseia nas condições comunicativas, nas quais pode ocorrer uma formação discursiva da vontade e da opinião de um público formado pelos cidadãos de um Estado. Habermas retoma o projeto histórico-filosófico da modernidade atribuindo à opinião pública a função de legitimar o domínio político por meio de um processo crítico de comunicação sustentado nos princípios de um consenso racionalmente motivado.

Por acreditar que a opinião pública só pode existir numa esfera pública em que há democracia, o consenso social deriva da Ação Comunicativa, ou seja, uma orientação que responde ao interesse cognitivo por um entendimento recíproco e ao interesse prático pela manutenção de uma intersubjetividade permanentemente ameaçada. Em consequência, o objetivo de uma Teoria Crítica da Democracia fundamentada normativamente, consiste em explicar que as sociedades complexas aceitam a existência de uma opinião pública baseada na garantia de condições gerais de comunicação que assegurem uma formação discursiva da vontade. Ou seja, trata de analisar se as Democracias Contemporâneas contém a possibilidade de estruturar uma práxis argumentativa pública, que vincule as validades das normas de ação a uma justificação racional, originária da livre discussão dos cidadãos.

Pressupondo a livre discussão num sistema democrático, no plano teórico, de Habermas, os procedimentos dominantes de legitimação das democracias de massas modernas estão relacionados a um processo dirigido, na esfera administrativa.

Para este autor, o consenso ou o acordo só é possível nesse espaço democrático. Desse modo, deve também ser adaptada a lógica dos processos de formação, circulação e expressão da opinião pública ao quadro de categorias fundamentais elaborado por Habermas. Assim, deve-se examinar sobre a relação entre os fenômenos de opinião pública e os processos de racionalização

historicamente conectados entre si, mas diferenciados por categorias: a Ação Instrumental, ou seja, a extensão do âmbito da ação técnica e o incremento das capacidades de direção e de cálculo dos processos sociais que tiveram lugar nas Sociedades Contemporâneas; e a Ação Comunicativa, aqueles processos articulados em esferas comunicativas livres de domínios e que estão orientados para o consenso e o entendimento mútuo. Assim, segundo esta concepção a linguagem é concebida como garantia da democracia, isto é, uma forma política, ou seja, em decorrência de um livre processo comunicativo direcionado para conseguir acordos consensuais em decisões coletivas.

Nesta investigação da opinião pública, Habermas, verifica três importantes questões: 1) O problema de como pode programar-se o sistema administrativo por meio de políticas e leis derivadas de processos públicos de formação da opinião e da vontade; 2) O problema da possibilidade de uma democratização dos processos de formação da opinião e da vontade; e 3) A demonstração da factibilidade de uma praxis comunicativa que combine uma formação da opinião orientada para a verdade como uma forma de vontade majoritária.

Em resumo, o conceito básico da Teoria Democrática, de Habermas, é um referencial para a fundamentação de uma crítica teórica do conceito de Opinião Pública, fundamentada em algumas variáveis. A principal é desenvolver uma noção de espaço público que integre os três atores principais da vida social: o sistema político, o sistema dos meios de comunicação de massa e a opinião pública dos cidadãos.

Há correntes de pensamento que apontam para a pré-determinação dos assuntos que norteiam as opiniões que as pessoas compartilham. E que estas opiniões seriam, na verdade, o reflexo da interpretação de poucos, fazendo passar pela de todos.

Longe de chegar a um consenso do conceito teórico entre os vários autores e diferentes abordagens, Bourdieu (1987), causou polémica ao analisar as pesquisas de opinião de sondagem ao afirmar que “a opinião pública não existe”. Para tal afirmação, o autor partiu de três postulados: o primeiro afirma que toda pesquisa de opinião supõe que todo mundo pode ter uma opinião, ou seja, que a produção e formação de uma opinião estaria ao alcance de todos; o segundo diz respeito a pressupor e acreditar que todas as “opiniões se equivalem”, o que o autor condena, pois o acúmulo de opiniões não tem a mesma força real, ou seja, todas as opiniões não têm o mesmo valor; no terceiro postulado, questiona-se o fato de a mesma pergunta ser feita para todos os entrevistados a partir da hipótese de que há um consenso sobre o problema, evidenciando um acordo sobre as perguntas que devem ser feitas. Dois pontos merecem destaque: o grande número de entrevistados que emitem opiniões sobre temas que desconhecem e a soma da opinião pública que é baseada nas opiniões individuais, o suporte é o grupo e não o indivíduo. Por isso, o autor conclui que, da forma como é feita

esta sondagem, “a opinião pública não existe” (BOURDIEU, 1987, p. 137-151). Essa afirmação coloca em xeque a tradicional conceituação de sondagem e evidencia algumas questões que devem ser levadas em consideração como a relação de força da opinião e o pressuposto do consenso generalizado.

A Opinião Pública e a massificação das sociedades são processos que, a partir de determinado momento, passam a entrelaçar-se de forma muito estreita, a ponto de podermos dizer, em bom rigor, que a Opinião Pública hoje é essencialmente uma opinião de massa: constituída já não verdadeiramente por públicos, como em épocas anteriores, mas sim por esta nova sociabilidade a que damos o nome de massa, enquanto forma de agregação social dos indivíduos que têm por base relações sociais frágeis, superficiais e burocratizadas (ESTEVES, 2004, p. 38).

Algumas características comuns podem ser observadas: a opinião pública implica uma manifestação de juízo de valor que diz respeito a um tema de caráter público e sugere a existência de opiniões diferentes e de posições contrárias. A discussão realizada até este ponto indica que há inúmeras definições acerca do conceito opinião pública.

Segundo Champagne (1996), existe um conjunto mais ou menos diferenciado de agentes que procuram impor seu conceito. Até os anos 60, os estudos sobre este assunto que eram efetuados pelos especialistas da ciência política partiam, de alguma forma, da definição dominante, na época. Em grande parte, incidiam sobre os “grupos de pressão” e consistiam no estudo das estratégias dessas minorias ativas e organizadas (*lobbies*) que tentavam influenciar as instâncias políticas (Parlamento e Governo) ao fabricarem, por meio de campanhas de imprensa, movimentos de “opinião” mais ou menos “artificiais” (CHAMPAGNE, 1996, p. 81).

1.1. A FORÇA DA OPINIÃO PÚBLICA E A PROPAGANDA

De acordo com Champagne (1996), no início dos anos 60, houve um importante golpe simbólico de força na promoção da definição do conceito de opinião pública, tal como conhecemos hoje. O estudo sobre a relação entre comunicação, política e opinião pública ganha um novo incremento com a inclusão do debate sobre a publicidade social ou esfera pública. Dessa maneira, as discussões sobre opinião política passaram a ter mais importância para as questões relacionadas à cultura e experiências democráticas (GOMES, 1997).

Para Gomes (1997), a publicidade social consiste em uma “esfera de exposição, de mostra e de consumo de matérias de toda espécie, inclusive compilações informativas sobre a atualidade”. Compilações que são transformadas, pela recepção, em insumos para o pensar, o dizer, o discutir, o

conversar, em parâmetros para orientação das decisões e em disposições no campo cultural, econômico, político.

Sobre publicidade o autor afirma:

A publicidade da opinião pública em seu sentido clássico é vinculada a duas propriedades, uma que diz respeito à sua constituição ou forma de existência social, outra decorrente do modo como se origina. No primeiro caso, a publicidade da opinião decorre do seu modo de existir socialmente como opinião exposta, disponível, cognitivamente ao alcance de uma faixa extensa dos cidadãos. No segundo caso, a publicidade da opinião depende da sua origem, ou seja, da sua proveniência de uma esfera de debate público ou da discussão abertamente realizada por um público de pessoas privadas (GOMES, 1997).

Também é estabelecida uma diferença entre o que seria opinião pública e opinião publicada. Para Gomes (1997), opinião pública se refere ao conjunto abstrato dos públicos, ou público genericamente considerado ou, simplesmente, a população. E opinião publicada seria a opinião exposta e disponível socialmente.

E, finalmente, o autor também conceitua o que seria política de opinião.

Chama-se de política de opinião, os empreendimentos políticos que se dedicam a três funções fundamentais da chamada conquista da opinião pública: a) a construção da opinião; b) o ajuste entre a opinião que o público deseja e a opinião publicada; c) a manutenção, ou seja, o empreendimento que visa manter como opinião do público a opinião particular (GOMES, 1997).

Entre os vários objetivos do trabalho dos profissionais de comunicação empresarial, está a construção da imagem corporativa, que precisa considerar vários fatores, dentre os quais: conquistar a opinião pública, construir uma opinião favorável perante seu público de interesse, realizar ajuste entre a opinião que o público deseja atingir com a mensagem sobre o produto ou serviço e a opinião publicada, para com isso estruturar o trabalho de manutenção da imagem.

Gomes (1997) enfatiza que a opinião política está vinculada ao debate público, que é entendida como o espaço opinativo da esfera pública contemporânea. Deste modo, a opinião política é voltada para a produção da opinião do público, um fenômeno que ele denomina de política de opinião.

Atualmente, os setores de comunicação organizacional juntamente com marketing investem somas consideráveis de suas verbas em modernas estratégias no desenvolvimento da “construção e manutenção” de sua imagem institucional. Trata-se de estratégia abrangente que inclui a imagem de marca, de produto, de serviço e imagem corporativa. O instrumento mais utilizado para aferir os resultados de suas ações, relacionadas a este aspecto, são as pesquisas de opinião (qualitativas e quantitativas), encomendadas a agências especializadas. Assim, com os resultados da opinião pública há uma adequação dos dados da pesquisa para delinear novas estratégias de gestão de comunicação. Os dados obtidos são adequados aos objetivos corporativos da organização empresarial para construção e manutenção de sua imagem institucional em seu mercado de atuação e na sociedade

(IASBECK, 2001). Com outras palavras, mas concordando com Gomes, Esteves citando Rodrigues afirma: Na verdade, hoje em dia, a publicidade tal como é praticada na dita Opinião Pública já não visa a formação de qualquer opinião, mas apresenta-se simplesmente como uma espécie de reflexo multifacetado de opiniões já constituídas e cristalizadas: é uma pura estratégia de inculcação de produtos de todo o gênero, tanto de objectos como de mensagens, com a conseqüente transformação do cidadão de produtor de opinião pública em consumidor de mensagens que se apresentam como reflexos dessa opinião e com a inscrição de todas as dimensões da vida social com as marcas da lei do mercado (RODRIGUES apud ESTEVES, 1998, p. 36).

As organizações empresariais trabalham com outras modalidades de pesquisa de sondagens de opinião que as diferenciam da pesquisa de imagem política citada por Gomes (1997), porém, em relação ao público e a opinião pública, seguem a mesma estratégia. Para construir sua imagem corporativa, as organizações empresariais irão dar ênfase à imagem institucional que será desenvolvida através do planejamento do setor de comunicação empresarial.

A imagem institucional é um diferencial decisivo em relação à concorrência. Para que um produto desperte a atenção do consumidor, é preciso promover um amplo e complexo processo de comunicação que se inicia – e se sustenta – na imagem institucional da empresa que o produz. “Por meio dessa imagem é possível saber que por trás do design, do desempenho tecnológico e da modernidade de um produto ou serviço está o compromisso da empresa com a qualidade e o respeito aos seus acionistas, colaboradores e consumidores. Nesse sentido vai considerar diversos elementos significativos da estratégia de comunicação social para melhorar a imagem corporativa junto a seu diferente público” (COSTA, 2003, p. 117).

Isso nos leva a reconhecer a necessidade de pautar a função da Imagem Corporativa por padrões éticos coerentes com a necessidade de prestação de contas e transparência cobrada pelos *stakeholders* e pela sociedade, pelo ponto de vista da opinião pública, que sempre esteve relacionada a manipulação e controle.

Entretanto, vale frisar que todos os segmentos de público exercem grande influência sobre as organizações, sejam elas públicas ou privadas, e permeiam todas as atividades da organização, uma vez que é através dessa opinião pública que a empresa se mantém no mercado. Nessa conceituação das diferentes audiências, a opinião pública permeia as atividades da empresa, manifestada através de investimentos, recomendações, elogios, credibilidade, entre outros. A cultura organizacional é o processo de interação, imitação e aprendizagem que são estabelecidos entre a organização e seus públicos. São valores compartilhados, idéias, símbolos e formas normativas, que legitimam a comunicação dentro da organização. Desse modo, a cultura se manifesta como instrumento que formata a identidade corporativa que na definição de Costa (2003, p. 117) “é um conjunto coordenado de signos visuais por meio dos quais a opinião pública reconhece instantaneamente e memoriza uma identidade ou um grupo, como instituição”.

A identidade de uma organização empresarial é a percepção que ela tem de si mesma. Trata-se de algo como a própria identidade que uma pessoa tem de si e por algo único que inclui a história da organização, sua filosofia, suas crenças, seu comportamento organizacional, seus empregados, seus proprietários e seus valores éticos e culturais. Em resumo, a identidade é a personalidade da organização é o que ela pretende ser, mas não está materializado. Isso a torna individual e singular, distinguindo e diferenciando a organização com relação às demais.

Segundo a conceituação de Costa (2003), a identidade da empresa é o conjunto de atributos e características exclusivas com que a organização se identifica e por eles é identificada pelos públicos.

Para Andrade:

A identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas a uma corporação pelos seus membros, públicos internos e externos. Há uma distinção entre o termo identidade e o termo imagem. (...) Identidade mais que imagem, refere-se ao plano real, Imagem conota uma representação disto. A minha identidade é o que eu mesmo sou. A Minha imagem é aquela em que imagino que pareço (ANDRADE, 1986, p. 97).

Enquanto para Kunsch:

A identidade corporativa diz respeito à personalidade, aos valores e às crenças atribuídas a uma organização, pelos seus públicos internos e externos, após todo um trabalho desenvolvido ao longo do tempo. Sua formação e consolidação envolve três fatores: o que a empresa diz por meio de sua comunicação; o que ela realmente faz, em termos de comportamento institucional e de qualidade de seus serviços e produtos; e o que dizem e acham dela seus públicos, mediante os meios de comunicação, as manifestações, os rumores etc. Um trabalho dessa natureza, é inerente à área de relações públicas e tem de estar conectado com a comunicação mercadológica e a comunicação interna (KUNSCH, 1997, p. 118).

Lasbeck (2001) identifica várias dimensões para conceituar a identidade, e conclui afirmando que se trata de um processo relacional, que se concretiza via cognição, na relação entre discurso (emitido) e imagem (percebida). Nesse sentido, a comunicação organizacional é todo o processo de produção e envio de mensagens da organização para seus diferentes públicos de interesse. Esse processo faz parte do cotidiano da organização e produz um conjunto de mensagens que poderão ser emitidas, consciente ou inconsciente, voluntária ou involuntariamente, pela organização empresarial (CARISSIMI, 2001).

O processo de comunicação organizacional é o de maior importância, porque converte a identidade e a realidade organizacional em imagem organizacional, uma vez que elas somente terão

valor se comunicadas aos empregados, aos acionistas, aos investidores, aos clientes, aos fornecedores, à comunidade e a mídia, e desta maneira compartilhar os valores, a missão e as estratégias da organização com seus públicos. Isso significa dizer que a comunicação organizacional não pode mais considerar somente as atividades de propaganda, relações públicas e esporádicos *house-organs* elaborados por jornalistas.

Segundo Andrade (1986, p. 59):

[...] a comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para as quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido com elas.

Nesse processo de ampliação, a comunicação organizacional tornou-se, na contemporaneidade, um canal em que é possível, juntamente com outros setores da organização, atingir a opinião pública através da produção de acontecimentos, eventos, notícias, informação. Na realidade, o cotidiano da vida corporativa tem se transformado em fato na mídia. No Brasil, até os anos 80, essas ações faziam parte de uma rotina empresarial. Atualmente todas as ações positivas de uma organização empresarial são valorizadas com tal ênfase que se transformam em evento e a mídia divulga como notícia que, na maioria dos casos, é reconhecida pela opinião pública como um fato.

1.2. DISCUSSÃO E CONSTRUÇÃO TEÓRICA SOBRE A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

2.5 DISCUSSÃO E CONSTRUÇÃO TEÓRICA SOBRE A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Para traçar um panorama sobre o surgimento da imagem e identidade corporativa das organizações empresariais, na sociedade contemporânea capitalista local, é importante analisar as estratégias das empresas do Complexo Industrial de Barcarena, através do desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil, tomando como ponto de partida sua interação com a sociedade, especificamente a reformulação dessa comunicação como instrumento impulsionador do desenvolvimento da opinião pública, assim como da transformação de valores para uma nova percepção empresarial.

Pode-se afirmar que, nos últimos anos, a imagem das organizações, juntamente com seu papel na sociedade, são temas que vêm ganhando espaço para debates nas empresas, universidades,

organizações não governamentais e meios de comunicação nos mais diversos países, como o Brasil, na Amazônia. Isso se deve às mudanças decorrentes da globalização, da abertura da economia, dos processos de democratização política e tecnológica, dos diferentes sistemas de informação e da elevação de conscientização dos consumidores, que resultou em uma maior fiscalização e exigência da sociedade com relação à postura das organizações empresariais (INSTITUTO ETHOS, 2000; IPEA, 1999).

Nem sempre foi assim. Ao longo da história, os negócios e a atividade empresarial não tinham uma imagem positiva perante o público e, de um modo geral, chegava a ser criticada pelas artes, religião, literatura e cinema.

Na idade média, a igreja católica criticava esse tipo de trabalho por pregar princípios de desapego aos bens materiais da terra e acreditar nas benfeitorias das forças divinas. Já, no século XVI, com a Reforma Protestante, o lucro e a iniciativa passaram a ser considerados como virtudes humanas. E a ascensão da racionalização e do antropocentrismo; o renascimento cultural e o humanismo, com suas idéias, acabaram enfraquecendo o domínio da Igreja Católica.

A Cultura da Renascença tinha como principal característica a negação da ordem medieval. Esse período de transição entre feudalismo e capitalismo foi caracterizado como um processo de reestruturação de ordem moral, ética, dos valores e da visão de mundo. Afloram valores marcadamente urbanos, que contribuíram para a formação das primeiras estruturas do mundo capitalista.

As doutrinas calvinista e luterana, surgem como fruto deste pensamento burguês, o qual buscava novos valores que justificassem a obtenção do lucro através do comércio, dos negócios e da exploração do trabalho, dentre eles: o incentivo ao lucro, a valorização moral do trabalho e o acúmulo de capital mediante a compulsão acética para a poupança. Estas doutrinas interpretam o bem estar e status econômico como “salvação”. O trabalho passou a ser visto como uma vocação divina e o sucesso decorrente dele um sinal da predestinação. Isso levou muitos teóricos a considerarem o calvinismo a religião do capitalismo por não condenar o comércio, o empréstimo a juros e por valorizar o trabalho.

O tema ganhou destaque e visibilidade a partir do estudo do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) intitulado “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, publicado em 1904-1905. Ao estudar as relações empresariais capitalistas e a racionalidade, Weber concluiu que a religião exerce uma profunda influência sobre a vida econômica. Mais especificamente, ele afirmou que a teologia e a ética do protestantismo foram fatores essenciais no desenvolvimento do capitalismo no norte da Europa e nos Estados Unidos.

Por essa ótica, a racionalização ou o “desencantamento do mundo”, outro traço marcante do pensamento de Weber, define o desenvolvimento histórico do Ocidente, no qual os meios mágicos extra-rationais foram dando lugar aos meios metódicos e calculados em todos os setores sociais.

A idéia que se tem sobre as primeiras fases da revolução industrial também veio contribuir para a construção desse ideal de mercantilização e acúmulo de capital. As descrições históricas das primeiras fases da revolução industrial foram marcadas por excessos, reminiscências literárias acerca do assunto descrevem homens, mulheres e crianças trabalhando em fábricas, minas e oficinas durante jornadas de 12 a 14 horas, em ambiente de trabalho em condições sub-humanas. Nessa fase, os trabalhadores não recebiam o valor correspondente a seu trabalho, mas só o necessário para sua sobrevivência. Tal situação favoreceu o nascimento de correntes preocupadas não só com o estudo da ciência econômica, mas também com a transformação da sociedade e o papel social das organizações empresariais (MORGAN, 2000).

O poder e dominação das organizações não são recentes, vem dos tempos mais remotos, como a época da construção das pirâmides. Ao longo desse tempo, foram desenvolvidos diversos tipos de dominação, desde a adquirida através da força, até aquela em que os dominadores e dominados agem como se seguissem um direito instituído.

Segundo Weber, existem várias formas de dominação: a *dominação carismática*, quando um líder domina em virtude de suas qualidades pessoais; a *dominação tradicional*, quando os seguidores aceitam o comando do líder como sendo o costume ou direito adquirido; e a *dominação racional-legal*, quando as leis, regras, regulamentações e procedimentos legitimam o poder de mando. Weber também acreditava que cada forma de dominação tinha um tipo específico de organização administrativa, e via a burocracia como uma forma nítida de dominação quase que indestrutível. Atualmente, a burocratização vem sendo diminuída pelo avanço da informática e da racionalização do trabalho.

Para Marx, a lógica da sociedade moderna, está na “dominação gerada pela busca da mais-valia e da acumulação de capital”. Embora cada teórico ressalte um aspecto da dominação, todos concordam no ponto de que ela parte de uma minoria sobre a maioria.

Durante os séculos XIX e XX, o ideal do lucro consistia na única meta das organizações empresariais. As empresas tinham como objetivo, através da dominação empresarial, obter vantagens no mercado para auferir lucros, sem preocupação com a formação de uma imagem diante da sociedade como um todo, pois os interesses eram todos definidos individualmente, sem levar em consideração os interesses da coletividade – mesmo dos consumidores ou fornecedores.

Devido a essa falta de respeito com o público, em um período em que praticamente não havia concorrência e os consumidores desconheciam seus direitos, a comunicação nas organizações empresariais restringia-se à produção e em prestar contas aos acionistas, impedindo que informações

fossem divulgadas para o público consumidor. A falta de canais de comunicação aberta para o público, juntamente com a inexistência de transparência, eram as estratégias utilizadas pelas empresas para evitar que a veracidade sobre suas atividades fosse divulgada.

1865-1900 – ‘o público que se dane’ – célebre frase de Willian Vanderbilt (1794-1877), empresário americano, filho de Cornelius Vanderbilt e presidente da New York Central Railroad, quando um repórter o perguntou se as estradas de Ferro deveriam funcionar para o benefício público. Em 1906 o *slogan* de Ive L. Lee –‘o público deve ser informado’, 1919-1929 “o público quer ser informado”, 1929-1941 o “público exige ser informado” (BARCELLOS, 1984, p. 25).

Com a abertura de mercado, o aumento no número de empresas e o surgimento de entidades que zelam pelo interesse do público, bem como o surgimento de sindicatos e a fiscalização do governo, as organizações empresariais reviram seus princípios e modificaram sua comunicação interna e externa.

A modificação no processo comunicacional das empresas começa a ocorrer no início do século XX, conforme relata Gruning (apud DAINEZE, 2002, p. 15):

A idéia era simples: diga a verdade sobre as ações da organização; se essa verdade for prejudicial à organização, então mude o comportamento da mesma de forma que a verdade possa ser dita sem medo.

Desta forma, começou a haver uma lenta, mas importante mudança na filosofia das empresas, de “o público que se dane” para “o público seja informado”. Nesta nova perspectiva, assume-se que o público, ao ter informações completas e verdadeiras, é capaz de fazer um julgamento correto e tomar suas decisões com relação à organização. Assume-se também que, sendo a aprovação do público crucial para as empresas, é obrigação delas mantê-lo informado sobre suas políticas e formas de fazer negócio.

No final do século XX, os *stockholders* (acionistas) deixam de ser os únicos para os quais as organizações direcionam sua atenção, passando a ser todo o público de interesse da empresa, os *stakeholders*. Esse público estratégico caracteriza-se pelos diferentes públicos com os quais as organizações empresariais interagem e desempenham importante papel em seu ramo de atividade e na sua imagem organizacional. O comportamento desse público atinge os negócios da organização empresarial, assim como as decisões empresariais podem afetá-los direta ou indiretamente. São formados por clientes, investidores, acionistas, governo, mídia, funcionários, fornecedores/distribuidores, universidades, comunidades, sindicatos e entidades de classe.

A imagem a qual essa pesquisa se refere está relacionada a maneira como o indivíduo ou grupo de diferentes segmentos da sociedade vê uma organização empresarial. E essa visão e percepção, Kotler (1998, p. 462) denomina de imagem organizacional. Nesse modo de definir o conceito, o autor ressalta que diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização, a qual pode estar satisfeita com sua imagem pública ou através de pesquisas, descobrir que está passando por sérios problemas.

Segundo Tavares (1998), o conceito de imagem na literatura mercadológica relacionada às organizações empresariais surgiu em 1955, quando se constata que os consumidores compram os produtos não somente por seus atributos ou funções físicas. Tornam-se igualmente importantes os significados conferidos a diferenciação dos atributos do produto que passam a envolver o consumidor, resultando numa maior percepção da marca. Dentro deste contexto, a imagem da marca significa personalidade. Assim como as pessoas, os produtos passam a ter individualidade.

Além da estratégia da comunicação organizacional, o marketing também coloca uma cadeia de ações do consumidor, e a primeira ação desta cadeia é a avaliação do produto, nesta fase de avaliação ele cria idéias e opiniões sobre o produto ou serviço, eis que nesta fase a imagem que o produto ou a empresa possuem é importante.

A imagem que se constrói de uma empresa decorre das impressões positivas, neutras ou negativas que cada um desses públicos desenvolve a partir de seus contatos com ela e de seu contexto de atuação. É, assim, uma entidade semi-autônoma, existindo independentemente de haver um esforço deliberado para administrá-la (...) A imagem decorre da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trata com as questões ambientais (TAVARES, 1998, p. 65).

A partir dessas definições, é possível ampliar o entendimento sobre imagem. Alguns autores a definem como soma de crenças, atitudes, impressões que uma pessoa ou grupo têm de um objeto. Essas impressões podem ser positivas ou negativas, imaginárias ou reais. Geralmente as organizações empresariais estão mais voltadas para cuidar da aparência do que dos fatos e da administração de conflitos. Ainda segundo Tavares (1998), essa ocorrência só é minimizada quando há uma sintonia e equilíbrio entre identidade e imagem.

A noção da imagem é volátil e mutável, sua percepção difere, com relação a públicos internos ou externos, dos diversos segmentos de mercado. Uma mesma empresa pode ter uma imagem positiva em um setor de bens duráveis e outra regular em outros setores. Por isso, é importante distinguir as várias imagens que são formadas por vetores que contribuem para formá-la em vários níveis e é isso que funde suas imagens com outras.

É reconhecida como decorrente de muitas fontes e com possibilidade de múltiplas expressões. Pode-se categorizar as “várias” imagens que se possui de uma empresa sistematizando-as em seis categorias principais: a corporativa; a da classe de produto; de marketing; da marca; do produto; e a do usuário da marca (TAVARES, 1998, p. 67).

Nessa definição, a “Imagem corporativa” é a categoria abrangente da imagem, a percepção que os vários públicos têm, em termos gerais, da organização empresarial como um todo. É conceituado com o resultado líquido das interações das experiências, crenças, sentimentos e conhecimento que o público tem da empresa.

Kotler afirma:

[...] ainda, que diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização. Esta impressão que um indivíduo ou um grupo de pessoas tem de uma organização é inconsciente (KOTLER, 1998, p. 22).

Na bibliografia brasileira acerca da identidade e imagem corporativa, lasbeck (2001) tem sido o estudioso mais referenciado pelos autores nacionais. Apesar das empresas possuírem muitos instrumentos que podem trabalhar estes estímulos e tentar direcionar a formação da imagem corporativa, o processo de recepção é individual e único, impedindo que a organização tenha total controle da imagem que se forma na recepção destes estímulos. Conforme afirma lasbeck (2001), a imagem não se forma no âmbito da produção, mas na mente dos consumidores, cabendo às empresas lançar mão de um discurso através de “estímulos expressivos” que são constituídos de pequenas ações:

“... vão desde o relatório anual e a fala do Presidente ou dos Diretores ao vestuário do mais simples dos funcionários, passando pela arquitetura dos prédios, pelo layout dos ambientes, pela expressão dos atendentes, pela publicidade na mídia, e por uma série de outros “textos” capazes de estimular a atenção do consumidor (IASBECK, 2001. p. 167)

Uma imagem corporativa positiva pode ser alcançada através da busca por interesses que transpõem os negócios da organização. Sendo transparente nas relações com seus públicos, respeitando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade, a organização tende a conseguir credibilidade. Esta credibilidade pode ser visualizada através de sua imagem corporativa, através de ações que tenham como objetivo a melhoria da qualidade de vida de seus públicos e das conquistas de certificados de qualidade e competência, podendo, assim, conseguir agregar valor positivo a sua imagem.

Nessa constatação, é importante a “imagem classe de produto”, que está relacionada a amplitude da imagem da organização empresarial e pode ser descrita como sendo a coleção de imagens de atributos compartilhados por uma classe de produtos. Podemos considerar a percepção do público como vêem o uso de determinada mercadoria, mesmo que isso seja danoso para a saúde e para o meio ambiente. Geralmente, esses produtos existem para atender desejos e necessidades de seus usuários e estão associados a determinados tipos de público a contexto de uso. Esses tipos de produtos fazem parte de uma classe em que compartilham vários núcleos de atributos comuns a todos os produtos da classe considerada.

São nessas circunstâncias, que a “imagem de marketing” está inserida no elemento composto de marketing da organização empresarial. É definida a maneira como o público vê a qualidade da oferta mercadológica e do composto de marketing da organização empresarial, seus aspectos

essenciais decorrem do significado que os públicos ou consumidores aprendem com a estratégia empregada pela organização empresarial e de seu esforço de posicionamento mercadológico.

Assim, a “Imagem de marca” é a dimensão mais restrita em relação às demais categorias. É uma característica que distingue uma marca de outra. Resulta das atividades prévias de marketing e estratégias de comunicação, responsáveis pela percepção da marca que o público forma e permanece na memória, um componente importante que vai somar valor a marca. Essas atividades estão implícitas no modo como a marca é vista no cumprimento das funções de classe de produtos, sua forma física, estilo, embalagem, preço e benefícios. A imagem da marca é considerada a mais poderosa por diferenciar produtos e serviços, já que não é possível um concorrente duplicá-la (TORQUATO, 1991).

Kotler (1993) define que o conceito oficial de marca é limitado, uma vez que no contexto atual, as marcas vão além da função de identificação e diferenciação dos produtos em relação aos seus concorrentes. As empresas vêm procurando tratar o assunto de forma mais técnica, entendendo a construção da marca como um processo crucial, e a propaganda passou a ser vista como mais um elemento, não o único, no trabalho de desenvolvimento de marca. Ao mesmo tempo, modelos de valorização das marcas foram desenvolvidos para explicitar o que um ativo intangível poderia representar de valor econômico, num momento onde fusões e aquisições são fatos da vida empresarial. Na afirmação de Kotler, “talvez a habilidade mais diferenciadora dos profissionais de marketing é sua habilidade para criar, manter, proteger e enriquecer marcas” (KOTLER, 1991, p. 20).

Para J.B. Pinho, assim como para Kotler (1998), a marca desempenha várias funções, dentre as quais a função publicitária, que busca divulgar e promover a marca do produto ou serviço junto aos diferentes públicos consumidores para que, assim, ele deixe de ser uma mercadoria anônima.

2.6 A CONSTRUÇÃO DE ESPAÇO PARA VALORIZAÇÃO DA IMAGEM E DA MARCA

Apesar da cultura organizacional legitimar a comunicação, há um aspecto importante a ser ressaltado: as ações das organizações empresariais não têm a mesma visibilidade e nem a mesma recepção e percepção por seus diferentes públicos. Os interesses dos acionistas não são os mesmos dos empregados, dos investidores, dos fornecedores, da mídia, etc. Como atender os diferentes interesses e promover uma interação de convergência e administrar os conflitos e divergências de opinião entre eles?

Para gerir essa complexidade de relacionamentos, a organização tem se centrado em políticas de gestão que reconhecem nas pessoas, na informação, no conhecimento e na comunicação componentes fundamentais para a consolidação de uma dinâmica organizacional respaldada pelos valores de cooperação, solidariedade, confiança e ética.

Considerada por FREIDBERG (1995, p. 375), como “um objeto social e um processo social, que está no cerne da ação humana”, a organização estrutura-se a partir de sua missão, valores, princípios e objetivos, estabelecendo mecanismo de autoridade e poder que vão respaldar os modos de legitimação interna e externa (OLIVEIRA, 2003, p. 01).

O grande desafio para a área da comunicação organizacional é, no atual momento, identificar e reconhecer as mudanças da sociedade contemporânea. Esses novos aspectos sociais fazem com que as organizações empresariais adotem novas metodologias, embasados em objetivos administrativos e produtivos, com princípios mais democráticos e abertos.

Nesse novo contexto, a organização empresarial é considerada ator social e passa a ter compromissos com vários grupos e, por isso, a comunicação, com sua transformação técnica e conceitual, torna-se parceira na implementação de políticas organizacionais, na divulgação de sua missão e objetivos, na cooperação entre grupos e na interorganização. A concepção desse novo modelo de comunicação organizacional alimenta-se na teoria de comunicação, especialmente nos paradigmas dos estudos da elaboração, recepção e da pesquisa, os quais passam a trabalhar com a inserção da idéia da interlocução no processo de relacionamento da organização, tanto no ambiente interno como no externo.

A comunicação organizacional constitui-se em uma relação de interação entre organização e público, cabendo aos profissionais de comunicação social e, em especial ao profissional de Relações Públicas, balancear esses interesses. Segundo Simões (1998), “o processo de Relações Públicas refere-se à dinâmica de fenômeno do sistema organização – públicos” e ainda;

[...] comunicação organizacional exercida em consonância com os interesses dos públicos deve levar a organização a ter crédito junto aos públicos e permitir influenciá-los para um intercâmbio cooperativo de interesses (SIMÕES, 1998, p. 132).

Nos anos 90, devido uma maior percepção do consumidor e mudanças na sociedade, ocorrem grandes transformações no ambiente empresarial. As organizações fazem mudanças estruturais e a comunicação passa a ocupar um papel importante nesse processo. As áreas de marketing, recursos humanos, administrativo e financeiro, juntam-se ao departamento de comunicação organizacional e seus profissionais. Com esta nova visão, juntos vão abrir espaço em uma esfera que se torna pública para atingir diferentes públicos. É nesse espaço aberto que ocorre a formação da imagem corporativa da organização empresarial que passará a ocupar destaque na mídia. Também é nesse contexto que a empresa manterá o diálogo e posteriormente o relacionamento com seus diferentes públicos.

Com a competitividade global e a racionalização do consumidor veio o advento da concorrência. Com a variedade de produtos oferecidos no mercado, o consumidor passa a pensar em que produto consumir, então a mensagem enviada pela empresa não deve só publicitar para vender,

mas justificar sua existência através dessa abertura de espaço para comunicar-se com seus diferentes público.

Desse modo, constata-se a importância de uma imagem representada pela marca diante do mercado, o que atualmente tem representado um aspecto preocupante para as organizações, uma vez que ser o primeiro na mente do consumidor é um diferencial de grande relevância, no mercado atual. Isso só é possível se houver uma interação no sentido da organização criar e manter um espaço aberto para ouvir seus diferentes públicos.

É nesse espaço aberto e público que a interação e as diversas formas de relacionamento, com ênfase na conduta organizacional, vão se desenvolver no sentido de trabalhar com vários objetivos, dentre os quais, a prática de conduta social e governança corporativa, que será melhor explicada mais adiante nesse trabalho.

“Na conduta social da organização” é avaliado seu ambiente, cidadania, qualidade de vida e comunidade. “Conduta de contribuição”, relacionado à caridade, escolas, universidades e manutenção de arte e cultura. “Conduta de relação” aos empregados, priorizando o respeito, salário e desenvolvimento pessoal. “Conduta de negócios” da empresa, que abrange a reputação, inovação, força financeira e qualidade da gerência, atualmente denominada de governança corporativa.

O produto ou serviço merece destaque quanto à apresentação, desempenho, conformidade, durabilidade, qualidade, confiabilidade e estilo, seja ele distribuído no âmbito nacional ou internacional. A força de venda está estruturada de acordo com o tamanho da cobertura, a competência, a cortesia, a credibilidade, a confiabilidade e a sensibilidade. Os canais de distribuição estão de acordo com a localização do serviço a ser prestado com competência. Quanto aos “serviços”, são imprescindíveis a instalação, a qualidade baseada no tempo de reparo e a disponibilidade das peças. Faz parte do apoio, a educação, o fornecimento de manuais, treinamento de clientes e consultoria. O preço deve estar equiparado a concorrência e sugere-se que conste em preço de lista, esteja claro o desconto por volume ou unidade, precisa constar prazos para devolução, assim como os termos de financiamento ou parcelamento. A “comunicação”, conforme já citado, através da comunicação organizacional, cria e mantém a interação entre esses fatores de imagem e seus atributos e os diferentes grupos de interesse através da propaganda, publicidade, promoções, mala direta, telemarketing, técnicas de comunicação dirigida, aproximativa e de outros canais de comunicação, conforme a missão da empresa. (KOTLER apud CALIXTA, 1998).

A ineficiência no procedimento dessa abertura de espaço e a falta de um planejamento de comunicação estruturado podem refletir na imagem da organização, surgindo então uma opinião negativa caracterizando-a, estabelecendo uma tensão na imagem organizacional e crise nesse espaço público e interativo. Tornando-se indispensável o restabelecimento da relação entre a organização e

seus públicos, adverte Simões (1995). Ao criar uma esfera pública para interação, as empresas estão submetidas à opinião pública favorável ou desfavorável a suas ações e, conseqüentemente, associada a sua imagem corporativa.

Assim, a comunicação empresarial vai ser o meio com gestão e poder para desenvolver estratégia de comunicação e imagem. Então, cabe aqui acionarmos alguns conceitos sobre poder, comunicação e imagem para em seguida estabelecermos as relações entre eles. O conceito de poder de Hannah Arendt (1906-1975) citado por Habermas (1993, p. 100); Arendt parte do modelo de ação, que resulta da capacidade humana de agir e ou de fazer algo que possa unir a outros e dessa forma atuar em acordo com outros. Para o autor, “é o poder que mantém a existência da esfera pública, o espaço potencialidade da aparência entre homens que atuam e falam”. Assim:

O poder é sempre, como diríamos hoje, um potencial de poder, não uma entidade imutável, mensurável e confiável como força. Enquanto a força é a qualidade natural de um indivíduo isolado, o poder passa a existir entre os homens quando eles agem juntos, e desaparece no instante em que eles se dispersam (ARENDE, 1997, p. 212).

Habermas, concordando com Arendt (1997); diz que o poder significa a concordância dos participantes mobilizados para uma finalidade coletiva. Segundo Andrade (1991): “Poder, tem sido definido como a capacidade de alterar a probabilidade dos resultados a se obter”.

As organizações usam o poder para obter o consentimento e a apoio de seus diferentes públicos. Este poder pode ser subdividido em três tipos: o normativo com regras, diretrizes e princípios; o remunerativo com recompensas materiais (salários, gratificações e comissões) e o coercitivo com as ameaças e sanções. Por este ponto de vista, a comunicação é uma ferramenta utilizada pelas organizações para obter o consentimento, visto que, da mesma forma que o poder, ela tem grande capacidade de persuasão e influência.

A comunicação está ligada as mais diversas formas de interação social, o que significa dizer que ela está relacionada a poder, cooperação, como citado por Arendt (1997), liderança e solidariedade. É tida como uma forma de poder, o poder expressivo, que, dentro das organizações, viabiliza consensos sobre assuntos como metas e objetivos, por exemplo.

A imagem também é um conceito importante para as organizações, que consiste naquilo que a empresa deseja demonstrar para a sociedade, porém, não deve ser confundida com a identidade da empresa, que diz respeito ao que ela é de fato, seu caráter e sua personalidade. Um problema existente nas empresas modernas é a discrepância entre a imagem e a identidade de uma organização, pois, embora sejam diferentes, elas não deixam de ser complementares, logo, quando são díspares, está relação de complementação não ocorre e a imagem projetada acaba por não ser a desejada.

2.7 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL OU ORGANIZACIONAL E O CAMINHO DE NOVAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

No período da ditadura militar no Brasil (1964-1985) e da implantação dos grandes projetos na Amazônia, a comunicação organizacional não tinha a importância e visibilidade que tem hoje. Na década de 70, as empresas possuíam uma postura que relegava a um segundo plano o diálogo e a participação social, até porque se vivia um contexto histórico conturbado, em que a repressão era um dos fatores que conduzia à “ausência” de uma comunicação empresarial brasileira. Admitindo que havia uma comunicação entre as empresas, percebe-se que esta não implicava um vínculo organizacional que pudesse abranger todas as atividades de comunicação social, como publicidade, jornalismo e relações públicas de forma plena e democrática. A necessidade de definir o relacionamento da empresa com seus públicos internos e externos, nos padrões hoje exigidos, era algo inimaginável, haja vista que a estrutura produtiva baseada numa modalidade de fordismo, dispensava a pesquisa de opinião e cristalizava posições rígidas de controle e execução de tarefas.

Devido aos insucessos e à dificuldade para superar as turbulências econômicas mundiais recorrentes, percebeu-se que era preciso envolver todo o corpo organizacional para que houvesse, de fato, a comunicação empresarial. Partindo dessa nova visão de interesse das empresas, ocorreu gradativamente uma evolução no processo de democratização e, acima de tudo, no relacionamento com o público. Estrategicamente, a comunicação se manifestava com mais ênfase e importância nas organizações.

Segundo Bueno (2003, p. 4): “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido”. Nesse período, mais precisamente no final da década de 70, segundo Bueno (2003), muitas empresas passaram a criar áreas específicas para comunicação e admitir profissionais capacitados e específicos da área.

Na década de 80, a comunicação empresarial tomou grandes proporções dentro das organizações, atraindo profissionais de todas as áreas. Esse interesse se intensificou quando faculdades e cursos de comunicação se instalaram no Brasil, o que acabou por largar de mão a prática autoritária, criando, dessa forma, uma nova postura das organizações, como ressalta o autor. Além disso, as empresas foram fortemente influenciadas pela redemocratização do País, promovendo a revisão de posturas, uma abertura em termos de conteúdos e abolindo alguns tabus, como relações

com os sindicatos, temas políticos e outros assuntos, como controle de natalidade, doenças provocadas pelo trabalho e orientação sexual etc.

Isso significou um avanço, sem dúvida. Mas, neste final de século, os profissionais de comunicação organizacional correm o risco de falar com as paredes, com os robôs, com as máquinas. As pessoas estão se afastando, cada vez mais, dos ambientes da fábrica, do escritório. Essa é uma realidade que lentamente começa a dominar a cena nos Estados Unidos e em alguns países da Europa. Mesmo no Japão, país que ancorou seu sucesso econômico na estabilidade e no vínculo às organizações, o emprego corre riscos. No Brasil, essa nova tendência ainda pode demorar um pouco para se transformar em realidade, mas que ela já aponta sua presença, não há como duvidar (CURVELLO, 2001, p. 104).

Daí por diante, a expressão “Comunicação Empresarial” foi bastante discutida em eventos e estudada por profissionais que tinham a consciência de que para se ter uma comunicação eficiente, e até mesmo abrangente, deveriam ir mais além da simples edição de “*house organs*” e campanhas direcionadas apenas ao público interno das organizações. Era preciso dimensionar a comunicação, torná-la universal e estrategicamente criativa.

Em 1983, muitos foram os eventos que se propuseram a entender a comunicação empresarial como um todo, surgiu então o I Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial. Na mesma época, surgia a Grupo de Estudos de Comunicação Empresarial (Grece), que tinha como objetivo incutir no profissional uma postura positiva diante das transformações que ocorriam na gestão empresarial.

Este setor, para vários autores, foi marcado por sucessivas e gradativas evoluções. Na segunda metade da década de 80, a empresa Rhodia, foi a pioneira na elaboração de uma Política de Comunicação Social, nesse momento observou-se que a sistematização e a elaboração de uma comunicação integrada e democrática traria uma maior visibilidade e transparência para a empresa, ela passou a ser um ponto de referência para as demais, posicionando a Comunicação Empresarial como fator indispensável para se tomar decisões coerentes sem prejudicar a organização. Qual é a principal visão e objetivo da comunicação integrada?

Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da composição organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos sub-setores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 1997, p. 115).

Essa conceituação de Comunicação Integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma organização empresarial ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade, como um todo. Tradicionalmente, a Comunicação Empresarial tem sido trabalhada como a somatória de atividades realizadas independentemente por

departamentos, divisões ou assessorias que, necessariamente, não se articulam, ou seja, não há uma unidade, tendo em vista objetivos, valores e uma missão comum.

Sobre esse modo de gerenciar através da comunicação integrada, num contexto do planejamento estratégico, Kunsch adverte:

A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização a ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda sociedade. É preciso incorporar a idéia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma comunicação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso (KUNSCH, 1997, p. 116).

Essa nova concepção de trabalho de comunicação integrado se consolidaria de fato, na década de 90, quando muitas empresas passaram a criar dentro das organizações uma Comunicação Empresarial Estratégica, em que o mais importante era conduzi-la em benefício próprio, visando o mercado e os negócios. Por isso, observa-se uma maior busca por profissionais capacitados e que conheçam o real significado e a importância de se implantar uma Comunicação abrangente e integrada, contribuindo para um melhor relacionamento da empresa com o público interno e externo.

Para Bueno (2003), essa mudança de atitude, ou até mesmo de comportamento das empresas acarretou em um novo perfil para a área. A exigência por uma estruturação, tanto organizacional como profissional ficou maior; era preciso desenvolver planejamentos e, acima de tudo, possibilitar aos profissionais o acesso às tecnologias e aos recursos, para que não houvesse uma limitação nas atividades, criando uma nova cultura de comunicação.

Confirmando essa visão de mudança descrita por Bueno (2003), Nassar (1998) afirma que, com o fim do regime militar, a censura, a repressão e a desarticulação social cedem lugar para o surgimento de públicos que demandam informações claras e objetivas. A redemocratização da sociedade brasileira transformou profundamente as diferentes áreas da comunicação social, entre elas, a assessoria de imprensa, uma vez que a sociedade volta à cena impondo novas estratégias de comunicação.

Diante da nova realidade, as empresas vêem-se forçadas a transformar suas visões de mundo e de gestão, se quiserem continuar atuando em seus mercados, situação essa determinada pela reestruturação produtiva. Até ali, as empresas não declaravam nada, ou seja, suas ações, posições, e reputações não eram comentadas e discutidas. Assim a comunicação passa a ser para as organizações ferramenta estratégica de gestão, visto que se torna uma atividade ligada ao planejamento, viabilizando, nos anos 90, a implantação de programas de qualidade e produtividade,

treinamento, educação, entre outros. A comunicação responsabiliza-se ainda pela garantia dos valores, da identidade e da reputação das empresas frente aos seus consumidores, trabalhadores e diferentes públicos com impacto nos seus negócios.

Diante dessa reestruturação produtiva e da demanda da sociedade por cidadania empresarial e institucional, a Comunicação Empresarial adquire tamanha importância que a imagem da empresa passa a depender de como é trabalhada a comunicação dentro dessa organização passando ainda a atuar no processo de formação da opinião pública. Segundo Nassar (1998), o consentimento e o comprometimento desses públicos em relação às metas das empresas e instituições serão conseguidos por intermédio do exercício do diálogo, da Comunicação embasada em valores e missões assentadas na ética e na legitimidade social.

Hoje, a Comunicação Empresarial deve estar intimamente relacionada com o processo de inteligência empresarial, até porque a sua estruturação se faz necessária mediante as potencialidades tecnológicas da sociedade em rede, evidenciada e estudada por Castell (2001).

[...] respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade (BUENO, 2003, p. 8).

Vale ressaltar que a Comunicação Empresarial é parte integrante e indispensável na gestão empresarial. Por isso, conforme já citado, ela deixou de ser uma mera “coadjuvante”, e se tornou dentro da empresa um ponto de referência para se entender o mercado, superando e impedindo conflitos, vista por muitos profissionais, estrategicamente útil.

Bueno (2003) enfatiza que a comunicação integrada de que se tanto ouve falar ainda é uma prática distante, ou seja, as empresas criam todo um discurso que, muitas vezes não sai do papel, porque ainda há profissionais que não se acostumaram com a idéia de trabalhar em equipe, com um único fim. Isso acontece porque são pessoas presas aos fatores corporativistas e que disputam melhores espaços dentro da organização, é um grupo de profissionais que desconhecem o real significado da Comunicação Integrada.

A comunicação Empresarial, como se observa, é moldada para o negócio e é preciso ser vista tanto institucionalmente quanto mercadologicamente importante para a organização. Para entender melhor este conceito, é preciso que haja uma ligação íntima entre as vertentes institucional e mercadológica, até porque a filosofia da empresa deve estar atrelada a ambas, dessa forma, a construção da imagem perante a opinião pública ficará mais fácil.

A imagem da organização empresarial se constrói mediante vários elementos, como indicaram os vários autores citados, desde a excelência no atendimento, que faz parte das estratégias criadas

pelos profissionais de marketing, a fatores que alimentam a denominada responsabilidade social, ou até mesmo quando se pensa na qualidade de produtos e serviços, conforme ressalta Nassar (1998).

Em virtude dos movimentos sociais e de mudanças estruturais na sociedade, é bom lembrar que a comunicação organizacional é vista hoje como indispensável para a organização empresarial e, acima de tudo, como uma forma de criar uma empatia com o público de interesse. Por isso, muitas empresas estão investindo em uma comunicação mais transparente e com profissionais capacitados, que saibam se comportar diante de qualquer crise emergencial, e claro sejam conhecedores do mercado em que a empresa atua.

O comunicador empresarial não pode se reduzir a um mero executor de tarefas, mas tem que estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias, sendo capaz de mobilizar pessoas e se integrar a equipes para a realização de um objetivo comum (BUENO, 2003, p. 12).

Para se ter uma eficiente comunicação, além de possuir profissionais capacitados, é preciso que haja ética, acrescenta o autor. A organização empresarial deve construir sua imagem por meio de uma comunicação verdadeira, mostrando para a sociedade o que realmente faz. Para Bueno (2003), a transparência é a arma das organizações modernas, por meio dela o público se sente íntimo e parte da organização empresarial.

A evolução que manifestou a comunicação empresarial é inegável, mas ainda há um longo caminho a percorrer. É preciso, segundo Bueno (2003) e Curvello (2003), se estruturar como “instrumento de inteligência empresarial”. Pois, muitas ações e estratégias corporativas ainda são pautadas por meio de uma intuição, relegando a um segundo plano o que de mais importante existe: a pesquisa. Muitas empresas precisam incorporar essa prática para se posicionar em um nível mais elevado, para uma nova postura diante do mercado e do seu público de interesse. As empresas precisam apoiar projetos relacionados à comunicação, desenvolver bancos de dados inteligentes, com o propósito de conhecer profundamente seu público, o mercado, enfim, a mídia.

Para que essa nova visão se manifeste verdadeiramente, é necessário que as empresas entendam que o conjunto de práticas definido deve ser de interesse de todos, buscando a integração do corpo institucional. Bueno (2003) diz que são indispensáveis algumas mudanças a respeito dos *house-organs*, a sua construção deve estar respaldada no interesse em conhecer as expectativas do público, tanto interno quanto externo. Mas a comunicação impressa deve se posicionar diante de públicos específicos - formatos e linguagens diferentes são necessários para entender o perfil do seu público de interesse.

Outra mudança refere-se ao relacionamento com a mídia, a informação, ou melhor, a comunicação da empresa com o campo midiático, que é feita pela maioria das empresas de forma

errada, pois não conseguem ver o quanto é importante conhecer o veículo e os profissionais com que mantém relacionamento. Para cada veículo, de fato, a comunicação se difere, até porque existem públicos diferentes, tanto socialmente e culturalmente.

2.8 A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

As primeiras referências bibliográficas sobre Responsabilidade social datam das primeiras décadas de 1900. Os primeiros estudos que tratam da Responsabilidade Social iniciaram nos Estados Unidos, na década 50, e na Europa, no final da década de 60, por autores como Bowen, Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith. Nesse período, o tema foi bastante discutido e nesse debate foi rejeitado e defendido. Buscava-se uma conceituação que ancorasse os principais argumentos sobre o assunto. (fazer com minhas palavras).

Uma pesquisa realizada pela revista Fortune, em 1953, foi tomada como base para os estudos de Howard R. Bowen que definiu responsabilidade social como “as obrigações que os homens de negócios teriam de adotar para tomar decisões e seguir linhas de ação compatíveis com os fins objetivos e valores – da sociedade” (SOUZA, 2003).

Nesta época, a responsabilidade social ainda é marcada pela ação de caridade realizada por uma pessoa (administrador, gerente ou dono da empresa). Com o tempo, a “ênfase dada à pessoa do empresário irá se deslocar para a pessoa jurídica, à empresa, porém, a conotação dada a esse traço de responsabilidade terá sempre o caráter de caridade”.

A década de 60 é marcada pela necessidade de mudança nos métodos de atuação das organizações empresariais. “Os autores desta época reconhecem a intimidade dos relacionamentos entre as corporações e a sociedade, introduziram a questão da ética e do bem-estar dos funcionários”. Também é possível perceber que os anos 60 foram marcados pelo trabalho das empresas em relação à publicidade e à televisão, meios os quais mostravam-se em processo de desenvolvimento. Essas mudanças coincidem com o início da ditadura militar no Brasil.

Já nos anos 70, tem-se a proliferação desses conceitos, suas pesquisas e entidades específicas, elementos em que a Responsabilidade Social mostra-se operante. Foi nesta década que as pesquisas práticas sobre a atuação das empresas começaram a ser desenvolvidas. Isso acaba por reforçar a atenção que uma empresa deve dedicar ao estabelecer um relacionamento com a comunidade na qual está inserida. Surgem também novos estudos como o de Harold Johnson, que apresenta quatro concepções complementares sobre responsabilidade social corporativa.

Na primeira delas, ele formulou a expressão “sabedoria convencional” afirmando que uma empresa socialmente responsável é aquela cujo pessoal administrativo pondera uma multiplicidade de interesses (dos empregados, dos fornecedores, da comunidade local, da Nação) além do lucro (principal interesse dos acionistas). A segunda concepção do autor relaciona, pela primeira vez, a ligação direta entre responsabilidade social com o lucro. Nesta concepção, Johnson definiu que “responsabilidade social” são aqueles negócios que levam a cabo programas sociais para somar lucro para sua organização.

Em terceiro lugar, ele considerou que a empresa tem um compromisso com a sociedade porque ela não existe por si só. Sendo assim, um empreendedor responsável é aquele interessado não unicamente no seu bem-estar, mas também no bem-estar coletivo, dos outros membros da empresa e da sociedade. A quarta e última concepção, denominada “visão lexicográfica da responsabilidade social” sugere que empresas fortemente motivadas pelo lucro podem vir a desenvolver um ‘comportamento’ socialmente responsável (SOUZA, 2003).

A década de 80 é marcada pela crise do petróleo, pelo fim da Guerra Fria e pelo neoliberalismo econômico iniciado por Margareth Thatcher, na Inglaterra. Esse período é marcado pela diminuição das definições, pela continuação da pesquisa e pelo surgimento de temas alternativos. No Brasil, tem-se a fase do Regime Militar e com a crise do petróleo e a desestatização da economia na Inglaterra, o que, de fato, gerou conseqüências na reputação e imagem do país. Nessa nova ordem mundial e social, Peter Drucker revigora e usa proposta dos anos 50, afirmando que “nesse ambiente neoliberal, a responsabilidade social tornou-se um sinônimo de oportunidade de negócios, por isso deveria ser vista como uma vantagem competitiva, gerando retorno lucrativo ainda que fosse a longo prazo” Esta afirmação veio a ser uma concepção bastante conservadora e diríamos que, em alguns casos, o principal para as empresas se “tornarem” responsáveis socialmente.

No Brasil, com o fim do regime militar e a volta de políticos e intelectuais, iniciou-se lentamente o processo de cidadania. A redemocratização também exigiu um novo comportamento das organizações empresariais. Na década de 70 e 80, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa amadurece quanto à sua operacionalização, cercado de debates filosóficos sobre o dever das organizações empresariais em promover o desenvolvimento social e com uma forte conotação normativa. Nos anos 90, a Responsabilidade Social Corporativa passa a incorporar cada vez mais o aspecto normativo e ganha uma maior participação de acadêmicos da área de ética dos negócios.

A pesquisa e literatura acerca do tema Responsabilidade Social constatam que, até o início dos anos 90, era discutida e praticada apenas no âmbito de algumas organizações e debatidas por alguns autores como os já referenciados nessa pesquisa. Até essa data, prevalecia o debate, entretanto as organizações não tinham parâmetros e nem indicadores que possibilitasse administrar com

sustentabilidade e eficácia da gestão social. Alguns esforços e acontecimentos vão dando forma e sistematizando o que, até então, era apenas debate.

O sociólogo Herbert de Souza (1936-1997), o Betinho, ícone da luta pela cidadania no país, dá início à divulgação de balanços sociais pelas empresas e começa a mobilizar organizações para que apresentem seus resultados sociais. Em 16 de junho de 1997, lança a campanha pela divulgação do balanço social pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) – organização não-governamental fundada por Betinho em 1981 e liderada pelo sociólogo até a sua morte. Sua proposta ganha grande destaque na mídia e visibilidade nacional. A semente estava plantada e, a partir de 1993, várias empresas de diferentes setores passam a divulgar seus balanços anualmente.

No Brasil, a disseminação da tese do balanço social inaugura uma nova Era de transparência no relacionamento da empresa-cidadã com a comunidade. Divulgado de forma sistemática pelas organizações, o demonstrativo de ações sociais, que transcende a avaliação de natureza exclusivamente econômico-financeira, se constituiu em um importante instrumento de comunicação da responsabilidade social, funcional e ambiental da empresa, e dos critérios para a distribuição do volume de riqueza por ela gerada (BALDO, 2002).

Desse modo, a apresentação de balanços sociais ou relatórios anuais de responsabilidade corporativa começou a fazer parte da realidade de muitas empresas nacionais e multinacionais. Eles vão além da descrição dos projetos sociais desenvolvidos. Na verdade, os balanços sociais passam a contribuir para o aprimoramento da comunicação das organizações, assim como constitui um importante instrumento de captação de recursos no momento em que os investidores estão se tornando cada vez mais conscientes e exigentes (Ethos, 2002).

Mundialmente, sob o efeito do impacto da globalização, há a racionalização e a padronização do trabalho que vem na forma de qualidade total e das certificações ISO 14000 (gestão ambiental) e ISO 9000 (gestão de qualidade), que eram grandes diferenciais para as organizações empresais e depois seguidos pelos chamados "selos éticos", como a certificação SA 8000, que é coordenada pela *Social Accountability International*, uma organização não governamental americana.

A certificação SA 8000 vem normatizar as ações e relações da empresa com seus diversos *stakeholders*, e seu objetivo é buscar valor para todos os segmentos dessa cadeia. Os requisitos para o padrão SA 8000, finalizado em 1997, foram além da filantropia e do apoio a programas voluntários, pois consideraram fatores como trabalho infantil ou forçado, discriminação, saúde e segurança dos trabalhadores, entre outras questões.

Essas mudanças ocorridas no mundo, e seu impacto no Brasil, juntamente com a fundação do Instituto Ethos, em 1998, vão balizar, normatizar e moldar o caminho para a implementação da

Responsabilidade Social corporativa que, até então, era praticado por algumas empresas e circulava apenas no nível do debate técnico e acadêmico.

Com o objetivo principal de estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente foi fundado em 1998, por iniciativa de um grupo de empresários, o Instituto Ethos³. Atualmente, ele reúne 958 associados – empresas de diferentes setores e portes – com faturamento anual correspondente a cerca de 30% do PIB brasileiro e empregam cerca de 1 milhão de pessoas. Vale destacar que, desde a sua fundação, a instituição torna realidade a idéia de que as empresas devem seguir critérios éticos de gestão, sem esquecer de sua responsabilidade no desenvolvimento social.

Com esses princípios, o Instituto Ethos foi idealizado por empresários e executivos do setor privado e atualmente é um pólo de organização de conhecimento, pois criou um espaço para troca de experiências e desenvolvimento de instrumentos que auxiliam as organizações empresariais a analisar suas práticas de gestão e incorporar seus compromissos com responsabilidade corporativa. Seguramente, hoje é uma referência internacional no assunto e desenvolve projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo. Da infinidade de trabalhos realizados pela instituição em prol da Responsabilidade Social cabe aqui destacar seu trabalho em cinco linhas de atuação:

Dentre os diversos trabalhos do Instituto Ethos, merecem destaque três atuações importantes: a primeira é a ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial que inclui a sensibilização e o envolvimento de empresas em todo o Brasil. Isso compreende a articulação de parcerias, sensibilização da mídia para o tema Responsabilidade Social e a coordenação da criação do comitê brasileiro do Global Compact etc.

A segunda, refere-se ao desenvolvimento e disseminação de práticas em RSE (Indicadores Ethos de RSE – que inclui versões para micro e pequenas empresas e alguns setores da economia –, Conferência Nacional anual, constituição de redes de interesse, promoção da publicação de balanços sociais e de sustentabilidade, elaboração e produção de manuais práticos). A terceira, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (2001), que se tornaram uma referência na gestão empresarial com sustentabilidade. Isso porque considera indicadores sociais internos e externos relacionados ao meio ambiente e ao organograma funcional das organizações.

O Instituto Ethos (2000, p. 13) ETHOS⁴ define a empresa socialmente responsável como aquela que:

“possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-

³ Disponível: <http://www.ethos.org.br>

⁴ Também disponível: <http://www.ethos.org.br>

ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.”

Considerando-se esta definição, pressupõe-se que a comunicação exerce papel fundamental no estabelecimento do comportamento socialmente responsável, à medida que se faz imprescindível para obter o bom relacionamento com os públicos, conforme descrito pelo Instituto e por entidades e instituições que compartilham dos mesmos princípios.

Na década de 90, o Brasil sofre o impacto das mudanças ocorridas lentamente no mundo, durante os tempos de ditadura. Isso coincide com o processo de globalização da economia mundial que ganhou forte impulso, nessa época. Todas as inovações que vimos surgir gradativamente no exterior sobre o estudo da Responsabilidade Social Corporativa, chegarão ao Brasil como uma avalanche, de uma só vez.

Nesse contexto, as organizações empresariais através da comunicação organizacional e estratégia da comunicação integrada implementam e publicitam a Responsabilidade Social Corporativa no Brasil. Com esta descrição, fica evidente que a Responsabilidade Social Empresarial não se esgota num conceito e nem exclusivamente na execução de ações simples ou até mesmo complexas. Trata-se da postura estratégica que uma empresa assume diante de vários aspectos (valores éticos, relacionamento com todo tipo de profissional em geral, além das práticas adotadas em relação ao meio ambiente e diferentes públicos). Ela (a comunicação) sintetiza e explicita o compromisso da organização com a sociedade” (BUENO, 2003, p. 119-120).

Com base nessa exposição a Comunicação Organizacional torna-se fundamental na divulgação da Responsabilidade Social como importante componente na construção e valorização da identidade e imagem corporativa das organizações empresariais que será apresentado no quarto capítulo dessa pesquisa.

3 GRANDES PROJETOS NA AMAZÔNIA E O DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MASSA NO BRASIL

3.1 A MANIPULAÇÃO DA PROPAGANDA NO PERÍODO DO REGIME MILITAR

O crescimento industrial dos anos 50 (proporcionado pelo plano de metas) e a superação da fase cíclica recessiva do início da década de 60 favoreceram a implementação de uma nova ordem econômica no Brasil, tendo como característica a gradativa incorporação das regiões periféricas para suprir as demandas por matérias primas ou bens minerais dos mercados nacional e internacional.

Historicamente, os contatos com a Amazônia limitavam-se ao extrativismo. Até a segunda Guerra Mundial, a região amazônica esteve isolada do restante do país, tendo sido tratada pelas políticas públicas como fonte de recursos naturais. A partir da década de 60, com a construção e asfaltamento da rodovia Belém-Brasília, a Amazônia ganhou uma via de comunicação mais rápida com o restante do Brasil. Ao mesmo tempo em que se agilizou a integração da região, houve o esforço de desenvolvimento nacional, integrando a Amazônia ao pólo industrial do Sudeste.

Seguindo o planejamento do regime militar, a “Operação Amazônia” (1965/1967) representou um amplo programa de políticas públicas, cujo objetivo maior era moldar a região conforme os interesses do novo padrão de acumulação de capital, orientado pela aliança entre o Estado, o capital Multinacional e o capital Nacional Privado. Fazendo parte dessa estratégia de integração da Amazônia, implantam-se os Grandes Projetos, que são gigantescas construções que mobilizam capitais e mão-de-obra, além de terem um caráter de enclave. Possuem forte integração ao sistema produtivo em escala planetária, e são construídos núcleos urbanos ao redor das vilas que abrigam os trabalhadores diretamente ligados a eles.

Com a implantação dos Grandes Projetos e a divulgação das reservas minerais, o Brasil e a Amazônia viveram sua fase “desenvolvimentista” e estavam constantemente presentes na mídia nacional, apresentando à nação e ao mercado externo as diversas ações do governo e acordos internacionais. Dessa forma, torna-se importante analisar em que condições foram implantadas e divulgadas essas mensagens.

Para realizar acordos que gerassem negócios, era preciso construir uma boa imagem institucional do Brasil em nível nacional e internacional, sendo assim, a Amazônia era apresentada com o objetivo de mostrar grandeza, riqueza mineral em abundância e, com isso, crescer a possibilidade do país se transformar em grande potência mundial (FICO, 1997, p. 50).

Essa fase histórica, em que os planos de desenvolvimento industrial brasileiro foram concebidos, representa um marco na história do capitalismo internacional. As dificuldades de

sustentação do modelo fordista e a afirmação do toyotismo obrigaram os países do terceiro mundo a definirem estratégias defensivas para alcançarem alguma melhora em suas condições econômicas e sociais. Por falta de tecnologia adequada e por representar um mercado incipiente (em relação às demandas internacionais) o Brasil optou pela associação ao grande capital internacional para realizar a exploração de suas riquezas minerais estratégicas, o que resultou no fortalecimento da Companhia Vale do Rio Doce, que detém a concessão para a exploração das jazidas de ferro e bauxita localizadas no Estado do Pará.

Além das indefinições econômicas, o mundo também se via envolvido na mudança de costumes, favorecida pela integração global através dos novos meios de comunicação. As transmissões por satélite mostravam os contrastes sócio-culturais e as lutas das minorias para serem reconhecidos seus direitos. Porém, o aparato institucional, liderado pelas diretrizes norte-americanas em luta contra a ideologia comunista soviética, não permitia grandes avanços práticos. Qualquer tentativa de mudança das ordens vigentes era reprimida com violência. Por todo canto do planeta as organizações sociais mobilizaram a população, que saiu às ruas pedindo mais espaço nos debates políticos para apresentar suas contribuições.

Na década de sessenta, marcada pela Guerra Fria, movimentos como o '*black power*', os movimentos feministas e de liberação gay (tidos como contra-culturais), ganhavam força e aconteciam paralelamente ao movimento hippie - principal referência cultural da época. Durante o festival de Woodstock, jovens pregam a paz, o amor livre, mas não encaixavam seus ideais de sociedade em nenhum dos dois sistemas vigentes, visto que criticavam o capitalismo, mas também não apoiavam o autoritarismo dos governos socialistas.

É nesse contexto de repressão mundial que nos meios militares se amplia a concepção de desenvolvimento e da Doutrina de Segurança Nacional, difundida através da Escola Superior de Guerra (ESG). Assim, o desenvolvimento econômico era elemento fundamental da segurança.

Os militares tinham especial entusiasmo pelo desenvolvimento econômico acelerado, porque via nele um fator importante para a segurança nacional. Na prática, substituíam o "ordem e progresso" da bandeira por "segurança e desenvolvimento" (BRUM, 2003, p. 302)

Desse modo o país também seguia uma tendência mundial de desenvolvimento e repressão no período denominado de Guerra Fria. É nesse cenário mundial, que os grandes projetos chegam a Amazônia e com eles o capital internacional. Barcarena, uma cidade composta por diversas vilas de pescadores, é um dos municípios a receber as transformações trazidas com esses novos projetos.

Faz-se necessário uma contextualização desses negócios e projetos sob o ponto de vista da comunicação social e da imagem apresentada pela propaganda naquela época, bem como, uma síntese da história do planejamento da comunicação de política pública utilizada pelo governo federal.

O período da propaganda e ações de intervenção e promoção da imagem da Amazônia como ideal de grandeza e riqueza pode ser melhor entendido a partir da perspectiva de atuação do regime militar, no país, nos anos de 1964 a 1985. Durante esse período, os militares se valeram de um sistema de comunicação que coordenava as campanhas de propaganda para promover a imagem do governo federal e justificar suas ações perante a nação e a opinião pública, do país e do mundo. Foram 21 anos de um regime militar autoritário e de intensas campanhas de propaganda.

A propaganda passou a ser orientada por órgãos que foram criados para coordená-las e construir uma imagem positiva para a nação. A assessoria especial de Relações Públicas da Presidência da República (AERP – 1968-1973) encarregou-se da propaganda no governo Costa e Silva e Médici. No período do Geisel, existia também a Assessoria de Relações Públicas (ARP - 1974-1978), que depois foi dividida em dois setores. Figueiredo criou a Secretaria da Comunicação Social (Secom), posteriormente substituída pela secretaria de Imprensa e Divulgação (SID).

Em 1964, com a aliança entre os setores modernos da classe média e a burguesia nacional e internacional, houve um direcionamento de políticas para a produção da indústria cultural. O Ministério das Comunicações, criado em 1967, contribuiu para a implantação de importantes mudanças estruturais no setor de telecomunicações, reduzindo a interferência e oposições de organizações privadas nas medidas adotadas pelo setor oficial. Com o Ministério das Comunicações e a modernização da infra-estrutura de comunicações, o Brasil associou-se ao sistema internacional de comunicações via satélite, em que se ampliou o sistema telefônico e implantou-se o sistema nacional de microondas, o que possibilitou a ótima imagem de TV e permitiu a transmissão simultânea de programas de televisão para todo o território brasileiro. Esse processo veio consolidar a indústria cultural no Brasil (MATTOS, 2002, p. 90).

Assim, efetivou-se a comunicação do norte com o sul, e a Amazônia foi integrada ao restante do país. Isso porque, até os anos 70, o rádio ainda era o meio hegemônico de comunicação, embora não promovesse a interação total, uniforme e massificada como se pretendia. A integração da região Amazônica só passou a ocorrer de forma ideológica, com a expansão dos meios de comunicação.

Em 1964 existiam apenas 34 estações de televisão e mais de um milhão de aparelhos receptores. Já na década de 80, esse número sobe para 106 emissoras comerciais, 12 estatais e cerca de 18 milhões e 300 mil aparelhos em preto e branco e em cores. Os meios de comunicação de massa na mídia impressa ou eletrônica eram controlados por meio político e econômico. A mídia eletrônica, rádio e TV, operam por concessão, enquanto a impressa precisa apenas de registro. Entretanto, rádio e televisão podiam ser cassados sem aviso prévio. De 1964 a 1988, a concessão de licenças para exploração de frequências reforçou o poder do Estado pelo fato de que as permissões só eram concedidas a grupos que originalmente apoiaram as ações adotadas pelo regime (MATTOS, 2000, p. 91).

O governo militar controlava a mídia nacional e a utilizava para alardear suas ações através da propaganda, como estratégia e instrumento para legitimar o regime instaurado, além de justificar a utilização dos recursos públicos investidos nos grandes projetos e a saída de minério para a exportação e geração de divisas. Essa estratégia de comunicação não se limitava apenas à mídia de rádio e televisão. Com a disponibilidade da tecnologia, utilizava-se imagens cinematográficas, fotografias, vídeos, sessões de cinema, pequenos documentários sobre obras em andamento e concluídas, chegada de lavradores e operários, a inauguração da Transamazônica e discursos de inauguração de novas obras para impor um caráter de realismo e sensacionalismo às ações dos planos de governo. Apresentava-se a Amazônia, como um espaço vazio que representa a esperança de construção de uma nova fase de desenvolvimento nacional.

Esta constatação evidencia as estratégias utilizadas pelo sistema de comunicação do governo para promover os diferentes projetos do Governo Federal, em especial, a Operação Amazônia, para assim, divulgar seus vários planos e projetos. A ênfase dada à propaganda e divulgação dos grandes projetos e do Plano de Integração Nacional (PIN), dentre os vários criados para a Amazônia, merece destaque e vem complementar a conceituação de Matos. É através dos meios de comunicação de massa existentes, rádio, TV e cinema, que essa propaganda é estabelecida.

Esse sistema estruturado num conjunto das políticas estatais, técnicas de propaganda e marketing político visava também conseguir a submissão às convocações de mobilização para trabalhar e apoiar o governo em seus grandes projetos.

Na década de 70, a televisão foi beneficiada do momento de desenvolvimento. O milagre econômico, juntamente com a apologia da modernização, a formação de novos hábitos e de um público consumidor com o apoio político garantido pela ditadura, conformavam um ambiente de relativa estabilidade social. Nessa fase, toda a América Latina vivia sob regime de ditadura e os movimentos sociais com protestos e reivindicações eram constantes. No entanto, no Brasil, graças ao controle absoluto nos meios de comunicação, tornou-se célebre a frase atribuída ao presidente Emílio Garrastazu Médici em março de 1973:

"Sinto-me feliz, todas as noites quando ligo a televisão para assistir ao jornal. Enquanto as notícias dão conta de greves, agitações, atentados e conflitos em várias partes do mundo, o Brasil marcha em paz, rumo ao desenvolvimento. É como se eu tomasse um tranqüilizante após um dia de trabalho" (MATTOS, 2002, p. 104).

O presidente, referindo-se aos telejornais, cuja função era aliviar, ao máximo, o verdadeiro impacto da notícia, transformando o Brasil em um país desprovido de opinião pública, em que predominava um controle rígido que encobria a realidade dos fatos. Em 1974, essa distorção era

viabilizada pelos telejornalismos das emissoras estabelecidas em rede nacional. A situação era alienante, considerando que 43% dos domicílios estavam equipados com televisores.

Quanto à Amazônia, para explorá-la e desenvolvê-la, era necessário povoá-la. Por isso, durante o governo Médici (1969-1974), uma grande estratégia de colonização agrária foi elaborada para a até então isolada Amazônia. Com o objetivo de atrair cerca de 100 000 (cem mil) famílias de trabalhadores rurais do nordeste e centro-oeste. O discurso do vazio da região funciona de maneira exemplar, ora como garantia de sucesso ao projeto de colonização, ora para esconder as reais intenções dessas ações (MORBACH, 2001).

Para garantir o sucesso da ocupação agrária, uma série de discursos foram previamente elaboradas como forma de desenvolver no imaginário da população rural o ideal de que ali estaria a possibilidade de concretização de todos os seus sonhos, terra própria e solo fértil. “Terras sem homens, para homens sem terra”, esse era o discurso promovido pelo governo, apresentando a região como um vazio demográfico, na qual a idéia idealizada de paraíso era propagada de modo a ocupar o imaginário coletivo.

Médici utilizou uma ampla cobertura jornalística como forma de impor total realismo às ações governamentais. Sessões de cinema e documentários de curta duração sobre as obras em andamento, a chegada dos lavradores e a inauguração de trechos da Transamazônica, primeira estrada na região, concerniram à ocupação um caráter realista. A região Amazônica passou a ser vista pelos lavradores como a solução dos problemas, como a grande oportunidade de finalmente possuírem um pedaço de terra.

O estudo apresentado no XXIV Encontro da Intercom em setembro de 2001, “A publicidade no período Médici e os efeitos da propaganda de ocupação da Amazônia”, ilustra essa descrição, em que Morbach (2001, p. 01) diz:

Na década de setenta, a Amazônia foi palco do mais ambicioso projeto de colonização agrária da história do Brasil República. O projeto teve por finalidade atrair 100.000 famílias de trabalhadores rurais do Nordeste e Centro-Oeste para áreas-chave da Amazônia. No intuito de realizar essa façanha, o governo Médici (1969-1974) apresenta um plano de integração nacional sob intensa propaganda. Essa propaganda tem por finalidade atrair as populações rurais, apresentando a Amazônia como um vazio demográfico: são terras sem homens, para homens sem terra. No contexto da ocupação, as técnicas de produção e reprodução de imagens assumem grande importância ao transformar em natural um processo intencional.

Sendo assim, o slogan “Integrar para não entregar” se encaixa de tal forma que cria uma ideologia em torno da Amazônia, como solução para os problemas rurais, tanto na comunidade agrária, que não tem terra, quanto no governo, que aliviaria os conflitos de terra que estavam ocorrendo no Nordeste e Centro-Oeste.

E esse período foi denominado de milagre econômico pelos economistas e milagre brasileiro (1968-1973) pela imprensa da época (BRUM, 1999 p. 259). Baseados no objetivo de segurança e desenvolvimento, como já fora citado, o modelo de crescimento econômico instaurado pela ditadura passou a contar com recursos do capital externo, do empresariado brasileiro e com a participação do próprio Estado como principal agente econômico e garantidor dos empréstimos internacionais. Diante de tais medidas, o Produto Nacional Bruto (PNB) crescia, em média, 10% ao ano entre 1968 e 1973. Antônio Delfim Netto, ministro da Fazenda nos governos de Costa e Silva e Garrastazu Médici foi o principal articulador do "milagre", apostava nas exportações para obter parte das divisas necessárias às importações de máquinas, equipamentos e matérias-primas. O crescimento do mercado mundial, na época, favorecia essa estratégia, mas foi a política de incentivos governamentais aos exportadores que garantiu seu resultado. Para estimular a indústria, Delfim Netto expandiu o sistema de crédito ao consumidor e garantiu à classe média o acesso aos bens de consumo duráveis (BRUM, 1999).

O papel das estatais foi ampliado, porque durante o Regime Militar, o Estado manteve seu papel de investidor na indústria pesada, como a siderúrgica e de bens de capital. As empresas estatais cresceram com a ajuda do governo, obtiveram grandes lucros, lideraram empreendimentos que envolveram empresas privadas e criaram condições para a expansão do setor de produção de bens duráveis.

Os grandes projetos e o ideal de consumo passado pela televisão através do *merchandising* incentivava novos hábitos de consumo juntamente com os *slogans* "Pra frente Brasil" ou "Brasil ame-o ou deixe-o"; era a propaganda do país tri-campeão de futebol presente na televisão em cores e transmitida para todo o território nacional via Embratel. Em decorrência desse ambiente econômico, vale aqui questionar como foram criadas as políticas de comunicação social para o governo federal, bem como quais estratégias de campanhas de propaganda predominaram nessa fase.

Estabelecido sob a égide do autoritarismo, o controle absoluto das informações e das programações culturais, a comunicação via propaganda se desenvolveu sem entraves. Sem obstáculos e opositores, o governo gastava milhões de "cruzeiros" destinados a melhorar sua imagem junto à população e ao mercado internacional.

Após a contratação das agências de publicidade, a primeira estratégia foi justificar o golpe e o regime implantado. A explicação era que o país estava desorganizado pelas crises econômicas. Desordem esta que os governantes administradores corruptos não conseguiam resolver.

Havia a necessidade de apresentar um governo atuante, capaz grande realizações, pois somente as imagens não bastavam. Sendo assim, os grandes projetos juntamente com os planos econômicos cumpriram essa função e a propaganda responsabilizou-se pela difusão. Com esses propósitos, nada era esquecido. O sistema de comunicação, com insistência e repetição, divulgava de

norte a sul do Brasil todas as realizações, fossem grandes ou pequenas. Em vários momentos o rádio, a imprensa, a televisão e o cinema informavam sobre um fato novo relacionado à industrialização do nordeste, à Transamazônica, à descoberta da bauxita e aos milhões de brasileiros alfabetizados pelo Mobral, dentre outros assuntos. Construindo, assim, a imagem de um governo atuante e que “faz” (GARCIA, 1982, p. 15).

Esse era o clima de confiança e otimismo criado pela propaganda que passou a ser divulgado através das mensagens nos seguintes slogans, conforme ordem cronológica dos presidentes durante o regime autoritário: “Chegou a hora de crescer sem inflação” (Castelo Branco, 1964-1967), “Confiamos no Brasil” (Costa e Silva, 1967–1969), “Ninguém segura esse país” (Médici, 1969–1974), “Este é um país que vai pra frente” (Geisel, 1974-1979), “O Brasil encontrou a saída”, “Vamos todos crescer” (Figueiredo, 1979–1985). Os *slogans* e a época foram diferentes, mas o discurso e os objetivos eram os mesmos: a construção da imagem positiva de seus governantes, para obter apoio da população através de uma opinião pública favorável a suas ações.

Assim, o golpe e o regime foram legitimados e a boa imagem dos presidentes construída através das boas ações apresentada pela propaganda. A confiança e o patriotismo estavam estabelecidos. Entretanto, faltava pedir apoio chamar para a realização de trabalho. Esse passo foi orientado para uma palavra-chave: participação. Nesse sentido, o tema das campanhas foi: “Pague seus impostos” (Castelo Branco), “A ordem do Brasil é o progresso”, “Marche conosco” (Costa e Silva), “Você está convidado a participar das 200 milhas” (Médici). “O Brasil, o trabalho é a participação de todos” (Geisel). Esses slogan, com suas respectivas mensagens de propaganda, foram veiculados em diferentes momentos de acordo com a necessidade de cada campanha, mas as mensagens citadas têm o mesmo objetivo, o de manter o otimismo e a idéia de participação (GARCIA, 1982).

Ainda pela visão de Garcia (1982), em 1970, nas mensagens das propagandas estava o apelo ao orgulho patriótico da população, estando implícito a submissão às ações do governo. Quem se opusesse ao regime militar era caracterizado como antibrasileiro. Os próprios slogans ditavam e coíbiam o comportamento antipatriota: “Brasil, ame ou deixe-o”, “pra frente Brasil”, “Vamos todos crescer”.

Nas propagandas veiculadas, estava implícito o conceito de propaganda ideológica, que difere da propaganda comum, sendo bem mais complexo, uma vez que se volta para a formação de idéias e convicções dos indivíduos, agindo no sentido de conduzir o comportamento social. Segundo Garcia,

O “emissor”, grupo que pretende promover a difusão de determinadas idéias, ao visar outro com interesses diversos, realiza a “elaboração” de sua ideologia para que as idéias nelas contidas pareçam corresponder àqueles interesses. (...) Através do “controle ideológico” o emissor manipula todas as formas de produção e difusão de idéias, garantido a exclusividade na emissão das suas próprias. Procura dessa forma, evitar a possibilidade de

que os receptores venham a receber, ou mesmo produzir, outra ideologia que os oriente contra os interesses do emissor (GARCIA, 1982, p. 28-29).

A eficácia desse tipo de propaganda reside no fato das mensagens serem emitidas através da difusão, atingindo rapidamente o maior número de pessoas possíveis. O uso da propaganda ideológica, juntamente com o estabelecimento da comunicação de massa e do desenvolvimento da indústria cultural, possibilitou a instalação da sociedade de consumo no Brasil. Seguindo essa descrição da integração, ocupação e implantação de grandes projetos na Amazônia, pelos militares, os anos 80 foram responsáveis pela necessidade de uma visão salvadora e massiva e pelo *boom* das comunicações no Brasil. Em especial no governo Sarney (1985-1989), durante o qual houve a maior distribuição dos meios de comunicação.

O estudo de Matos é diferente do conceito de Garcia, mas em ambos estão implícitas as características da propaganda massiva e ideológica. Com a finalidade de ilustrar com dados esse período de propaganda massiva, Matos (1999, p. 22) ressalta que:

No período compreendido entre 1970 e 1973 o rádio, a televisão e o cinema veicularam 396 peças de publicidade institucional, sendo 191 através da televisão. Eram peças com um minuto de duração, produzidas por agências de publicidade privadas, seguindo quatro diretrizes temáticas propostas pela AERP: a construção do desenvolvimento, a segurança nacional, a participação e, dentro da temática geral, se incluem a compatibilização entre o programa de governo e o desempenho dos atores sociais na consecução dos objetivos propostos como por exemplo, qualificação da mão-de-obra pela educação de base e profissional, hábitos de higiene e organização comunitária.

Com base nos fatos aqui apresentados e na afirmação de Matos (1999), Garcia (1982), Morbach (2001) e Fico (1997), constata-se que a Comunicação Pública foi amplamente utilizada, especialmente na prática de comunicação via propaganda e publicidade nos veículos massivos, como televisão e rádio.

A transmissão de informações é acentuada e desenvolvida justamente pelo avanço da tecnologia neste período, a qual passou a ser feita em rede e com a utilização de satélites americanos, como o Intelsat. Isso acontecia com o objetivo de levar sinais a todo o território nacional e, assim, manter a segurança. Entretanto, a atividade publicitária continuou firme, devido à evolução do mercado interno proporcionado pela verba utilizada na propaganda institucional do governo. Esta nova tecnologia e o desenvolvimento das agências de publicidade, conforme citado por Morbach (2001) e Mattos (2002), vem ao encontro dos interesses do regime militar, que impulsionam o mercado publicitário com verba milionária para impor seus ideais através da propaganda ideológica em todo o Brasil. Com os “meios de comunicação de massa” juntamente com a “cultura de massa”, fica caracterizada a Indústria Cultural brasileira.

De acordo com os estudiosos da Escola de Frankfurt, é certo que a indústria cultural aparece inter-relacionada com o processo de industrialização. Desse modo, não se pode falar em indústria cultural num período anterior ao da Revolução Industrial, no século XVIII. Embora esta Revolução seja uma condição básica para a existência daquela indústria e daquela cultura, ela ainda não é condição suficiente, pois certamente, é necessária também a existência de uma economia de mercado, isto é, de uma economia baseada no consumo de bens, enfim, do surgimento de uma sociedade de consumo. Desse modo, é a industrialização que, através das alterações produzidas na forma de produzir e no modo de trabalho humano, determina um tipo particular de indústria (a cultural) e de cultura (a de massa), implantando numa e noutra os mesmos princípios da produção econômica (uso constante de máquinas, submissão do ritmo do trabalho humano ao ritmo da máquina, exploração do trabalhador, a divisão do trabalho), o que se distingui como sociedade capitalista liberal. Nesse quadro, a cultura passa a ser vista não como instrumento de crítica e conhecimento, mas como produto trocável por dinheiro e que deve ser consumido como se consome qualquer outra coisa. Esse é o quadro caracterizador da indústria cultural: Revolução Industrial, Capitalismo Liberal, Economia de Mercado, Sociedade de Consumo e Propaganda.

Revisitando a teoria de Adorno (1987), é possível afirmar que a comunicação de massa tem início bem antes do surgimento da sociedade de massa, quando o artista deixou de depender do financiamento de aristocratas e o público consumidor deixou de ser um seletivo grupo de pessoas e passou a ser a população em geral.

A comunicação de massa é fundamentada, basicamente, em duas características: ela é vertical e industrial. O fator responsável pela mudança da comunicação horizontal para vertical é o receptor da mensagem, que no caso da comunicação de massa será um receptor indeterminado, anônimo e disperso. O que torna necessário o *feedback* da comunicação de massa ser realizado através de pesquisas científicas em comunicação, para que se tenha um resultado autêntico e verossímil.

A comunicação de massa é industrial no sentido de que constrói produtos culturais padronizados e em série, necessitando de grandes investimentos econômicos, técnicas e profissionais capacitados, em diversas áreas de trabalho. Um fator importante na comunicação de massa é não confundir-la com os meios de comunicação, que não passam de instrumentos da comunicação de massa, entretanto, é válido ressaltar que não devemos subestimar a importância dos mesmos.

Concordando com Adorno, Beltrão (1987) conceitua a comunicação de massa como “o processo industrializado de produção e distribuição oportuna de mensagens culturais em códigos de acesso e domínio coletivo, por meio de veículos mecânicos (elétricos/eletrônicos), aos vastos públicos que constituem a massa social, visando informá-la, educá-la, entretê-la ou persuadi-la, desse modo, promovendo a integração individual e coletiva na realização do bem estar da comunidade”.

Na época do surgimento da sociedade de massa, os meios estavam adequados à demanda, porém, com a Revolução Industrial essa situação mudou, ocorrendo uma industrialização da cultura de forma mais significativa. É nesse momento que presenciamos o surgimento da indústria cultural. É comum confundir indústria cultural, com cultura popular, porém em nada se parecem, visto que o sujeito da cultura popular é o homem, e a indústria cultural segue os padrões da verticalidade da comunicação de massa, ou seja, tem como receptor de sua mensagem, um público indeterminado e disperso.

Acerca da indústria cultural existem dois posicionamentos distintos: os que acreditam em seus benefícios para a formação da consciência de seus consumidores, e os que acreditam que ela esteja, justamente, tolhendo seus consumidores, de forma consciente ou não, da liberdade crítica. O válido desta discussão é não deixar o poder da indústria cultural ser subestimado, visto que se tornou um fenômeno real da sociedade atual.

As massas não são a medida, mas a ideologia da indústria cultural, ainda que esta última não possa existir sem a elas se adaptar". Desta forma o consumidor não é o sujeito da indústria cultural, e sim seu objeto (ADORNO, 1987, p. 288).

Como características da Indústria Cultural, a sociedade de consumo, alienação e ratificação, e os produtos culturais, impregnados de uma cultura simplificada, ainda são suficientes para a descrição da história da industrialização. Caracterização esta, dita pela oposição entre cultura superior (grande valor cultural) e de massa, como imprescindível. Em síntese, a indústria cultural é fruto da sociedade industrializada, de tipo capitalista liberal, e concretiza-se apenas numa segunda fase dessa sociedade, a qual pode ser descrita como a do capitalismo ou ainda como sendo de consumo, podendo, assim, ser abordada também pelo aspecto das funções exercidas pelos produtos.

Para os estudiosos da indústria cultural, os meios de comunicação se difundem, juntamente com a propaganda, oferecendo a divulgação dos elementos reais de uma cultura oriunda de uma indústria, a qual também passa a ser um instrumento da Indústria Cultural. Portanto, tanto o processo dos meios de comunicação, como o da propaganda, influenciaram no desenvolvimento de todo o sistema da Indústria Cultural (ADORNO, 1987, p. 287-295).

Com base nessa conceituação de Adorno (1987), pode-se afirmar que no Brasil a indústria cultural e de consumo ocorre concomitantemente ao desenvolvimento dos meios de comunicação de massa. Era a fase do consumo da indústria cultural impulsionado pela veiculação das propagandas e pela diversificação e crescimento da variedade de produtos. Os meios de comunicação de massa, juntamente com as agências de propaganda brasileira, ajudaram no desenvolvimento e aumento desse consumo de massa que coincidiu com a implantação dos grandes projetos na Amazônia.

Relembrar esses conceitos da cultura de massa e do desenvolvimento da indústria cultural propiciou revisitar o desenvolvimento da propaganda no contexto histórico do Brasil e da região, apresentando um enfoque diferente para discutir as práticas de comunicação adotadas pelos grandes projetos instalados no Complexo Industrial de Barcarena.

Pela descrição exposta, pode-se afirmar que a opinião pública era suprimida, mas que a propaganda dava e mantinha a esperança, expectativas, nas quais havia soluções nos diferentes grupos sociais. Fico (1997) afirma que durante o período de 1968-1973, época do milagre econômico, grupos sociais brasileiros, em especial setores médios e de elite de centros urbanos, e a população, manifestaram posturas otimistas distintas. O significado de otimismo para alguns estava relacionado ao ingresso do Brasil no Primeiro Mundo, entretanto, para outros, em especial o grupo social operário, era a expectativa de conseguir um emprego.

Com base na análise do autor, constata-se as diferentes percepções e receptividades em relação a determinadas mensagens veiculadas através da propaganda nos meios de comunicação de massa predominantes da época - o rádio e a televisão. O autor constata que o ideal de grandeza e potência não é decorrente apenas das imagens transmitidas pela propaganda; desde o descobrimento do Brasil, o brasileiro convive com o imaginário de fé, esperança e crescimento. A publicação em 1941 do livro "Brasil, País do futuro", de autoria de Stefan Zweig (1881-1942), disseminou a consagrada positividade brasileira que levaram o autor a apaixonar-se pelo Brasil. O mote "país do futuro" ressurgiu constantemente como uma profecia irrealizada (FICO 1997, p. 30).

A propaganda não criou a idéia de grandeza, prosperidade e fé. Na verdade, já existia no imaginário do brasileiro a imagem de um Brasil com riquezas naturais e minerais com uma expectativa desenvolvimentista. Com isso, percebe-se que o papel da propaganda foi apenas impulsionar essas crenças da população para a efetivação desse imaginário de grandeza. Explorando esse "otimismo brasileiro" foram inaugurados os grandes projetos na Amazônia, dentre eles: o complexo Industrial de Barcarena Albras-Alunorte.

Sem querer esgotar o assunto, os fatos discutidos neste capítulo, procuram delinear alguns pontos relevantes para a discussão que leva a uma nova relação social desenvolvida no Complexo Industrial de Barcarena. Dessa forma, neste novo espaço, pode-se perceber a construção de "novas práticas de comunicação social", uma nova imagem corporativa, a qual será descrita e analisada no capítulo seguinte.

3.2 A RELAÇÃO SOCIAL ENTRE BARCARENA E A CVRD

Em 24 de outubro de 1985 o presidente da República, José Sarney (1985–1990) inaugura em Barcarena, na Vila dos Cabanos, a fábrica da Albras, para produção de alumínio, em solenidade marcada por uma grande festa que custou 1,3 milhão de dólares, o equivalente a 1300 toneladas de alumínio. Dando continuidade a idéia de grandeza do governo, o palanque oficial media 5 mil metros quadrados, recobertos por uma estrutura de alumínio. Em seu discurso, o presidente Sarney prometeu apoiar a industrialização da bauxita no Pará (PINTO, 1997, p. 55).

Fazendo uma análise da descrição dos dados e do que foi divulgado pela mídia, percebe-se que o evento foi aproveitado para promover a imagem do Brasil, ainda dentro do ideal da política de comunicação e propaganda, da época enfatizando o país como uma grande potência e apresentar a Amazônia com seu minério se integrando ao contexto nacional e internacional.

Com a Albras, o Pará passa a produzir alumínio primário, dependente da alumina vinda de outros países, mesmo sendo produtor de bauxita, o que implica que, o Pará produzia e exportava bauxita, além de importar alumina (a primeira etapa do processo de fabricação do alumínio), para então produzir o alumínio primário. Essa situação só irá mudar em 1995, com a chegada da Alunorte. A proposta inicialmente apresentada era de iniciar a construção de um pólo industrial no Pará.

Em 1989 começou a funcionar a fábrica da Alunorte, a qual produz alumina, matéria-prima do alumínio. Por isso, o núcleo urbano construído para dar apoio aos trabalhadores das plantas industriais é considerada "*company-town*"⁵, pois possuem estruturas de cidades-empresas, que geralmente são construídas no entorno das instalações industriais.

Até então, em decorrência das práticas autoritárias de comunicação social pública do governo federal, criou-se uma imagem altamente positiva dos projetos industriais, que foram considerados promotores do desenvolvimento e do progresso na Amazônia.

De acordo com Monteiro (2001, p. 195), as primeiras ocorrências de bauxita na Amazônia foram descobertas pela Alcan na década de 60 e, em 1967, confirmou-se o elevado potencial comercial das reservas. A descoberta pela Alcan dessa jazida, juntamente com as descobertas em 1970, no município paraense de Paragominas, colocou o Brasil na terceira posição mundial, com aproximadamente 4,5 milhões de toneladas deste minério.

Foi nesse na década de 70 que se desenharam as condições que viabilizaram, na região, a valorização da bauxita, sua exploração no rio Trombetas era anunciada como 'um dos cinco grandes empreendimentos montados pelo governo para "ocupar a Amazônia"' (TROMBETAS apud MONTEIRO,

⁵ O termo *company town* corresponde a uma denominação inglesa que engloba todo e qualquer assentamento urbano ligado a qualquer tipo de empresa ou companhia que demande formações habitacionais de apoio (RODRIGUES, 1998).

2001, p. 195). Todas estas ações positivas foram apresentadas com recursos visuais da mídia em imagens passadas na imprensa, TV e cinema, em forma de propaganda. Como já ressaltado anteriormente, a Amazônia, tendo destaque na mídia nacional e internacional, passa uma imagem de potência e grandeza através de propaganda ideológica coordenada pela ARP.

A construção de uma imagem de potência e a tentativa de integração nacional por intermédio de uma política cultural, eram objetivos dos governos militares, especialmente nos governos de Médici (1969-1974) e Geisel (1974-1979). Essa política vislumbrava na televisão uma grande possibilidade de integração via unificação da linguagem, do consumo e da ideologia do progresso. Segundo Khel (2003, p. 10),

Esse interesse dos governos autoritários acabou por confluir com a política de expansão e unificação da programação da Rede Globo no início da década de 70. No final da década, a Globo tornou-se então o produto mais bem acabado do acordo entre militares e burguesia (...). A Rede Globo, nessa década, já apresentava enorme abrangência sobre o território nacional, inclusive com um caráter monopolista. Dessa maneira, acabou por estabelecer um padrão de qualidade que nos remonta ao fim da década de 60, quando então é exibido o Jornal Nacional em 1º de setembro de 1969, a primeira emissão jornalística em cadeia nacional.

Todo o cenário dos anos 70, em que se desenhou a viabilização da valorização da bauxita na Amazônia, foi divulgado e apresentado em cadeia nacional. Assim, tanto o descobrimento das jazidas, como a inauguração de empresas como a MRN, de capital nacional e internacional, com o apoio de imagens da televisão, ajudavam os governantes do regime militar a construir uma imagem progressista de um governo que “fazia e realizava” negócios, e que caminhava para levar o país a condição de uma idealizada potência econômica. Para isso, o regime militar “pagava um preço”, uma vez que, para o processo de instalação e estruturação da MRN, concedeu dez anos de benefícios fiscais⁶.

De acordo com Monteiro, (2001, p. 228) a falta de tecnologia adaptada às condições ambientais locais e a “prática ambientalmente imprudente” da MRN no processo de lavagem e classificação de minério, fez com que os rejeitos fossem lançados no igarapé Caraná, que drena para o lago do Batata, ocasionando prejuízos ecológicos, decorrentes da alteração da estrutura de várias comunidades aquáticas e na dinâmica de nutrientes.

No final dos anos 80, o Brasil vivia uma fase inicial de democratização política e de emergência dos movimentos sociais. Assim, alguns ativistas, exilados políticos do regime militar, já haviam retornado com novos ideais sociais e políticos. Devido o contato com o movimento ambiental do exterior, os problemas relacionados ao meio ambiente passam a mobilizar diversos setores sociais e começam a ganhar espaço e destaque na mídia. Além disso, já conheciam o poder de

⁶ A logística da instalação da MRN, favorecimentos fiscais e o processo de produção, preço e mercado ver MONTEIRO, 2001, p. 202-206.

“espetacularização”⁷ que a mídia exerce sobre a opinião pública. Em 1988, as denúncias do ecologista e jornalista Fernando Gabeira tiveram grande repercussão e atingiram a opinião pública. Estudo que vem complementar este fato e explica-se nesse contexto:

Mas, se a opinião pública sensibilizou-se pelo destino do lago Batata, sobre a apropriação das terras de trabalho dos negros, poucas discussões foram levantadas. Essa apropriação corresponde à negação de sua existência enquanto grupo fortemente identificado com seu território. Presenciam-se movimentos nos quais se (re) encontram atores diferentes, articulados nessa expansão das frentes de ocupação empresarial no Trombetas. O primeiro: sobre as terras avança a MRN, inclusive conseguindo que fosse decretada, nos últimos momentos do Governo Sarney (1989), uma Floresta Nacional que reúne, juntamente com as terras pretendidas pela Alcoa Mineração S.A, uma extensa área acompanhando o rio Nhamundá.(...) Estado e empresas estão associadas na conflituosa permanência da Reserva Biológica do Trombetas, que ocupou as terras dos negros, utilizando-se do discurso preservacionista, onde a defesa de tartarugas e madeira de lei, forma as chamadas *válvulas* de sensibilização para justificar tal medida (MARIN e CASTRO,1995, p. 309)

Havia uma preocupação com a degradação ambiental, que sozinha, certamente não teria o mesmo efeito como o já comentado poder que a mídia exerce sobre a opinião pública (MONTEIRO, 2001). Em decorrência dessa exposição na mídia, a imagem corporativa da MRN não era a mesma quando da sua fase inaugural. A crise com a mídia e a opinião pública foi administrada, e assim, a empresa começou a desenvolver um programa de reabilitação das áreas degradadas do lago do Batata. Segundo dados da empresa, esse investimento está na ordem de US\$22 milhões.

Apesar das ações postas em prática para reduzir o impacto ambiental da extração de bauxita a céu aberto, a MRN busca, ainda, minimizar os danos causados pela deposição dos rejeitos da lavagem da bauxita no Lago do Batata, como veremos mais adiante.

3.3 O MUNICÍPIO DE BARCARENA E A CONSTRUÇÃO DO COMPLEXO INDUSTRIAL

O complexo industrial Albras-Alunorte ocupa uma área de 40 mil hectares, localizada a 15 km da sede do município de Barcarena. Esta área abrange as fábricas Albras-Alunorte, o Porto de Vila do Conde, a subestação da Eletronorte e o núcleo urbano da Vila dos Cabanos. Antes da implantação do complexo Albras-Alunorte, essa área estava originalmente dividida em lotes denominados pelos nativos de “sítios”, nos quais viviam mais de 450 famílias, que desenvolviam uma economia de subsistência caracterizada por atividades de pesca e agrícolas, como a prática da roça itinerante, a produção de

⁷ O movimento Internacional Situacionista constituiu-se na Europa entre os anos de 1957 a 1972. Teve grande repercussão nos eventos de 1968, mas com pouca influência no pensamento social brasileiro. O debate contemporâneo acerca do espetáculo emergiu desse movimento através de Guy Debord, que no ano de 1967 lançou A Sociedade do Espetáculo, obra que se tornou referência obrigatória nessa discussão. O termo é utilizado por pesquisadores e cientista de comunicação para explicar determinados espetáculos, ou seja, ações que chamam a atenção do público, quando apresentado pelas mídias. O Greenpeace e os MST utilizam esse tipo de estratégia de comunicação para promover suas ações.

farinha de carvão, a colheita de frutas e a comercialização de seus excedentes em outras áreas, inclusive Belém, para comprar mercadorias não produzidas nos “sítios” (MOURA e MAIA, 1989).

O trabalho nessas comunidades consideradas tradicionais era realizado conjuntamente por membros da família e por amigos. A posse dessa terra até então, era garantida pelo processo de herança. Por isso, a maioria das famílias não possuía títulos ou documento de propriedade, enquanto que o uso da terra assegurava a reprodução das condições de existência dessas famílias. Para efetivar as desapropriações, construir e instalar a fábrica, essas famílias foram indenizadas e posteriormente assentadas em lotes, cujo tamanho é bastante reduzido se forem comparados com os antigos “sítios”.

As desapropriações iniciaram-se em 1979 e foram concluídas em 1983. Os órgãos do Governo responsáveis pelos processos de desapropriação e indenização foram a Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Pará (CDI) e posteriormente, a Companhia de Desenvolvimento de Barcarena (CODEBAR), criada pelo governo para esse fim. Neste período, houve um confronto entre a lógica da propriedade privada, amparada pela lei e defendida pelo Estado, e a lógica das populações tradicionais, que têm na terra a fonte de sobrevivência física e de identidade cultural. Nesse confronto, prevaleceu a concepção da terra como meio de valorização do capital.

As terras desapropriadas, em sua grande parte, pertenciam à prelazia, enquanto o restante eram terras devolutas, ocupadas por famílias consideradas legalmente como posseiras. Como as famílias ocupantes das terras devolutas não poderiam ser indenizadas, a regularização das indenizações foi feita mediante a compra das terras, pelo Estado, que as repassou aos posseiros, de modo que estes puderam finalmente receber os valores propostos pelas empresas mineradoras e resolver o problema da legalização de terras (MOURA e MAIA, 1989).

Ainda sem ter um movimento organizado, a reação das famílias tradicionais foi muito limitada. Porém, os técnicos não foram absolutamente passivos diante do que lhes estava sendo imposto. Dessa forma, tiveram que oferecer uma quantia maior para as famílias que resistiram à desapropriação e às indenizações, as quais variavam de acordo com as negociações entre os técnicos e as famílias, pois com a implantação da Albras e com a desapropriação da área, essas famílias tiveram suas antigas formas de organização produtiva desestruturadas, passando da condição de produtores rurais a de trabalhadores livres e à disposição do capital.

Segundo o relatório de Moura e Maia (1989) e a pesquisa de campo com líderes comunitários, a Albras só contratava pessoas que tinham, no mínimo, o primeiro grau de escolaridade concluído. No início da implantação deste projeto, em 1980, segundo dados do Censo demográfico do IBGE, 46% das pessoas acima de cinco anos de idade eram analfabetos e 43% haviam estudado durante menos de cinco anos.

O modo simples e o saber do pequeno produtor rural não foram aproveitados, pois o atual mercado de trabalho exigia outro tipo de mão-de-obra, considerada qualificada. Portanto, dentre as possibilidades oferecidas, os expropriados conseguiram trabalhos temporários nas firmas empreiteiras, responsáveis pela construção da fábrica, do Porto de Vila do Conde e do Núcleo urbano, além da construção de estradas.

A principal característica do trabalho das firmas empreiteiras terceirizadas é o curto período de tempo, que implica um alto nível de rotatividade dos empregados, os quais são obrigados a passar de uma firma para outra, forçando os expropriados, agora, recém-operários, a se adaptar a esta nova realidade.

Esse novo modo de vida implica um novo uso da força de trabalho que determina o assalariamento e a proletarização dos pequenos produtores rurais. A queda da qualidade de vida, o desemprego e os baixos salários representam algumas das dificuldades pelas quais passam as famílias sujeitas ao processo de desapropriação, forçadas a viver nas áreas de assentamento (CASTRO, 1990); (TEIXEIRA & MOURA, 1990).

Não houve forte resistência das famílias, já que não estavam preparadas e nem organizadas para manter seus ideais de valores e direitos, facilitando o trabalho do Estado durante a desocupação da área. Por outro lado, não tinham instrumentos que viabilizassem seus interesses e a inserção social. O único projeto que agia de acordo com os interesses da população era o Mobral, que criou centros comunitários em, 1984, estruturados em diretorias, com presidentes, secretários, tesoureiros etc. Naquele momento, na região, os movimentos sociais ainda não haviam chegado e também não dispunham de meios de comunicação comunitários, o rádio transistor, ainda era o meio de comunicação coletiva.

3.4 CONSTRUÇÃO DAS PRIMEIRAS RELAÇÕES SOCIAIS DAS COMUNIDADES DE BARCARENA COM O COMPLEXO INDUSTRIAL

Com a finalidade de amenizar as previsíveis tensões sociais, controlar politicamente as áreas de assentamento, neutralizar as possíveis reivindicações e ainda difundir novas idéias desenvolvimentistas, a Albras vem realizando programas de “assistência” às comunidades nas áreas de assentamento. A empresa implementou uma política social denominada de Divisão da Ação Social Dakas, através da qual passou a atuar junto aos Centros Comunitários, possibilitando financiamento e compra de equipamentos e orientando, mediante uma equipe de técnicos designados para esse trabalho, o treinamento de diversas atividades para que essa força de trabalho seja utilizada como

prestadora de serviços ao Complexo Produtor de Alumínio, já que não está apta para ser utilizada diretamente no processo produtivo.

Segundo Teixeira e Oliveira (1996, p. 272):

Esse programa continha plano de ação abrangente com quatro eixos programáticos a saber:

- a) apoio às organizações comunitárias;
- b) apoio à população residente no núcleo urbano;
- c) articulação interna institucional;
- d) educação complementar.

Esses eixos interligam-se em torno do enclave e de pressões das populações e trabalhadores. O eixo principal é o trabalho com as populações locais em especial no assentamento, que tem por objetivo a articulação com os demais. Em 1988, eram 13 projetos, dos quais 10 articulavam o processo educativo à preparação para emprego ou atividade autônoma; atividade esta relacionada a micro produção industrial de móveis e confecções de roupas para os serviços gerais e uniforme dos operários na fábrica.

A empresa trazia nova modalidade de relação de trabalho para a época - a terceirização -, em que os trabalhadores assumem formalmente a condição autônoma de proprietários e responsáveis pela prestação de seus serviços. A característica geral desse programa é a geração de renda e emprego. Com base nessa nova relação, a Albras financiou e estruturou algumas empresas, dentre as quais uma marcenaria, uma carpintaria e a Gelopesca. Exceto a Vera's Confecções e a Prestadora de Serviços Comunidades Unidas (PRESCON)⁸, as demais iniciativas não foram adiante devido a falta de consenso e de gestão dos associados.

Esses programas vêm sendo desenvolvidos através dos Centros Comunitários, que passaram a assimilar a filosofia da Albras. Assim, surgiam as primeiras ações sociais, divulgando e sempre lembrando o caráter comunitário com slogans em camisetas, paredes, caminhões e outros locais dentro e fora da fábrica, PRESCON - "O caminho do desenvolvimento", PRESCON - "Uma Nova Esperança Trabalhando com segurança".

A implantação do Projeto Albras-Alunorte possibilitou uma nova dimensão à prestação de serviços e criou o trabalho autônomo e terceirizado na região. Isso porque a atividade industrial depende fundamentalmente da proximidade dos serviços, os quais tornam possível seu desenvolvimento. Portanto, a prestação de serviço para a Albras os terceirizados, foi a alternativa de trabalho ofertada aos pequenos produtores rurais expropriados que perderam sua autonomia produtiva.

⁸ A PRESCON executava trabalhos de limpeza, capinação e jardinagem em Vila dos Cabanos, na fábrica, no setor administrativo da Albras e na linha de transmissão da Eletronorte. Foi dissolvida em 1994 e os 70 associados foram incorporados a COPSAL que conta hoje com 225 cooperados.

Essa transferência de trabalhadores de um setor para outro da economia ocorreu porque, a partir do momento em que se implantou o modo de produção capitalista, a força de trabalho ficou subordinada a uma mobilidade condizente com os objetivos de produção de mais valia; mobilidade esta que inclui os deslocamentos dos trabalhadores para onde o capital precisa deles, para onde e quando convier ao capital, além da maleabilidade para passar de uma esfera de produção para outra, de uma ocupação para outra, de um ritmo de trabalho para outro, nos horários convenientes ao capital.

Essa exposição reflete um acelerado processo de desestruturação de uma determinada forma de produção que cria problemas e questões em que o Estado, face à sua histórica e seletiva omissão ou ineficácia, não consegue resolver. A partir destas afirmações, porém, é que se torna possível entender como e porque o próprio elemento, responsável por essa desestruturação, passa a se relacionar com essa comunidade, no sentido de evitar a potencialização de determinadas questões que possam vir a prejudicar seus interesses principais. De modo contraditório, esse quadro social gera nessa população carente e desassistida um sentimento de revolta e gratidão ao mesmo tempo. Na verdade há um paradoxo e essa evidencia pode ser melhor entendida com a afirmação de Marcuse, quando afirma:

(...) o conceito de alienação parece questionável quando os indivíduos se identificam com a existência que lhes é imposta e tem nela seu próprio desenvolvimento e satisfação. Essa identificação não é ilusão, mas uma realidade (MARCUSE, 1979, p. 31).

Essa fase introdutória do trabalho comunitário desenvolvido por essa empresa é, portanto, resultante das contradições e alienações que permeiam a interação de uma população que desconhece grande parte de seus direitos, principalmente por ter história de vida organizada em torno de formas bastante simples de produção, de um estado omissivo e comprometido com a minoria e de determinada fração do capital que organizadamente visa garantir a exploração e o lucro de uma forma mais permanente e que, por isso, não tem interesse em resolver as tensões que estejam fora do campo da lógica capitalista e da dinâmica exigida pelo mercado competitivo.

4 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS DO COMPLEXO INDUSTRIAL DE BARCARENA

A Alumínio Brasileiro S/A (Albras), localizada em Barcarena, Estado do Pará, produz o alumínio - metal de alta qualidade, entre 99,7% e 99,9% de pureza, o qual é exportado para todo o mundo. A empresa é uma associação da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e Nippon Amazon Aluminium Company (NAAC), constituída em 1978, reunindo capitais brasileiros e japoneses por meio de um acordo entre os governos do Brasil e do Japão na década de 1970.

A CVRD, na época empresa estatal, através de sua subsidiária Vale do Rio Doce Alumínio S/A (Aluvale), com 51% do capital, privatizada em 1997, é um dos mais importantes grupos empresariais brasileiros que tem no alumínio, um de seus ramos de atuação por meio da Aluvale, empresa holding que administra quatro unidades industriais, as empresas do ciclo paraense do alumínio, MRN, Alunorte e Albras e a Valesul no Rio de Janeiro.

A Nippon Amazon Aluminum Co. (NAAC) com 49% do capital, é um consórcio de empresas e entidades japonesas, um banco privado, *trading companies*, sendo o maior participante o governo do Japão, com o The Overseas Economic Cooperation Fund (OECF).

Fechando o ciclo do alumínio na Amazônia, em 1995 é inaugurada uma outra empresa coligada a CVRD, a Alumina do Norte do Brasil S/A (Alunorte), a qual tinha como objetivo a produção de alumínio no Estado do Pará. A Alunorte foi criada para produzir alumina, óxido de alumínio, fechando juntamente com a Albras e a mineração Rio do Norte, o ciclo de produção de alumínio do Estado do Pará.

Pelo adiamento da construção da Alunorte, a Albras, até 1995, importou alumina de diversos países, como EUA, Suriname e Venezuela. A partir de então, dando continuidade ao plano inicial, a Alunorte recebe Bauxita da MRN, com o objetivo de produzir alumina. Foi uma empresa idealizada no período autoritário do regime militar, mas ao iniciar suas operações em 1995, procurou evitar os erros e problemas de relacionamento com as comunidades enfrentado pela Albras. Acabou utilizando-se da logística criada pela Albras no que diz respeito a terceirização e prestação de serviços. Nesse sentido, observou-se que sua preocupação inicial foi de gestão empresarial da racionalização seguindo a exigida da *holding* CVRD, com objetivos de obtenção de qualidade para a sua produção de alumina e com isso obter certificação internacional para ficar no nível da Albras e da MRN.

Em 1994, a Pará Pigmentos (PPSA), empresa brasileira com perfil de atuação global, produtora de um minério chamado caulim (pigmento de alta alvura utilizado para revestimento de papéis), começa a operar, contando com uma estrutura integrada de operações no estados do Pará e Rio de Janeiro, além de escritórios e entrepostos comerciais nos principais mercados internacionais.

Suas atividades incluem a extração, beneficiamento, transporte através de mineroduto, secagem e embarque de Caulim e suas áreas de intervenção do projeto estão inseridas nos municípios de Ipixuna, Paragominas, Tomé – Açú, Moju, Acará e Barcarena, todos no Estado do Pará.

Por suas propriedades de material inerte e não reagente quimicamente, o caulim está presente em diversos segmentos industriais, como na fabricação de materiais refratários, plásticos, tintas, inseticidas, fertilizantes, cosméticos, produtos alimentares e farmacêuticos. Apesar da grande variedade de usos, o caulim tem sua principal aplicação na indústria papelreira, em que atua como agente de enchimento (*filler*) ou cobertura (*coating*). Assim, neste último segmento, destacam-se os caulins do tipo grosso, que possibilita uma cobertura opaca e fina, que confere brilho ao papel.

As operações da Pará Pigmentos são divididas em duas etapas produtivas, em um processo integrado que liga a mina em Ipixuna, onde é feita a extração do minério, e nas instalações portuárias em Barcarena, município onde é realizado o embarque do caulim beneficiado. Sua cadeia de produção tem início no setor de geologia da PPSA, onde são pesquisadas as áreas onde há incidência do minério e que depois de determinadas as áreas para lavra, são abertas as cavas para a extração do mesmo, sendo depois de beneficiado, enviado para o porto em forma líquida, através de mineroduto com 180 km de extensão, de onde é embarcado para os mercados nacional e internacional.

Buscando novas soluções em produtos para seus clientes, a Pará Pigmentos investe de forma contínua em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, em sintonia com as demandas e tendências do mercado mundial de caulim. No Centro de Desenvolvimento Mineral (CDM) da Companhia Vale do Rio Doce, em Santa Luzia (MG), uma planta piloto de caulim é mantida para análises que possibilitam o aperfeiçoamento dos produtos da PPSA, assim como pesquisas com o caulim para o desenvolvimento de novos produtos.

Assim, a empresa Pará Pigmentos é a terceira empresa no complexo Industrial de Barcarena controlada pela CVRD, resultante, inicialmente, da associação de duas grandes empresas do setor mineral no Estado, a Caulim da Amazônia (CADAM), com (51%) de participação, e a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), com (49%). Ambas com experiências na área de extração de minério, consideradas empresas de grande porte no setor mineral. Essa associação vigorou de 1992 a 1999, quando a CADAM terminou com a associação. Desse modo, a partir dessa data, a PPSA passa a pertencer a CVRD (72%), também integrando o quadro acionário da empresa a Mitsubishi Corporation (18%) e International Finance Corporation (IFC) (10%). Em seguida, surge a IFC, uma instituição que faz parte do Banco Mundial e faz um investimento multilateral de crédito para projetos no setor privado.

Mundialmente, os aspectos que dizem respeito ao relacionamento com o meio ambiente têm gerado discussões que buscam respostas para um único desafio, a geração de desenvolvimento aliada

à preservação ambiental. Tema este que alcança níveis maiores quando se trata de uma região como a Amazônia, detentora de fauna e flora, citada mundialmente como patrimônio da humanidade.

Alguns projetos do setor de mineração instalados na região amazônica antes do vigor da legislação ambiental brasileira, no final da década de 70, causaram danos ambientais sem que tivessem apresentado estudo ou técnica adequada para avaliar o impacto ambiental e social e medidas para contê-los. Desse modo, com a lei em vigor, a PPSA teve que seguir essa tendência das leis ambientais com relação a instalação de empresas no Pará, sendo mais rígida, controlada e acompanhada pela sociedade. Nesse sentido, o início da Pará Pigmentos não poderia ser de outra maneira, pois diferente das demais empresa do Grupo CVRD, ela teve que apresentar um processo de avaliação de impacto ambiental, o qual ocasionou audiência pública e foi submetido à legislação ambiental em nível estadual e federal.

Portanto, pode-se afirmar que a implantação da PPSA ocorreu em um momento de maior pressão por parte dos ambientalistas, o que resultou num processo de licenciamento ambiental mais complexo. Por isso, a empresa apresentou o Estudo de Impacto Ambiental (EIA) do projeto e o Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) a Secretaria Executiva de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (Sectam) em 30/09/92. Após três audiências públicas, a empresa foi obrigada a ampliar o monitoramento ambiental e as ações de impactos sociais. Dentre os vários itens, também teve que elaborar planos estratégicos e de emergência, para assim, evitar vazamento por eventuais problemas no transporte de mineroduto (COELHO, 2000, p. 151).

Em síntese, a edificação industrial e portuária da PPSA em Barcarena ocasionou no remanejamento de 3 comunidades. A comunidade da Montanha com 60 pessoas que habitava o terreno atualmente ocupado pela PPSA; a Comunidade de Curuperê com 40 pessoas, localizada nas terras que estão na margem do Igarapé Curuperê distante 600km da área portuária da PPSA e a Comunidade do Arienga, com 80 moradores que habitavam em uma parte da área portuária que atualmente foi ocupada pela PPSA⁹.

Telefonar para CVRD ou Pará Pigmentos e pegar dados atuais para escrever uma síntese da atual sociedade.

Nessa breve caracterização da implantação dessas empresas pode-se observar que além da desapropriação com a fragmentação de algumas comunidades, o impacto social em decorrência da mudança espacial e a poluição acarretaram uma série de problemas sociais e culturais. Segundo

⁹ Para uma compreensão mais abrangente sobre a edificação, instalações industriais e portuárias dessas empresas, assim como todo o contexto histórico de suas respectivas produção de minério consultar Monteiro (2001) e os problemas que envolvem o remanejamento destas comunidades citadas no Complexo Industrial de Barcarena consultar Nascimento (2000).

Coelho (2000), o problema social gerado pela remoção dessas populações das áreas da Albras-Alunorte e Pará Pigmentos não ficou resolvido com a indenização e transferências para outra área. A adaptação, reestruturação e recuperação de referenciais econômicos, sociais e culturais necessitam de um processo de longo prazo.

De acordo com a exposição baseada na literatura existente a cerca da fase de implantação das referidas empresas e a pesquisa de campo, esta caracterização evidenciou que a população, de uma forma geral, não alcançou seus objetivos em relação às expectativas divulgadas pelos governantes: emprego, prosperidade e a Amazônia ainda não é “celeiro do mundo”. Na verdade, houve uma quebra das expectativas quanto à imagem passada sobre essas empresas em consequência de suas ações relacionadas a desapropriações, poluição do meio ambiente e por não utilizar a mão-de-obra dessas populações.

Em síntese, a releitura desses autores vem confirmar que a implantação do complexo minero-metalúrgico Albras-Alunorte e Pará Pigmentos, no município de Barcarena, não atingiu o que foi passado no discurso da propaganda desenvolvimentista do governo. Com efeito, contrário, provocou surgimento de outros processos considerados espaciais, os quais evidenciam uma desigualdade social e falta de qualidade de vida para essas populações, que conforme o constatado ainda buscam reconstruir sua identidade social e cultural. Com essa exposição, procurou-se fundamentar que a implantação do projeto Albras-Alunorte e seus impactos imediatos sobre as famílias no município de Barcarena foram objetos de vários estudos na década de 80.

Nos anos 90, percebe-se a realização de novos estudos para o desenvolvimento da fábrica na região amazônica. Agora, com a continuidade do plano de expansão urbana proposta para o município, as atenções se voltam para a análise das consequências desse plano na reorganização da forma de viver das pessoas envolvidas. Ocorreram mudanças, no funcionamento interno das empresas, primeiramente na Albras, com incorporação de novas formas de gestão de trabalho baseada nos princípios da Qualidade Total. Além de novos programas de gerenciamento, reengenharia, racionalização, reestruturação da área de atividade social, que passaram a ser desenvolvidos nos departamentos de comunicação empresarial e consultorias internas e externas, dentre outros segmentos de qualificação da gestão corporativa. São normas e técnicas que dão um novo contorno a um padrão de comportamento e uma cultura de trabalho moldando o ambiente externo e interno aos interesses da empresa (ALENCAR, 1989).

Assim, as empresas dos grandes projetos implantados na Amazônia, através de gestão administrativa e de novas estratégias de comunicação empresarial, passam a criar ou recriar suas estruturas de relações com a comunidade e seus diferentes públicos com “novas” práticas de comunicação empresarial. O objetivo é reverter a imagem negativa perante a opinião pública, em

especial o seu relacionamento com a mídia, comunidade, funcionários etc. As primeiras ações de comunicação estavam relacionada aos problemas do meio ambiente, pois isso era o que mais chamava a atenção da mídia e atingia a opinião pública nacional e internacional como o problema citado sobre o Lago da Batata, ocasionado pela MRN.

4.1 ANOS 90 E A EMERGÊNCIA DA QUALIDADE TOTAL

Nos anos 90, percebe-se novos enfoques de pesquisa científica para o estudo do Complexo Industrial de Barcarena relacionados à fábrica e sua relação com a comunidade, os quais podem ser citados, Coelho (2000), Castro (1989), Lobo (1990), Carmo (2000), dentre outros.

A partir desses estudos publicados pelo Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA), a pesquisa constata que a Albras adota desde 1991 um modelo de gestão empresarial baseado nos princípios da Gestão pela Qualidade, indicado pelo Total Quality Control (TQC), e liderado pelos diretores da empresa. É uma empresa citada como exemplo de gestão e referência em reportagens jornalísticas, com trabalhos de produção científica em diferentes instituições de ensino (CARMO, 2000). Esse modelo é sustentado em quatro importantes pilares de gerenciamento: liderança, gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológico e gestão de processos. Durante essa década, obteve vários certificados relacionados à qualidade, dentre os quais, a certificação internacional de qualidade ISO 9002 (1997) para o seu processo produtivo e ISO 14001 (2000) para seu sistema de gestão ambiental. Em 2001, obteve a certificação na norma internacional de Saúde Ocupacional Segurança do Trabalho OHSAS 18001, ISO 9001, ISO 14001 e SA 8000 para suas ações de Responsabilidade Social. Além dessas certificações, a empresa é destaque entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil (BOLETIM INFORMATIVO DE FÁBRICA – BIF, abril/ 2003. s/d).

Direcionada para essa gestão de qualidade, conseguiu imprimir em sua cultura organizacional modernos valores de gestão, como o título de empresa cidadã citado pela *Revista Exame* (2002, p. 66). O Projeto Empresa Cidadã faz parte das Diretrizes da Diretoria desde 1998, o que o caracteriza como um programa oficial de interesse específico da empresa. Pelo desdobramento das Diretrizes, todas as áreas realizam programas deste tipo, devendo a alta gerência orientar e incentivar a equipe a participar do programa.

As operações da Alunorte iniciaram em julho de 1995, com uma capacidade projetada de produção de 1.100.000 toneladas/ ano e um investimento global de 875 milhões de dólares. Apesar de projetada para produzir 1,1 milhão de toneladas/ano de alumina, a Alunorte aumentou sua produção em cerca de 40 % sem grandes investimentos adicionais, chegando a atingir no ano de 2000 o recorde de 1.627.000 toneladas de alumina. Cerca de 44% da produção destinada ao abastecimento da Albras,

6% a Valesul e 25% a empresa norueguesa Norsk Hydro, sendo o restante vendido no mercado externo.

Nesses poucos anos de existência, a Alunorte conquistou prêmios e certificações e desenvolveu programas sociais junto às comunidades para obter o reconhecimento da sociedade. Em 1998 obteve a certificação ISO 9002, em 1999 o prêmio CNI de Ecologia e ainda, os prêmios de Segurança do trabalho da ABPA e ABS, em 1998, 2000 e 2001. Em 1º de maio de 2004, a empresa comemorou com 2500 convidados, entre funcionários, parentes e amigos, a conquista de três certificações internacionais (ISO 9001, 2000; ISO 14001 e OHSAS 18001). O próximo desafio segundo os diretores, é a certificação SA 8000 que é concedida às empresas com sistemas eficientes na área de responsabilidade social. Nesse sentido, a empresa tem desenvolvido programas envolvendo as comunidades em seu entorno que será apresentada no próximo capítulo.

4.2 A REESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO COMPLEXO INDUSTRIAL DE BARCARENA

Com a instalação das fábricas e as desapropriações, algumas comunidades desapareceram e outras foram criadas. O espaço geográfico e social foi modificado, dando origem a novas relações sociais (MOURA e MAIA, 1989, apud COELHO, 2000). Essas novas relações sociais são ainda objeto de pesquisa de vários trabalhos acadêmicos. A pesquisa deteve-se na avaliação de como ocorreram essas primeiras relações sociais do ponto de vista da comunicação organizacional utilizada nessa interação social da empresa e sua relação com seus diferentes públicos de interesse ou atores sociais.

Apesar da emergência dos princípios da Qualidade Total, a comunicação nesse primeiro anos de implantação das empresas permanece como reprodução do que acontecia no contexto das práticas de comunicação pública exercitada pelo governo. Consistia em uma comunicação de informação e cumprimento de ordem através de normas institucionais, sem direito a qualquer tipo de reivindicação. Tratava-se de uma comunicação dirigida em uma única direção, ou seja, com a estratégia de mensagem entre receptor e emissor, na qual o receptor permanece passivo e apenas reproduz o que vê e ouve. Neste contexto, ainda predominante do regime militar, as organizações acabavam reproduzindo as mesmas práticas, pois nessa fase as empresas contavam apenas com jornais internos (*house-organs*), murais para divulgar aniversários de funcionários, ações da empresa realizada por seus diretores e presidentes.

Portanto, a avaliação dos procedimentos institucionais no campo da comunicação ajuda a compreender quanto o micro ambiente local sofre influência do macro ambiente nacional. Os avisos, atas, murais e documentos daquela época constataam essa realidade. Devido ao próprio ambiente

repressivo do contexto nacional e da América Latina, em que quase todos os países viviam em regime ditatorial, a comunicação não tinha o mesmo papel que tem hoje. Até mesmo em função do fato de que a posição da sociedade estava conformada pela ignorância e pela falta de perspectivas próprias, no sentido de conseguir avanços sociais significativos e capazes de reduzir o hiato do desenvolvimento que separa as sociedades industriais das sociedades pré-capitalistas locais. Mais adiante, quando da apresentação do cenário da comunicação empresarial no país, poderá ser observado que algumas empresas multinacionais já valorizavam o papel da sua imagem perante a opinião pública e trabalhavam com um departamento de comunicação social mais atuante e descentralizado, com vistas para o mercado. Enquanto isso, as empresas nacionais, de capital misto ou órgãos estatais, sequer haviam despertado para a necessidade de manter um nível qualquer de relacionamento com a comunidade. Em sua arrogância, bastavam-lhes as relações com os parceiros internacionais, ou seja: era mais importante falar outro idioma do que aprender a linguagem dos “caboclos”.

Nesse sentido, pode se dizer que a comunicação social pública demorou a atingir a esfera das organizações privadas ou mistas como a Albras-Alunorte, haja vista que as práticas de comunicação social dos governos militares não se dissociaram imediatamente das práticas das organizações empresariais. Percebe-se que com as mudanças políticas, na fase de transição para a democracia, os movimentos sociais vão demorar um pouco mais para chegar às organizações empresariais privadas e públicas.

Com a democratização e a valorização do sistema de comunicação social pública, ocorrem grandes transformações no ambiente da administração empresarial. Desde o início de suas atividades em Barcarena, a Albras realizava trabalho social comunitário com o objetivo de geração de emprego e renda para a população. A empresa tinha relação social e assistencial, mas até os anos 90 essa atividade era gerenciada por profissionais de outras áreas como administração e assistente social, e o departamento responsável era a área de desenvolvimento social. A empresa era de grande porte, mas não tinha um departamento específico em comunicação empresarial e nem preocupação com a valorização de sua imagem institucional. Portanto, não havia um planejamento para o gerenciamento de crise, manutenção de imagem, nem preocupação com a opinião pública. Sobretudo, porque na região norte, a CVRD era uma das primeiras empresas a desenvolverem trabalhos sociais com comunidades. Então, não havia motivo para preocupação, pois acreditavam que suas ações estavam de acordo com as necessidades do local. Com esse modo de pensar, seus objetivos se voltaram para a

otimização do tempo, da qualidade e da racionalização do trabalho, seguindo o exemplo de outra coligada, a MRN, que já havia realizado esse processo¹⁰.

Considerando a inexistência de profissionais da área de comunicação social e de um setor especializado, levando em conta as práticas de comunicação social do macro ambiente, as pesquisas preliminares, exploratórias, bibliográficas, documentais e de campo constataram que a primeira fase dessa relação social (empresa, comunidade, mídia e diferentes públicos) é caracterizada por uma estrutura de comunicação descendente na direção vertical, que consiste no fluxo que responde pelo encaminhamento das mensagens que saem do topo decisório e descem para as bases (TORQUATO REGO, 1986, p. 54).

Nesse processo inicial, a forma de comunicação era atribuída pela visão do capital que, impondo regras e normas para implantar uma nova relação de trabalho, saía do topo e ia para as bases, não havendo relação entre emissor e receptor.

Segundo Torquato Rego (1986), a comunicação governamental é formada por vasta rede formal inserida no interior das organizações públicas, e tem como tarefa primordial levar à opinião pública os fatos significativos ocorridos na esfera governamental. A dinâmica desse sistema se vale das mais diferentes atividades do campo da comunicação: jornalismo, relações públicas, publicidade, propaganda, marketing político e, mais recentemente, o marketing público. Com o passar dos anos foi se aperfeiçoando o desenvolvimento produtivo, e aliada a essas mudanças, a divisão de Comunicação Empresarial tem uma função importante na difusão de projetos junto aos diferentes públicos da empresa.

As entrevistas realizadas e a literatura consultada a respeito constata uma mudança na forma de gestão de comunicação praticada pela empresa nos anos 80 e 90. Nos anos 80, fase inicial da implantação da empresa predomina a comunicação na direção vertical para implantar objetivos e desenvolver a produção. Nos anos 90, com a emergência da implantação da Qualidade Total, é possível observar uma gradativa mudança na comunicação pública do governo e na forma de comunicação não só na Albras, mas nas atividades da comunicação empresarial do país. Em 1991, nota-se uma modificação na relação e comunicação de gerentes e funcionários, decorrente da introdução do modelo de gestão empresarial baseado nos princípios da Gestão pela Qualidade, preconizado pelo Total Quality Control (TQC) implantado na Albras (CARMO, 2000, p. 118).

A MRN, por ser uma empresa multinacional, tinha uma gestão de comunicação moderna e já eficiente, administrando as crises decorrentes do lago do Batata, não tendo problemas, nem tendo que se adaptar às mudanças decorrentes da democratização da comunicação social nas empresas. No

¹⁰ Ver Trindade, (2000). O autor analisa a estruturação da racionalização do trabalho na mineração Rio do Norte. Sua análise é sob o ponto de vista da transição fordista para um regime de acumulação "flexível", caracterizado por uma ampla

entanto, as empresas em Barcarena, até 1995 ainda não se relacionavam bem com seus diferentes públicos de interesse, inclusive com as comunidades em seu entorno. Precisava ser feita alguma mudança estrutural, pois vivia-se a fase de redefinição de seu perfil diante do ambiente mundial e isso exigia uma nova postura empresarial, com abertura e transparência na construção de relacionamentos organizacionais.

Até então, não se havia encontrado uma forma eficaz de aderir às mudanças de práticas de comunicação empresarial já adotadas em todo país. A Albras contratou uma consultoria para realizar uma pesquisa sobre clima¹¹ que detectou que a empresa tinha problema de comunicação e isso interferia na modernização de sua gestão organizacional. Como estava estruturada, não havia um fluxo de comunicação eficaz, pois havia problemas em seus principais agentes de mudança: os gerentes, diretores e responsáveis pela gestão da empresa. Então, a empresa precisou fazer reestruturações no âmbito interno e externo para construir uma nova imagem perante seus diferentes públicos, em especial um melhor relacionamento com seu público interno e depois o externo.

A partir de 1995, o setor de desenvolvimento social, que ficava na Vila dos Cabanos, muda-se para dentro da empresa e passa a ser denominado de Departamento de Comunicação Social, com um organograma segmentado em comunicação interna e externa. De acordo com esse novo organograma, a empresa começa a trabalhar e contratar profissionais das três áreas da comunicação social, jornalismo, propaganda e relações públicas, e melhora um setor que já existia, mas não era específico: a relação externa com a sociedade.

Aprendendo com a experiência da Albras, a Alunorte, em sua inauguração em 1995, já possuía seu Departamento de Comunicação Social estruturado no moldes da Albras - e o mesmo foi feito pela Pará Pigmentos. Entretanto, somente a tecnologia não basta. A comunicação organizacional é um processo de longo prazo que precisa ser construído passo a passo. Sendo assim, a Alunorte, conforme já citado, conseguiu certificações de qualidade em curto espaço de tempo, mas ainda está se reestruturando para chegar a ter um departamento de comunicação social nos moldes da Albras e MRN e nas especificações e exigências da *holding*. A Pará Pigmentos, que ainda caminha a passos lentos, tem um departamento de comunicação social estruturado e, diferentemente das demais, foi inaugurada tendo um profissional com função específica para relação com as comunidades.

desregulamentação das relações de trabalho e uma liminar racionalização do processo produtivo.

¹¹ O termo clima organizacional aqui utilizado e no decorrer da dissertação refere-se ao ambiente dentro do qual as pessoas trabalham. O clima não é tangível, porém pode ser mensurado em diversos aspectos. Em síntese, Clima Organizacional é o sentimento que se expressa por todos na empresa em um momento ou determinado período. Ele pode ser positivo ou negativo e reflete basicamente as atitudes e virtudes do gerenciamento da empresa, o ambiente dos funcionários no trabalho, as ações governamentais, a concorrência e o desenvolvimento dos produtos ou serviços frente ao mercado (LUZ, 1995).

4.3 AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO E A NOVA TENDÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO COMPLEXO INDUSTRIAL DE BARCARENA

Em 1997, o Consórcio Brasil venceu o leilão de privatização da Companhia Vale do Rio Doce. O grupo arrematou 41,73% das ações ordinárias do Governo Federal por US\$ 3,338 bilhões. O consorcio Brasil é integrado pelos fundos de pensão Previ, Petros, e da fundação Cesp e Funcep, pelo Opportunity e pelo Nation Bank, além da Companhia Siderúrgica Nacional. Com um valor de mercado de US\$ 8,6 bilhões, a CVRD, nesse ano, estava classificada em 25º lugar na relação de companhias emergentes mais valiosas do mundo, conforme trabalho publicado na Business Week. Atualmente, a Companhia Vale do Rio Doce está distribuída por 11 estados brasileiros e passa a imagem de uma organização que contribui para o desenvolvimento do país (CATÁLOGO INSTITUCIONAL, 2000).

A privatização da CVRD, em maio de 1997, acarretou mudanças estruturais significativas em suas empresas coligadas e controladas. De forma diferenciada, pode-se afirmar que os reflexos da privatização na Albras não pareciam uma grande ruptura com o que existia antes. Isso porque, a gestão administrativa e de recursos humanos vinha desde o início da implantação do programa de qualidade total (em 1991), fazendo um processo de racionalização no trabalho, que culminou com a abolição do cartão de ponto e a redução de operários com mais produtividade. A Alunorte, com início das operações em 1995, tinha apenas dois anos de atividade e era considerada “o patinho feio” do grupo, pois ainda não conseguia obter lucro e manter-se plenamente perante o mercado. Segundo entrevista de alguns executivos “nos primeiros anos foi uma luta” para conseguir a estabilidade. Outro dado importante e evidenciado nessa pesquisa refere-se a baixa estima dos funcionários da Alunorte. Alguns funcionários, ao serem demitidos da Albras para serem admitidos na Alunorte, sentiam-se preteridos e não conseguiam visualizar os mesmos benefícios que tinham na antiga estatal, na qual os benefícios predominavam sobre a cobrança por disciplina e produção para atingir lucro e estabilidade financeira.

As mudanças na Albras começaram antes mesmo da privatização da CVRD e têm se dado de forma contínua e gradativa, implantando e consolidando novas gestões administrativas e de comunicação social integrada obtida através de consultorias de gestão interna e externa. Entretanto, no que se refere à transparência da comunicação de suas ações sociais, as empresas tiveram que trabalhar sob outros enfoque, cujo eixo diretor é a mudança da sociedade, que passa a exigir mais participação social das organizações empresariais e dos novos acionistas da *holding* e das controladas e coligadas. A partir de 1997, as empresas passam a adotar uma gestão de comunicação organizacional moderna e integrada nos moldes da conceituação de Kunsch (1997) com o objetivo de

cuidar da identidade e da imagem corporativa. Ao examinarmos essas mudanças estruturais, é possível visualizar com mais clareza o impacto da privatização da *holding* CVRD sobre as três empresas em Barcarena, com a entrada de novos públicos de interesse.

Nesse relacionamento, em que começam a predominar novas práticas de comunicação social, as três empresas de Barcarena organizam-se juntamente com o sistema da *holding*, CVRD após a privatização, e vão estruturar uma nova forma de relacionamento social através de um melhor planejamento da sua comunicação organizacional.

Depois da privatização, juntamente com os demais setores, a comunicação organizacional vai passar por profundas reestruturações, em especial a Albras, pois a Alunorte e Para Pigmentos, desde a inauguração, foram administradas nos moldes de uma gestão a caminho da privatização. Após 1997, passam do controle estatal da CVRD para o privado, e com a entrada de novos acionistas. Essa nova gestão amplia a cobertura de informação e investe no setor produtivo e na construção da identidade e imagem corporativa.

A ampliação se dá na medida em que novos sócios são incorporados ao público de interesse e passarão a ser atendidos pelas respectivas empresas com o assessoramento da *holding* privatizada e reestruturada. Esses novos acionistas, nacionais e internacionais, têm um perfil corporativo mais exigente e com diferentes valores empresariais e culturais que os difere dos executivos da CVRD, quando era estatal. Esses diferentes grupos de novos acionistas passaram a exigir da *holding* e das empresas um planejamento corporativo mais eficaz e voltado para o desenvolvimento da área social no âmbito interno e externo. Isso exigiu uma política de comunicação mais abrangente, transparente e com ênfase nos programas sociais, valorizando o papel social e o relacionamento da empresa com seus diferentes públicos.

Para atender essa nova exigência as empresas promovem uma reestruturação com todos os setores e começam a construir uma nova forma de relacionamento com seus diferentes públicos de interesse (atores sociais) e, nessa ampliação, todos são importantes: acionistas, investidores, funcionários, prestadores de serviço, Estado, sindicatos, comunidades. Em decorrência disso, para cumprir esses novos objetivos, torna-se necessário promover a integração do trabalho de administradores com o de profissionais de comunicação que atuam direta ou indiretamente na gestão da identidade e da imagem corporativa. Passaram a ser empresas de capital aberto, com acionistas privados e com ações negociadas em bolsas de valores. Os produtos das empresas são *commodities*, vendidos em bolsa de mercadorias, por isso, precisam cumprir as exigências de um mercado global, competitivo e exigente, que possui normas de mercado, nacional e internacional.

Vale aqui também ressaltar que juntamente com os novos acionistas, emerge um novo público: os investidores. A relação com investidores é tão importante quanto a com acionistas. Ela exige da

holding e das empresas que insiram em seu organograma a função estratégica que integra marketing, comunicação empresarial, preço, finanças e governança corporativa. Agora, é necessário prover aos novos acionistas, investidores e ao mercado nacional e internacional, informações a respeito do desempenho financeiro e social das empresas, assim como suas ações sociais e perspectivas corporativas.

Esse modelo de gestão de comunicação era praticado pelas organizações empresarias no Brasil e, em diversos países, embora ainda não houvesse sido incorporado nas empresas do complexo de Barcarena. Como implantar tais transformações de mudança, levando em conta o histórico dessas empresas? A Albras e a Alunorte durante seus primeiros anos, assim como a *holding*, tinham problemas de clima e cultura a serem trabalhados através da gestão administrativa e da estruturação dos departamentos de produção, recursos humanos e comunicação organizacional. Como sempre, as mudanças são verticalizadas e nesse caso não seria diferente. Elas começam pela *holding*, com uma nova gestão, e logo passam a estruturar uma comunicação organizacional integrada e transparente (ver organograma) e o contato empresarial com os novos executivos das empresas acionistas.

Durante a atuação da CVRD como empresa estatal, não havia a prática de apresentar prestação de conta com seus diferentes públicos ou qualquer tipo de relatório. Também não existia transparência com relação a verba pública e ações do estado, o que se agravou ainda mais no período de ditadura militar, que se estendeu de 1964 a 1985.

Como empresa estatal, a CVRD desenvolvia uma comunicação ainda nos moldes verticalizado e apenas com finalidade informativa. A empresa, desde as suas primeiras instalações, com relação a ações sociais desenvolvia uma política de filantropia assistencialista, com ação diversificada e reativa, aplicando recursos na forma de empréstimo (80%) e doações (20%) em atividades relacionadas com a área social. A privatização da empresa trouxe grandes mudanças, a começar pelo fim da obrigação legal de aplicação de recursos no campo social. Como medida compensatória prevista no Edital de Privatização, a CVRD destinou R\$85,9 milhões ao BNDES para a constituição do FRD – Fundo de Desenvolvimento com Recursos da Desestatização, destinado a prestar colaboração financeira e social aos municípios situados na área de influência da Companhia (CATÁLOGO INSTITUCIONAL, 2000).

Desde 1968, data que coincide com suas instalações no Estado do Pará, a CVRD tem constituído a Fundação Vale do Rio Doce – FVRD que, após a privatização, passou a atuar em modernas bases de gestão. Agora privatizada e precisando construir uma empresa moderna e competitiva, essa foi a primeira tarefa: mudar as metas e o perfil da FVRD. Esse novo objetivo, em conjunto com os novos grupos de acionistas, passou a formar uma política que precisava obter resultados, definindo o investimento social como parte integrante e estratégica de seu negócio, com ação focalizada, monitorada e recursos concentrados. O resultado dessa mudança veio na forma da

atuação de impacto social com a otimização e racionalização dos próprios recursos e a nova estratégia de trabalhar por meio de parcerias. Com esses objetivos, a *holding*, privatizada, passa a trabalhar em parceria com a sociedade, mais exigente, e com direitos instituídos. Assim, saiu daquela fase em que a comunicação organizacional era baseada apenas no *house-organ* e na informação e estruturou uma nova gestão de comunicação que começou a dar conta de construir uma identidade e imagem corporativa moderna e de portas abertas para a sociedade e para o mundo globalizado.

Passando a trabalhar com parcerias a FVRD passou a desenvolver junto com as controladas e coligadas um efetivo instrumento de ação social e desenvolvimento regional sustentado, focado na educação, áreas de saúde e meio ambiente. Essas ações, ao longo do tempo, foram reformuladas e transformadas em relação social e atualmente denominada de responsabilidade social.

Essa é a fase inicial da construção de uma nova identidade e imagem corporativa de uma holding, que, até então, não trabalhava com a categoria público e sociedade. Nessa direção a Nork Hidro ASA, empresa norueguesa, fundada em 02 dezembro de 1905, será o grande marco na história corporativa da Alunorte. No ano de 2000, entrou na composição acionária da Alunorte, unindo-se a Aluvale – Vale do rio Doce Alumínio S/A, MRN – Mineração Rio do Norte S/A, CBA companhia Brasileira de Alumínio, e aos consórcios japoneses NAAC – Nippon Amazon Aluminium Co. e JAIC – Japan Alunorte Investment Co.

A entrada desse novo sócio viabilizou a expansão de 50% da capacidade produtiva da Alunorte, que conta com essa terceira linha de produção. Com esta atual expansão, a produção anual atinge 2,3 milhões de toneladas de alumina/ano, colocando a empresa numa posição ainda mais privilegiada no mercado internacional. A sociedade com a Hidro não ficaria restrita apenas ao desenvolvimento da produção, mas ao novo desenho de gestão que seria incorporado a construção de uma nova identidade e imagem corporativa que a Alunorte ainda está construindo. Uma das questões dessa pesquisa era o porquê das empresas ainda não terem modernizado suas gestões. Ao entrevistar os executivos da Alunorte constatou-se que faltava, antes da entrada da Hidro, a percepção da valorização do capital humano da empresa, assim como estruturar uma relação social baseada na sustentabilidade e com as bases do conceito de responsabilidade social. Quando foi perguntado sobre a pressão da Hidro para o desenvolvimento das campanhas sociais e a modificação da prestação de contas e relatório social, a partir de 2000, os executivos responderam que “não foi por pressão ou obrigação, mas resultado de aprendizado, pois precisávamos aprender e incorporar esse novo conceito de realizar negócios com sustentabilidade”.

Com a entrada desses novos acionistas, as empresas coligadas e controladas da CVRD, passam a adotar uma política de comunicação ascendente, permitindo um maior entrosamento desses novos públicos (atores sociais) do mesmo nível funcional. A comunicação ascendente, na definição de

Torquato (1986 p. 54), permite o encaminhamento aos níveis superiores (presidente, diretores, gerentes) de informações funcionais e operativas que saem das bases com resultados dos estágios dos programas, anseios, expectativas e sugestões.

Na direção desses objetivos, as empresas passam a contratar consultorias externas para desenvolver programas internos de comunicação, a diretoria e a gerência passam a ouvir a opinião dos trabalhadores. Nesse momento, há uma recepção para os fatos, ou seja, a empresa passa a praticar uma gestão de comunicação moderna de ouvir seus novos acionistas, funcionários, comunidades e diferentes públicos de interesses, denominados pelos profissionais de comunicação de *stakeholder*.

A partir de então, passam a considerar a avaliação da opinião pública, e conseguem implantar qualidade de vida e satisfação no ambiente de trabalho para o seu público interno. A comunicação começa a fluir de dentro para fora, incorporando uma nova cultura de confiança e transparência no público interno. Esses resultados vão refletir na sua política externa de comunicação social no desenvolvimento de programas sociais denominados de responsabilidade social, numa postura empresarial mais transparente para a sociedade.

Com essas novas práticas de comunicação, as empresas começam construir uma imagem corporativa positiva e passam a ser vistas com bons olhos pela opinião pública. Essa atual postura das empresas demonstra que estão cientes do poder da opinião pública, pois com a globalização e com a internacionalização dos negócios, sabe-se que uma ação corporativa mal interpretada por um segmento de público pode gerar prejuízo incalculável para sua imagem corporativa e conseqüentemente desvalorização do patrimônio com a queda de ações na bolsa de valores.

A partir do contato com os novos executivos representando os novos acionistas e do acatamento dos resultados das consultorias contratadas para o processo de certificação, há a constatação da necessidade de construir a imagem corporativa e estabelecer um modelo de comunicação transparente, moderna e persuasiva.

Por este aspecto, Torquato (1991) fala que mexer em uma marca ou logotipo não é uma tarefa tão simples assim, pois deve-se ter em mente que as organizações usam marcas para que funcionem como elementos representativos. Por isso, as composições gráficas fixas devem estabelecer fácil identificação das empresas e entidades junto aos consumidores e usuários. A questão é saber se o conjunto de símbolos usado pela empresa necessita de ajustes, pois, com o passar dos anos, eles podem ficar arcaicos, desgastados, em função dos efeitos da dinâmica sócio cultural que imprime novos pensamentos, atitudes, passando assim a exigir padrões visuais adequados à realidade.

A explicação de ordem histórica, cultural e psicológica passa a ser ponto de referência para o aperfeiçoamento da marca do produto ou empresa. Precisa deduzir as cores, os sinais, os símbolos figurativos, fazendo combinações em equilíbrio harmonioso. Parece perigoso efetivar mudanças

abruptas de marca, as exceções ficam por conta de marcas que são ofuscadas por outra semelhante. Se a empresa não tem porte para desenvolver intensa campanha publicitária, capaz de sufocar a marca semelhante, aconselha-se a mudança, principalmente se a marca em declínio não tiver tradição.

Precisa-se ter cuidado se for mudado o logotipo, pois se quebra a intimidade com o consumidor, o conhecimento efetuado em anos de veiculação. Por isso, programas de aperfeiçoamento de logotipos precisam permanecer no limite com o ajuste fino, equilibrando o conjunto.

A fisionomia da organização precisa ser uniforme, padronizando valores, transmitindo racionalização, simplicidade, visibilidade, modernidade e beleza plástica, por isso, é essencial a harmonização de cores e símbolos, ampliando as expressões da empresa. A eficácia do programa depende do controle de qualidade, que permita acompanhar de maneira segura as fases de implementação: vale lembrar que pequenas mudanças, leves acréscimos e cortes, suaves alterações de tonalidade e posições podem redundar, mesmo em curto prazo, em significativos benefícios para a empresa, o importante não é quantidade das mudanças, mas a qualidade.

Com o estabelecimento dessa política de comunicação, o conteúdo das mensagens assim como a escolha dos meios para a divulgação passa a ser um diferencial estratégico para dar visibilidade para as empresas de capital aberto. Com esse enfoque, as mensagens não podem mais cair no vazio ou serem rejeitadas, busca-se o consenso por parte do receptor através da informação com eficácia, seja uma mensagem negativa ou positiva. Não basta apenas informar, é necessário estabelecer uma comunicação que mantenha o relacionamento entre os objetivos da empresa e seu diferentes públicos de interesse. Essa estratégia vai evitar que a informação transforme-se em boato ou caia no vazio.

Atualmente, o boato, nos negócios, tem valor e custos, pois pode fazer despencar as ações na bolsa de valores nacional e internacional. Por esse horizonte, as empresas têm dimensionado suas ações. Ao cruzar com pequenos conflitos locais, o poder do boato e da falta de informação com transparência poderá acarretar em grande prejuízo para a imagem corporativa e seus diferentes públicos de interesse, ou seja, pode ter sua governança corporativa e credibilidade alterada.

As empresas do Complexo Industrial de Barcarena estão seguindo a tendência do mercado e da sociedade, pois além de ser uma exigência do mercado a holding também passa a controlar esse aspecto. Na verdade, é somente nessa fase que a empresa passa a seguir um modelo de comunicação integrada e, com base nesses princípios, cria novas práticas de comunicação social específicas para comunicar-se com seus diferentes públicos. Constatou-se que não era mais possível manter aquela conduta do passado, sua condição de estatal havia mudado para privado e a sociedade se tornara

mais exigente e a opinião pública mais vigilante. Então, seu primeiro passo foi zelar por sua conduta, ou seja, através de novas práticas de comunicação social administrar a governança corporativa¹².

Embora o estudo da governança corporativa ainda seja incipiente no Brasil, o número de empresas e investidores que confirmam sua eficiência é cada vez maior. O assunto foi abordado no VI Congresso Latino Americano de Ética, Negócios e Economia, realizado em julho de 2003 na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV)¹³. Este encontro conseguiu reunir empresário, estudantes, executivos, em um mesmo ambiente para discutir casos e demonstrar como é possível, na prática, solucionar questões, de forma ética.

A preocupação das empresas acerca de assuntos como a governança corporativa aumentou depois dos escândalos econômicos que levaram a falência, empresas como as americanas Enron e WorldCom (2003). A novidade da área é o lançamento do GR (Grau de Reputação); uma espécie de índice que mede e analisa a reputação das empresas. De acordo com Rogéria Taragno, diretora da Gecko, empresa criadora do GR em conjunto com a Eaesp-FGV¹⁴, “a composição do índice se dará pela análise a percepção que o público tenha de atributos como responsabilidade social, ambiental, ética na condução dos negócios, respeito ao consumidor, diversidade na equipe e respeito na contratação e administração de funcionários”.

Segundo Maria Cecília Coutinho de Arruda professora adjunta da FGV-SP e coordenadora do Centro de Estudos de Ética nas Organizações da Eaesp, “a imagem e a reputação podem segurar um período de vermelho de uma empresa”. Outro fator é a disponibilidade dos investidores pagarem até 24% a mais por participações em empresas brasileiras com boa reputação, imagem e governança, segundo um estudo da McKinsey¹⁵, empresa de consultoria americana. Portanto, fica evidente a

¹² Governança corporativa - É o sistema que garante o tratamento igualitário entre os acionistas, além de transparência e responsabilidade na divulgação dos resultados da empresa. Através da prática da governança corporativa, é permitido aos acionistas a efetiva monitoração da direção executiva. Dentre as medidas estabelecidas por empresas que seguem a prática da boa governança devem constar quatro princípios básicos: tratamento igual a acionistas minoritários e majoritários, transparência na relação com o investidor, adoção de normas internacionais nos registros contábeis e cumprimento das leis. Se a empresa adota esses princípios, recebe mais crédito de instituições que defendem a posição do acionista minoritário na administração da empresa. Vários países adotam códigos das melhores práticas de governança corporativa. No Brasil, este documento foi preparado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em maio de 1999. O projeto teve apoio da Bolsa de Valores de São Paulo, que patrocinou o lançamento do código. Fonte: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=14>

¹³ Segundo informação publicada no Jornal O Estado de São Paulo 16/07/03, “A Fundação Getúlio Vargas (FGV) lançou o índice Grau de Reputação (GR), projeto que irá mensurar, no Brasil e na América Latina, práticas éticas nas empresas. A mensuração do índice será composta pela análise da percepção que o público tenha de atributos como responsabilidades social e ambiental, ética na condução dos negócios, respeito ao consumidor, diversidade na equipe e respeito na contratação e administração de funcionários”. A iniciativa é da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV), em parceria com a consultoria Gecko Socioambiental e o Instituto Omni.

¹⁴ Informações mais detalhadas sobre o assunto podem ser obtidas em <http://www.fgv>

¹⁵ Ver pesquisa McKinsey: <http://www.ibgc.org.br> acesso em: 13/08/ 2004. “Panorama da Governança Corporativa no Brasil”, conduzida em 2001 em parceria pela McKinsey & Co. e Korn Ferry International, onde são enfocadas características da estrutura de propriedade e liderança das empresas nacionais e a organização e as práticas dos conselhos de administração. A pesquisa dá conta de que as empresas nacionais, premidas por necessidades de

evolução da governança corporativa, cada vez mais necessária para o desenvolvimento, progresso e crescimento das empresas, em qualquer lugar do planeta.

Conforme essa descrição, a governança corporativa requer uma postura empresarial que exige um novo olhar por parte dos dirigentes e acionistas e, no caso das empresas do Complexo Industrial de Barcarena, seu princípio começa pela holding e se estende às controladas e coligadas. Os acionistas e investidores passam a demandar maior transparência na comunicação das ações administrativas e comerciais das empresas. Além disso, há regras de governança corporativa exigidas pelas bolsas de valores mundiais que exercem pressão sobre as empresas exigindo uma postura ética e transparente, que proteja os acionistas e investidores.

As próprias bolsas passaram, ao longo dos últimos anos, por mudanças éticas e, com mais clareza em sua operacionalização, tem apresentado a sociedade que no mercado acionário existem regras e normas cada vez mais exigentes, cuja finalidade é evitar (tanto quanto possível) a ocorrência de ações especulativas, que prejudicam a confiabilidade necessária à lisura dos processos que comanda. Podemos aqui citar como exemplo dessa mudança, em 4 de novembro de 2003, a Bolsa de Valores de Nova York (“NYSE”) estabeleceu novas regras de governança corporativa. De acordo com tais regras, as companhias emissoras privadas estrangeiras estão sujeitas a um conjunto mais limitado de exigências relativas a governança corporativa do que as companhias emissoras norte-americanas. A resposta a essa exigência precisa ser clara e imediata, porque envolve estratégias, negociações, valores e antecipando a exigência dos acionistas e investidores, apesar das mudanças ocorrerem apenas em 2005 os acionistas já receberam um documento registrando o fato e na *web* da CVRD consta sua postura corporativa,

Na qualidade de companhia emissora privada estrangeira, a CVRD deverá observar três regras da NYSE: (1) a CVRD deverá (após 31 de julho de 2005) cumprir as exigências relativas ao comitê de auditoria estabelecidas pela *U.S. Securities and Exchange Commission*; (2) seu Diretor Presidente deverá prontamente comunicar à NYSE, por escrito, logo que um diretor executivo tomar conhecimento de qualquer inobservância material das regras de governança corporativa aplicáveis; e (3) a CVRD deverá providenciar uma breve descrição das principais diferenças entre suas práticas de governança corporativa e aquelas observadas pelas companhias norte-americanas, de acordo com os padrões de listagem da NYSE. A tabela a seguir brevemente descreve as diferenças significativas entre as práticas locais da CVRD e as regras de governança corporativa da NYSE (WITALQUER, 2003, p. 20).

Acompanhando a tendência do mercado e a exigência da *holding*, as empresas do Complexo Industrial de Barcarena têm se empenhado em apresentar relatórios e dados atualizados publicados

financiamento e pelos desafios impostos pela competição em nível global, estão reformulando suas práticas de governança corporativa.

em meios de comunicação oficiais, procurando seguir a Governança Corporativa da CVRD¹⁶. Além do *annual report*, editado pela holding em inglês e português, que apresenta uma performance geral das empresas do grupo, englobando a prestação de contas, as atividades culturais, sociais e financeiras. Todas as empresas coligadas e controladas possuem CNPJ independentes e são autônomas, tendo prestação de contas, balanços, atas, individualizados, enquanto que a holding inclui e apresenta dados contábeis e financeiro de todas.

Considerada pelo departamento de comunicação empresarial uma comunicação de cima para baixo, cuja mensagem flui dos indivíduos que estão em postos mais altos na hierarquia, essa técnica é utilizada para publicação de balanços, *annual report*, memorandos oficiais, comunicados de política, métodos, manuais e publicações da empresa.

No passado, o balanço era uma publicação apenas contábil para apresentar em números as despesas e lucro para os acionistas, fornecedores etc. Atualmente, com as mudanças ocorridas na sociedade e, em especial na comunicação organizacional e relatórios financeiros, os balanços passaram a ter mais relevância e, atualmente, tornou-se mais abrangente com a exigência do relatório social e balanço social. Transformou-se, legalmente, em um meio de comunicação que chama a atenção da opinião pública como indicador das atividades realizadas pelas organizações empresariais. Vejamos como as empresas do Complexo industrial de Barcarena trabalham essa estratégia corporativa.

Com relação à entrada e influência da cultura organizacional dos novos acionistas, já mencionados que uma das primeiras mudanças visíveis está na transparência da comunicação e vai começar pela prestação de contas e relatórios dessas empresas. A Albras é a primeira das três empresas, a expressar, em 1999, os trabalhos sociais realizados em 1998, junto à comunidade e seus diferentes públicos, no âmbito social, cultural e sua relação com a comunidade em seu entorno. Comprovando tal afirmativa, a pesquisa aponta que a partir de 1998, no primeiro ano após a privatização a empresa Albras, depois seguida pela Alunorte (2000) passam a apresentar seus programas de ações sociais com outras denominações. Não se tratava mais daquelas ações sociais puramente assistencialistas praticada nos anos 80, com objetivos baseados na gestão pública da

¹⁶ Ver: <http://www.cvr.com.br>, no link Governança Corporativa consta o Código de Ética da Companhia Vale do Rio e Código de Ética da Diretoria Executiva de Finanças, em que afirma; "A utilização dos padrões éticos e morais, e a observação das normas legais em vigor, no exercício das atividades empresariais da CVRD, garantem a credibilidade da Companhia junto ao mercado de capitais e aos mercados em que atua regularmente. A imagem positiva da CVRD é um patrimônio de seus acionistas, empregados e administradores, sendo fruto direto do comportamento e do compromisso de todos estes com os princípios estabelecidos nesse Código de Ética. A Companhia Vale do Rio Doce ("CVRD" ou "Companhia") tem os seus negócios orientados por um conjunto de valores que observam os mais elevados padrões éticos e morais. A CVRD considera todos os seus administradores e empregados responsáveis pela disseminação desses valores, devendo, assim, conduzir os negócios da Companhia". Fonte: <http://www.cvr.com.br> acessado em 20/03/2004.

holding. Essas primeiras citações de ações sociais em seus balanços passam a ser denominadas de “relação social”, pela Albras (1999) e “apoio comunitário e desenvolvimento social” pela Alunorte (2000). As denominações são diferentes, mas os objetivos são os mesmos; melhorar a identidade e imagem corporativa perante a opinião pública. No decorrer dos anos, ambas, na prática passam a trabalhar com as diretrizes de empresa cidadã e o conceito de responsabilidade social.

Na descrição dessas atividades, em seus balanços, está implícita a moderna gestão dessas empresas, que começam a se redesenhar com a incorporação dos novos conceitos: modernidade, qualidade total, diretrizes de empresa cidadã e responsabilidade social. Em seus balanços, nos primeiros anos, eram algumas linhas descrevendo apenas o início dessa relação social e apoio comunitário e desenvolvimento social. Com o passar dos anos, essa descrição passou a merecer destaque gradativamente chegando hoje a equiparar o espaço e a visibilidade com o destinado, até então, para o meio ambiente.

A partir daí, os balanços e relatórios analisados desde a sua implantação deixam isso mais claro (ver anexos). Evidenciou-se também que nesse tipo de procedimento está inserido apenas nas empresas Albras e Alunorte. A Pará Pigmentos publica seu balanço oficial ainda nos moldes do passado, sem especificar suas ações sociais. Pois apesar de ter suas instalações em Barcarena desenvolve suas ações sociais também na cidade de Ipixuna, com moradores da Comunidade de Canaã, localizada fora da área de análise da presente pesquisa.

Nessa descrição da síntese dos balanços das empresas, estão implícitos a modernidade e a adesão ao cumprimento das normas de empresa cidadã e a responsabilidade social, denominação que passa a ser utilizada no balanço partir do ano de 2002. Nota-se também que os projetos sociais vão ganhando abrangência em termos das comunidades e parcerias e alguns são realizados isoladamente por cada empresa, exemplo do PAFAM pela Albras e o Bola Pra Frente, com Norway Cup e o Barcarena do futuro da Alunorte.

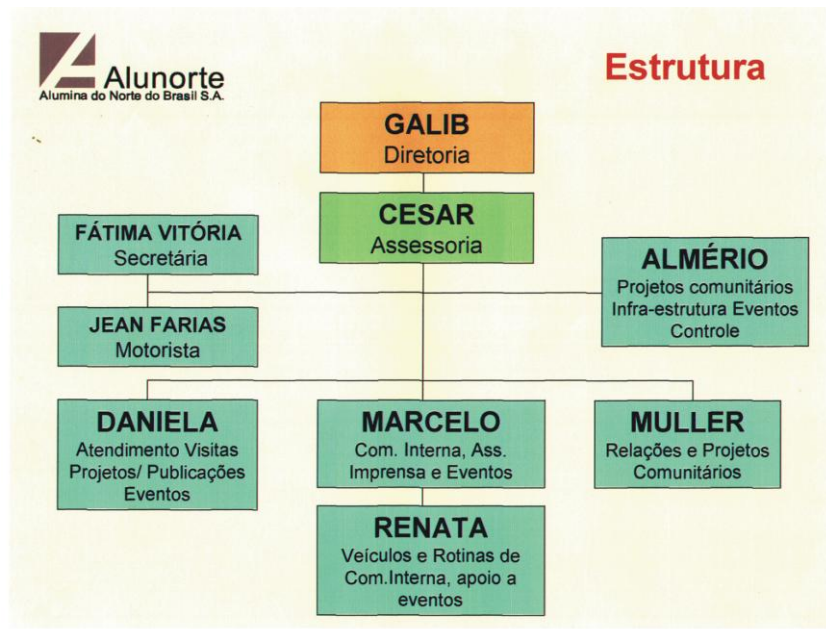
Essa estratégia de relacionamento, baseado na responsabilidade social, vem ao encontro das afirmações de vários autores e consta nos princípios do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que afirma que as empresas atualmente precisam fazer mais do que já têm realizado, dando assim uma amplitude e importância ao papel social nas organizações.

Torquato (1992), afirma que, no mundo de hoje, toda empresa precisa demonstrar em ações sua imagem social, pois o homem possui diversas necessidades e carências pessoais. Por isso, o número de empresas que procuram imprimir força em programas internos na área da saúde, segurança, treinamento e desenvolvimento pessoal, esporte, lazer e cultura, cresce a cada dia,

oferecendo um salário indireto, disputando uma diferenciação no mercado. Esses programas assumem uma função estabilizante, criando segurança e tranqüilidade.

Quanto ao mercado internacional e seus consumidores mais exigentes, vale lembrar que a imagem social reforça a confiança desse consumidor em seus serviços ou produtos. É a oportunidade que as empresas têm de abrir-se para a sociedade fazendo-se presente em atividades e programas que possam carrear-lhes simpatia e respeito. Dessa forma, vai ser possível verificar o perfil das responsabilidades sócio-culturais das organizações e torná-los os principais ângulos de um amplo programa de comunicação e imagem, sempre atrelado a compromissos para os funcionários e aos objetivos mais gerais para com a sociedade. Sobre o conceito de função social, é importante lembrar que esse é o caminho para vitalizar as campanhas publicitárias sem receio de investir em imagem, mesmo em época de crise, pois quem sai da crise com a identidade forte terá melhores chances de expandir as vendas.

Além dessas mudanças relacionadas aos balanços, as empresas elaboram um plano diretor de comunicação empresarial e constroem uma nova gestão de comunicação como já citado com maior cobertura, para isso, cria novos organogramas (ver organograma abaixo) que será discutido a seguir.



O organograma da Albras, a partir de 1995, e Alunorte 2000, depois da sua primeira expansão, divide o departamento de comunicação organizacional, que passa a ter duas divisões: comunicação interna e externa. Em 1997 as empresas criam um plano diretor de comunicação empresarial. Para realização desse plano diretor era preciso utilizar as técnicas da comunicação integrada e aplicá-la, de fato, no mercado no qual já estava trabalhando efetivamente. A modernidade e uma nova forma de relacionamento precisavam ser construídos nas fábricas de Barcarena.

Com esse objetivo, foi necessário desenvolver o conhecimento do ambiente no qual se estava atuando, era fundamental que as empresas criassem mecanismos de comunicação, de forma a obter as informações necessárias como mercado competitivo e estrutura organizacional para sua manutenção no mercado empresarial nacional e internacional e deixasse para trás aquela cultura e clima organizacional de empresa estatal.

A comunicação interna e externa das duas empresas, controladas pela CVRD, com demais departamentos, passam a trabalhar na construção das suas imagens corporativas, no Complexo Industrial de Barcarena. Com esse enfoque, passam a considerar e trabalhar melhor a opinião pública através da comunicação organizacional e, para tal tarefa, reestruturam o departamento de comunicação social. Essa mudança ocorre de dentro para fora da empresa e vai se configurando com uma nova forma de trabalhar os objetivos estratégicos das empresas e os interesses dos diferentes públicos e, ao mesmo tempo, cumprindo as exigências de conduta de governança corporativa na construção de suas identidades e imagens corporativas.

Nesse sentido, a prioridade e o foco passam a ser a estratégia, pois a comunicação passa a ser trabalhada de forma sistêmica, ou seja, o departamento de comunicação passa a trabalhar a empresa como um todo. Não se trata mais de um departamento isolado ou um bureau para produzir informações através dos antigos *house-organ*, mas um setor estratégico em conjunto com outros setores, com ação estratégica local, nacional e global, conforme citado por Kunsch (1997). Por esse prisma, o departamento de comunicação organizacional, agora dividido em dois setores (comunicação interna e externa) sistematiza os novos programas de comunicação da empresa, que passam a constar em manuais e abrem um espaço público para o diálogo com seus diferentes públicos, inclusive com a mídia.

5 A COMUNICAÇÃO INTERNA MOLDANDO A IMAGEM CORPORATIVA PARA PROMOVER AÇÃO E INTERAÇÃO COM A OPINIÃO PÚBLICA

5.1 O CONTEÚDO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA COMUNICAÇÃO DE MASSA

A literatura e a pesquisa discutida até aqui apontou que no início da década de 90 o Brasil realizou um grande esforço para ingressar no modelo gestão empresarial adotado nos Estados Unidos e na Europa. Este modelo, trazido pelas multinacionais, mudava a forma de administrar a empresa e a relação entre ela e os diferentes públicos, passando de uma gestão produtiva para uma gestão racionalizada. Em síntese, a empresa deixava de preocupar-se apenas com a produtividade e passava a preocupar-se com o espaço de trabalho, os funcionários, o clima da empresa e o meio ambiente.

As empresas brasileiras ao adotarem essas novas políticas de gestão administrativa tiveram que adequar as mensagens aos seus diferentes públicos. Assim, as empresas lançaram-se em busca de meios de comunicação que pudesse conduzir as informações necessárias para criar ideologias dentro da empresa. Com esse objetivo, através da comunicação organizacional e com serviços terceirizados, passam a utilizar diferentes meios de comunicação, rádio, revistas, manuais, folhetos dentre outros. De acordo com MOTTA (1997), citando o sociólogo Marshall McLuhan (1969), os meios de comunicação são extensões do ser humano. Para o referido autor, o rádio e telefone são um prolongamento da audição; a imprensa e a televisão estendem a visão. São chamados de meios de comunicação de massa ou mídia porque possibilitam aumentar o número de destinatários de uma mensagem. Outra questão dos meios de comunicação de massa diz respeito ao grau de saturação da informação proporcionado por eles. Ao analisar esse critérios, McLuhan classificou os meios “quentes” e “frios”¹⁷.

Os meios “quentes” transmitem mensagens com um grande número de informações precisas e nítidas, com alto grau de definição, de formalização, de rigidez e tensão. Esse meio exige um grande esforço de decodificação e atrai uma baixa participação do destinatário, isso porque exigem muita atenção e poucos sentidos. O rádio, a palavra escrita e o livro técnico são exemplos desse meio.

Os meios “frios” contêm poucas informações, menos precisas e menos rigorosas, um baixo grau de formalização, de rigidez e de tensão transportando mensagens mais descontraídas, com pouco esforço para decodificar e, logo conseguem uma maior participação do destinatário. São caracterizados como meios “frios” a televisão, a fala e as histórias em quadrinhos. Quais são os meios

¹⁷ Segundo MOTTA (1997): os termos “quente” e “frio” foram cunhados em um contexto cultural influenciado pela cultura norte-americana. Para os norte americanos o termo “frio” (*cool*) lesta ligado a eventos mais participativos, com maior grau de envolvimento das pessoas, enquanto que para os latinos o termo “quente” é o apropriado. Devido à consagração dos termos na teoria da comunicação, o autor manteve os mesmos termos ligados às mesmas idéias.

mais adequados para veicular a mensagens, Meios “quentes” ou “frios”? A resposta está relacionada à especificidade do público a ser atingido pela mensagem, ou seja: emissor e destinatário. Quais desses meios são mais utilizado pelas empresas aqui estudadas?

Ainda segundo Motta (1997), estudos afirmam que a cultura de massa brasileira está voltada para os meios frios, pois este traz a informação segmentada e simplificada, necessitando de menor participação do receptor em sua compreensão. Por esse motivo, as empresas passam a adotar tais meios como veículos para difundir sua mensagem.

As empresas passam a utilizar revistas em quadrinhos, peças, literatura de cordel, novelas e outros veículos frios e de fácil compreensão para implantar conceitos organizacionais e construir identidade e imagem corporativa com seus diferentes públicos. Conceitos, antes considerados corriqueiros, como boa relação em espaço de trabalho, organização, higiene e pontualidade, agora são passados através deste meio. A estrutura destas histórias, colocadas nos informativos, é sempre a mesma: um Anti-herói, aquele que não crê que as soluções do herói causarão efeito sobre a empresa; um personagem passivo, que faz o papel do espectador, sempre analisando os lados e servindo como mediador entre os lados opostos, por fim o Anti-herói acaba assumindo e acatando as idéias para si, e todos os problemas da empresa são rapidamente, quase que instantaneamente, resolvidos.

Esta estrutura e a facilidade colocada nestas histórias e por estes meios, facilitam que estas idéias sejam interiorizadas pelo funcionário, passando a criar uma espécie de realidade paralela, uma realidade dentro da empresa e outra fora dela. Esta distância do mundo externo é reforçada ainda mais quando os funcionários são residentes de *Company Towns*. Desse modo, constatou-se que o clima que é colocado na empresa acaba também sendo difundido nesse espaço de convívio dos trabalhadores, sendo levado através de informativos a sua casa, ao clube e às escolas existentes neste espaço empresarial. Assim, a vida “ideal” da empresa, acaba se instalando também na *Company Town*, criando uma vida completamente diferente das demais cidades, criando um mundo a parte, com suas próprias regras e, às vezes, até uma certa “perfeição”, relacionada à ausência de furtos e problemas sociais comuns as demais cidades.

As *Company Towns* colaboram também para o estreitamento de relações entre os trabalhadores e sua empresa, pois esta terá mais um espaço para comunicar-se, além de suas dependências. Suas idéias e ideologias serão difundidas não só para os seus funcionários, mas para as suas famílias. A Vila dos Cabanos, planejada e construída pelas grandes empresas, possuem banco, cinema, teatro, lojas, escola, clube; espaços utilizados não só pelos trabalhadores, mas por suas famílias, que lá recebem informações que serão incorporadas a sua vida cotidiana e que refletirão no clima da empresa, ou seja, na relação entre os funcionários.

No caso Albrás-Alunorte, juntamente com seus funcionários da Vila dos Cabanos, as empresas possuem um espaço propício e um terreno fértil para difundir suas idéias e pensamentos corporativos, haja vista que sua empresa e *Company Town* possuem localização estratégica, afastada da capital, possibilitando um distanciamento maior da realidade exterior, resultando na conformação de uma ideologia própria, para os trabalhadores e familiares residentes na sua cidade os riscos de entrar em choque com as idéias externas.

Quando uma empresa não possui uma *Company Town* e seus funcionários se relacionam livremente com a realidade externa, travam contato com outras culturas e formas de avaliar o seu cotidiano, o que os conduz a estabelecer comparações e elaborar questionamentos que colocam em xeque as idéias defendidas pela empresa. Atualmente, para ter maior cobertura de comunicação as empresas estão utilizando a técnica da comunicação comunitária, como o exemplo do veículo “Alô Comunidade”.

A privatização da *holding* CVRD resultou em uma nova configuração de estratégia e práticas da Comunicação organizacional nas empresas do Complexo Industrial de Barcarena, tendo em vista a definição de uma política institucional voltada para a implantação de um processo de comunicação com a comunidade.

A primeira estratégia resultante da reestruturação de gestão após 1998, refere-se ao Programa de Comunicação Interna, que é composto de vários meios de comunicação, através dos quais se forma a opinião pública. Essa nova estratégia vai considerar como público interno da organização, a diretoria, gerências e funcionários e, concordando com CURVELLO (2002), esse planejamento estratégico busca informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais. Geralmente, essa estratégia vai englobar a comunicação administrativa (memorandos, cartas-circulares, instruções), a comunicação social, (boletins, jornais internos, vídeos, jornais, revistas) e a comunicação interpessoal (funcionários/funcionários, chefia/funcionários).

A comunicação interna justifica, acompanha, orienta e “alimenta” a gestão de qualidade. A lógica que estrutura a comunicação baseia-se nas características e nos posicionamentos da empresa determinados pela visão, missão e crença, que definem a própria existência da empresa, como se pronunciou o Presidente (SIC) da empresa no documento “Vamos espalhar qualidade por aí” (1994) entregue a todos da empresa, e como revela um trecho desse documento:

Entre os êxitos de 1993 um merece destaque especial: a aprovação da Missão, Crenças e Visão da Albras, um documento que norteará a vida da empresa, seus objetivos e suas relações com os públicos com os quais tem relações (acionistas, empregados, vizinhos, etc.) (CARMO, 2000, p18).

A comunicação organizacional, como agora citado por Carmo (2000, p. 118) e Torquato (1986), Curvello (2002), geralmente se constitui por meio de fluxos, dos quais três são comumente citados por esses autores como fluxo ascendente, fluxo descendente e fluxo horizontal. Na comunicação organizacional há a predominância do fluxo descendente, através de inúmeros canais de comunicação, como boletim ou jornal de empresas.

Ainda pela conceituação desses autores, o fluxo ascendente se caracteriza pelas informações, em geral sugestões, críticas, solicitações dos funcionários e dirigidas a direção. As cartas, as colaborações, presentes em quase todos os jornais das organizações e no caso das empresas aqui estudadas na abertura de espaço para seus diferentes públicos.

Esta pesquisa identificou que, além dessas práticas já citadas, são incorporadas na Albras-Alunorte e Para Pigmentos novas práticas de comunicação através de novos canais. O Boletim Interno de Fábrica (BIF) passa a ser, após 1997, o principal meio de comunicação da empresa Albras com os empregados. A distribuição desse Boletim sempre ocorre às quartas-feiras e ele veicula as notícias de interesse da Albras e de seus leitores, em linguagem simples e clara. Além disso, há o BIF mensal que é uma versão ampliada do BIF semanal, este Boletim é distribuído toda segunda quarta-feira do mês e conta com matérias mais elaboradas e diversificadas. Como a comunicação não pode ficar saturada na semana em que o BIF mensal for editado, não há BIF semanal. Como há a necessidade de informar em caráter de urgência, há o BIF Extra que é ditado em caráter excepcional quando um assunto importante não possa esperar a edição do BIF (Semanal ou Mensal) ou mereça um destaque especial. Com os mesmos objetivos e estratégias, a Alunorte edita Alunews (jornal interno), publicado quinzenalmente com 800 exemplares (ver ilustração em anexo). A Albras edita através da comunicação empresarial a Revista Murucupi, nome que homenageia o distrito onde está edificada a Albras.

Ainda a respeito de informações internas, a Albras edita o Informativo RT. Trata-se de um veículo privativo da área de Relações Trabalhistas, que divulga matérias sobre o andamento das negociações coletivas, assuntos de caráter trabalhista e salarial, e divulgação das decisões da COBIL-Comissão Bilateral de Relações de Trabalho. Esse espaço também divulga conquistas e premiações referente ao ambiente de trabalho com normas de conduta e governança corporativa.

Como em toda organização de grande porte, há um veículo privativo da Presidência. Tanto na Albrás, como na Alunorte, é utilizado em momentos bastante significativos da empresa, em situações especiais (mensagem de fim de ano, por exemplo) ou em situações externas, é a "Palavra do Presidente".

Na divulgação das três empresas, o Jornal Vila dos Cabanos, apesar de não ser um Jornal do grupo, é um veículo pelo qual as Empresas divulgam matérias, notícias e informações para a população da vila dos Cabanos. Ele circula quinzenalmente e é entregue na residência dos

empregados. O Cabana Clube usa o Jornal Vila dos Cabanos para divulgação do seus eventos rotineiros. Quando há necessidade de veicular notícias que não possam esperar a edição do Jornal, o Cabana Clube se utiliza dos recursos da Comunicação da Albras – Alunorte e Pará Pigmentos.

Notou-se que os Quadros de Avisos são instalados em pontos chaves das Fábricas e tem a função de ampliar a permanência e a visibilidade das informações aos empregados. Os quadros têm o mesmo projeto para todas as empresas e são atualizados pelo próprio pessoal de cada divisão (isso é feito em todas as empresas com denominação diferente). Esses quadros de aviso são instalados em áreas de circulação das Fábricas e tem a função de ampliar a permanência e a visibilidade das informações aos empregados e, em alguns casos, promover campanhas na Vila dos Cabanos e em Belém.

O Outdoor, também denominado de mídia externa, é classificado como cartaz de rua de 32 folhas, cartaz de ônibus, painel de estrada, luminoso, indicadores de ruas, back light etc. Trata-se de um meio de comunicação e tipo de cartaz publicitário de grandes proporções, de tamanho padronizado.

Segundo (SAMPAIO, 1999), a denominação de Outdoor significa tecnicamente qualquer tipo de propaganda ao ar livre. No Brasil, indica um tipo específico desse gênero de propaganda: os painéis de rua de grandes dimensões, nos quais são colocados cartazes trocados conforme contratos. Em vias públicas, é comercializado através de contrato quinzenal, ou seja, sempre iniciando de 01 do mês a segunda quinzena, no dia 16 do mês (TAHARA, 1985).

Para a comunicação organizacional da Albras-Alunorte e Pará Pigmentos empresarial, especificamente em Barcarena, este veículo é usado como mídia de apoio complementar para sustentar campanhas institucionais da Albras e levar mensagens das empresas de interesse dos empregados e da comunidade. Com essa estratégia as empresas têm invadido o espaço público e publicitado sua marca através de campanhas sobre saúde (vacinação), educação e outros eventos que antes eram exclusivos do Estado.

A comunicação também se vale do COMINT para fazer com que algumas informações cheguem rapidamente a usuários do Correio Eletrônico. Na Albrás, por COMINT entende-se sistema do Correio Eletrônico privativo da área de Comunicação Interna fundamentalmente ao corpo gerencial, a assessores e à assistente. O Correio Eletrônico Albras é utilizado pela Comunicação Interna, que conta com máquinas específicas para canalizar informação com agilidade a públicos específicos da empresa, como o Corpo Gerencial, seus Assessores e Assistentes, Abonadores, Secretárias e até a todos os usuários do Correio, quando se fizer necessário.

A Alunorte utiliza a intranet através do “Dia” que tem periodicidade diária e o “Dia de Sol” (semanal). Esses meios, segundo as empresas, alcançam 70% dos empregados. Nesse meio geralmente são veiculadas informações de RH.

O Sistema de Informação da Diretoria tem por objetivo manter gerentes e empregados informados sobre os fatos mais importantes que estão acontecendo na Albras-Alunorte no nível da Diretoria. A estratégia é divulgar mensalmente, pelo presidente e diretores, os fatos mais importantes que estão acontecendo nas suas respectivas áreas. Esta ação será sustentada por um Assessor da Presidência e pela área técnica de Comunicação Empresarial.

O Sistema de Informações da Superintendência Geral tem por objetivos manter gerentes e empregados informados sobre os fatos mais importantes da Fábrica, no nível da Superintendência Geral. Notou-se que a Estratégia é promover uma reunião bimestral do SUOGE com todos os gerentes da Fábrica para avaliação de resultados e troca de informações. Os Gerentes devem transmitir uma síntese da reunião para os empregados.

As empresas, ao utilizar a comunicação organizacional, trabalham para criar fatos, que é a matéria-prima para a formação da opinião pública. Nessa direção, o “Seminário de Gestão da Albras e da Alunorte” tem como objetivo integrar as diversas áreas da empresa com apresentação de seus resultados no modelo de Gestão pela Qualidade Total, avaliando os itens de controle, o atingimento de metas, ações nos desvios, etc. A estratégia é apoiar a Divisão da Qualidade na realização deste programa que reúne semestralmente, o Corpo Gerencial para conhecimento e discussão do desempenho da empresa. Na questão de implantação e manutenção de programas de qualidade, os objetivos são os mesmos, mas as nomenclaturas são diferentes. A Albras trabalha com o modelo de gestão, cujos programas são baseados nos 5S e o CQC – Círculo de Controle da Qualidade que atua em toda a empresa e foi implantado em 1996. A Alunorte adota o modelo TPM - Gerenciamento de Performance Total (data), cuja metodologia é baseada em oito pilares que abrangem todos os processos da empresa, BIF (2004).

Um espaço importante de debate é o “Conversando com o SUOGE”. Seu objetivo é abrir um Canal de Comunicação entre o SUOGE e os empregados da Fábrica. Esse espaço proporciona um clima de descontração e confiança, onde os empregados podem ouvir a voz e o que pensa o superintendente. Em síntese, é o momento em que os empregados da fábrica podem passar para o Superintendente suas opiniões e visões sobre a Empresa.

Na Alunorte, esse momento é proporcionado pelas estratégias e campanhas de conversa direta e programa de relacionamento, “café da manhã” com direito a diversos assuntos. Esse contato com técnica aproximativa gera a publicação da Resposta Direta com 500 exemplares e veiculação em outros veículos como Intranet e o quadro de aviso “Norte” espalhados pela fábrica com informações gerais e corporativas.

A estratégia para esses encontros é divulgar o programa, identificar os empregados que queiram participar dos encontros e organizar estes momentos que podem ser do tipo café da manhã ou

almoço. Como já citado por Kunsch (1997), essa técnica é denominada de comunicação aproximativa, criando espaços para o debate e formação de opinião, com objetivo de melhorar o clima e construir uma identidade e imagem corporativa.

Esse espaço tem por objetivo facilitar às diversas áreas da empresa na divulgação dos seus programas, projetos e eventos de maneira simples, convincente e em linguagem de fácil compreensão para os empregados. A tarefa e estratégia da área de comunicação é fazer contatos prévios com seus clientes internos (empregados) para identificar as demandas e, junto com a área envolvida, traçar campanhas de divulgação. Os exemplos evidenciados na pesquisa são:

- Divulgação dos benefícios da Empresa;
- Pesquisa de clima organizacional¹⁸;
- Crescimento do ser humano;
- Atividades ligadas ao meio ambiente;
- SIPAT;
- Saúde, medicina e segurança;
- TQC – Total Quality Control;
- Plano de atendimento médico;
- Plano de sugestões dos empregados;
- Outros que podem aparecer durante a rotina de trabalho.

Para se trabalhar essa comunicação integrada de forma a propiciar um clima para manter os relacionamentos citados, as empresas têm em seus programas de trabalho “Gerência Participativa”. Seu principal objetivo é incentivar que gerentes e equipes adquiram, aprimorem e mantenham um clima de trabalho que estimule o relacionamento interpessoal e que promova a transparência, a abertura, o diálogo e o entendimento corporativo. O clima precisa ser facilitador para que a comunicação integrada na Albras-Alunorte aconteça de baixo para cima. Com esses objetivos, a estratégia do departamento de comunicação é participar, junto com os órgãos de Recursos Humanos e de Relações Trabalhistas, da estruturação das reuniões que tenham essa finalidade. Colaborar para que estas reuniões sejam efetuadas com normalidade, serenidade e grande aproveitamento para todos (gerente e equipes). Aqui está um dos principais trabalhos da comunicação social, o da interação com a manutenção dos relacionamentos para a construção da identidade e da imagem corporativa que emerge de dentro para fora da empresa. Os profissionais de comunicação têm um importante papel na leitura do ambiente

¹⁸ A pesquisa sobre o clima organizacional fornece dados da percepção da empresa segundo a visão dos funcionários, possibilitando um diagnóstico abrangente e detalhado dos pontos fortes e das situações que precisam ser melhoradas nas diferentes áreas de negócio e setores. Todos os colaboradores são “convidados” a responder à pesquisa. Por essa razão, é aconselhável que em um intervalo de dois anos a organização empresarial realize pesquisa de Clima Organizacional com a finalidade de identificar a percepção coletiva dos seus funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de sua motivação e o grau de satisfação existente em relação à empresa.

interno das organizações empresariais, identificando potenciais focos de crise e desenvolvendo ações com outras áreas que contribuam para a manutenção de um clima positivo.

As empresas, através da comunicação organizacional agora modernizada, passaram a ter um meio gerador de eventos, fatos, notícias e informação no âmbito externo e interno das organizações. Na Albras, as “Jornadas Técnicas Internas” tem contribuído para a produção de eventos e informação corporativa. Seu objetivo é gerar e promover uma maior integração entre as áreas da Empresa. Na Alunorte, esse trabalho é denominado de programa corporativo.

Nas duas empresas, a estratégia é promover e agendar encontro entre as áreas. Avaliar com as áreas envolvidas, um calendário a ser seguido por todos. Esses eventos são promovidos através dos veículos, outdoor interno, cartazes, correio eletrônico, intranet, folders. Geralmente, são produções internas realizadas pelos profissionais de Jornalismo, publicidade e relações públicas.

Ainda sobre os objetivos da técnica de comunicação integrada, dirigida e aproximativa de gerar eventos que se transformem em fatos e notícias, o “Programa Reconhecimento por Tempo de Serviço” tem por objetivo externar à comunidade, e em particular aos homenageados, o reconhecimento da Albras aos empregados com maior grau de fidelidade à empresa, pelo tempo de serviço dedicado a ela. A estratégia de comunicação é homenagear os empregados por tempo de serviço (múltiplos de cinco, ou seja, 5, 10, 15, 20 anos, etc.), com entrega de distintivo e diploma, em uma cerimônia com a presença de dirigentes da empresa. Essa ação é, de certo modo, “comunicativa”, é a produção de um fato que, segundo Augras (1980), é a matéria prima para a formação da opinião. Nesse caso uma opinião positiva que vai refletir no ambiente de trabalho com relação ao clima organizacional, identidade e imagem corporativa.

5.2 ANÁLISE E CRÍTICA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA

Desde o início das suas operações, a Alunorte garantiu aos seus empregados um conjunto de benefícios sociais de alto padrão em comparação à realidade nacional, seguindo uma política de recursos humanos semelhante aquela adotada por sua principal acionista, a Companhia Vale do Rio Doce. Ainda em 1995, a área de recursos humanos da Alunorte produziu uma cartilha com todos os benefícios então oferecidos pela empresa. A cartilha foi distribuída a todos os empregados, mas sem nenhuma campanha de lançamento ou trabalho específico para ressaltar os benefícios oferecidos pela Alunorte junto aos trabalhadores.

A rotina de comunicação dos benefícios é feita durante o treinamento de admissão, quando a mesma cartilha, hoje, desatualizada, é entregue aos empregados. Durante o período de negociação coletiva, que ocorre até o dia primeiro de novembro de cada ano, são acordados entre empresa e

sindicato outros benefícios que passam a vigorar dentro do período relativo ao acordo firmado. A divulgação dos benefícios acertados na negociação é feita através de uma cartilha produzida logo após o fim das negociações, sendo distribuída aos funcionários pelos gerentes operacionais de cada área. A prática de divulgação meramente burocrática da cartilha de benefícios e a não inclusão dos benefícios acertados em acordo coletivo acaba não despertando a atenção dos empregados para os benefícios oferecidos. Isto faz com que eles não considerem a cartilha como uma fonte de informações importantes que deve ser conhecida e utilizada sempre que necessário.

Apesar da empresa dispor de vários veículos de comunicação junto aos seus empregados, estes não costumam ser usados na divulgação e conscientização dos empregados a respeito dos benefícios sociais.

A pesquisa feita junto aos funcionários e à gerência de comunicação interna constatou que não existe um trabalho sistemático de comunicação e reforço a respeito dos benefícios oferecidos por parte da empresa (que destina recursos consideráveis para a manutenção do pacote de benefícios). Desse modo, os empregados não assimilam a dimensão do que é segurado e oferecido pela Alunorte. Esta falta de compreensão, associada a outros fatores, acaba gerando um descontentamento entre os trabalhadores, que não valorizam o que é oferecido pela empresa e não conseguem distinguir a diferença entre o que é obrigação da empresa, pela lei trabalhista, dos benefícios.

Constantemente, são tecidas comparações entre o plano de benefícios da Alunorte com o da Albras, de onde veio a maior parte dos empregados da Alunorte no início das operações. Como a Albrás também é uma controlada do grupo Vale do Rio Doce, mas oferecia um número maior de benefício que a Alunorte, quando esta entrou em operações, os empregados alimentaram a esperança de que a Alunorte teria condições de oferecer mais benefícios, o que não ocorre. A insatisfação (muitas vezes inconsistente) com os benefícios da empresa é realçada durante os períodos de negociações coletiva, quando, por exemplo, chegam a ser feitas solicitações fora da realidade do mercado, como a contratação de doméstica para os empregados para que as esposas possam estudar ou trabalhar fora. Pode-se identificar ainda que existem empregados que tem conhecimento dos benefícios disponíveis, mas, por questões econômicas ou pessoais, como endividamento, expectativa de um padrão de vida mais elevado, etc., exigem a criação e expansão do que é oferecido, sem considerar como referencial a realidade atual do mercado, como quais são os benefícios oferecidos por outras empresas no Pará e em outros estados. Nessa direção, a pesquisa também aponta que há falta de referencial de outras empresas do mercado.

A falta de uma comunicação consistente e sistemática dos benefícios sociais oferecidos por parte da Alunorte e a falta de entendimento e de referencial dos empregados quanto à dimensão dos benefícios disponibilizados em comparação com outras empresas do cenário nacional constitui-se no

problema a ser resolvido pelo departamento de comunicação interna, juntamente com o departamento de recursos humanos.

O método de avaliação da comunicação quanto á forma de aplicação da pesquisa foi o de questionários preenchidos pelos funcionários. No questionário desenvolvido, foram usadas escalas de intervalos por serem muito utilizadas para medir atitudes, opiniões, conscientização preferência, havendo a preocupação de se estabelecer medidas relativas e não absolutas.

Para realização da pesquisa, utilizamos o critério de estatística de população finita de 688 funcionários (julho/ 2004). População é um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam pelo menos uma característica comum. A população pode ser finita ou infinita. Portanto, nossa população é de 688 funcionários, com a característica em comum entre eles de serem funcionários da mesma empresa. Para coletar os dados, trabalhei com uma amostragem de 10,30% forme descrição a seguir:

Para obtermos um tamanho amostral, representando o melhor possível nossa população utilizamos a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde: N= tamanho da população

Z= abscissa da normal padrão. Onde Z= abscissa da curva normal padrão, fixado um nível de confiança.

Se o nível de confiança for 95,5%, Z=2

Se o nível de confiança for 95%, Z= 1,96

Se o nível de confiança for 99%, Z= 2,57

p = estimativa de proporção

q = 1- p

d = erro amostra, expresso em decimais.

O nível de confiança adotado foi de 95%, ou seja, Z= 1,96.

Aplicando a formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) \cdot N}{d^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Sendo:

$$n = 95\% \gg Z = 1,96$$

$p = 0,5$

$N = 688$

$d = 10,30\%$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 688}{(0,1030)^2 \cdot (688-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$n \sim 80$, ou seja, o nível de confiança dessa pesquisa é de aproximadamente 80 questionários.

E o “d”, ou seja, o erro amostral dessa pesquisa é de 10,30% para mais ou para menos.

Os questionários foram aplicados em todas as gerências (como são chamados os departamentos dentro da Alunorte) que possuem como somatório 08 gerências sendo, portanto, 10 questionários aplicados em cada gerência.

Através da tabulação, da análise e interpretação dos dados levantados na pesquisa foi possível a confirmação das hipóteses e a conseqüente identificação de estratégias e ações visando solucionar o problema estudado.

Além da aplicação do questionário preenchido, também foi feito o levantamento de dados em fontes secundárias, servindo como fonte de informação e referencial para o que foi estudado. Os levantamentos em fontes secundárias compreenderam:

- a- O levantamento bibliográfico e de campo, abrangendo livros, revistas, textos e entrevistas;
- b- Levantamento documentais - informações geradas em documentos institucionais da empresa;
- c- Levantamento de pesquisas efetuadas – informações obtidas de outras pesquisas realizadas sobre temas afins, dando referencial quanto às metodologias usadas;
- d- Levantamentos de experiência – informações obtidas junto a profissionais com conhecimento e experiência em relação ao tema da pesquisa, sendo que tal conhecimento não se encontra disponível em forma escrita.

Desta forma foi possível sintetizar experiências importantes sobre o tema estudado, tendo maior consciência do problema. Além do levantamento em fontes secundárias, também utilizou-se o estudo de casos selecionados, visando gerar hipóteses e conhecer mais os problemas ainda não definidos de forma suficiente. Tal estudo de casos selecionados pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato e entrevistas estruturadas ou não.

Os 80 questionários foram aplicados pessoalmente no período de 12 a 20 de julho de 2004, alcançando uma amostra significativa de 10,30% dos empregados.

Através da tabulação, da análise e interpretação dos dados levantados na pesquisa, foi possível a confirmação das hipóteses que, apesar da amplitude da atual comunicação, praticada pela empresa Alunorte há a identificação de estratégias conformistas e ações que visam solucionar apenas os problemas mais emergentes, como os relacionados ao meio ambiente, que ocasiona impacto negativo e atinge a imagem corporativa. Com base nessa hipótese, além da aplicação do questionário preenchido, também foi feito o levantamento de dados em fontes secundárias, servindo como fonte de informação e referencial para o que foi estudado.

5.2.1 A visão da empresa

O contato com a assessoria de Recursos Humanos da Alunorte foi feita através de entrevista direta. Durante a entrevista, foi colocado que a empresa oferece um pacote de benefícios padrão superior ao que é oferecido pela média das empresas do estado do Pará. No cenário nacional, os benefícios da Alunorte encontram-se no mesmo nível dos que são ofertados por empresas do mesmo porte.

Quanto à comunicação dos benefícios para os empregados, a área de Recursos Humanos reconhece que não existe um planejamento para divulgar a cartilha e seu conteúdo dentro das premissas do *endomarketing*. Também é admitido que a cartilha de benefícios está defasada em relação à realidade, não havendo uma preocupação em atualizá-la.

Segundo a assistente social da empresa, que trata diretamente com os empregados sobre o assunto estudado, as atividades que acontecem durante a ambientação realizada com os funcionários que ingressam na Alunorte não é suficiente para que obtenham um bom conhecimento sobre os benefícios. A família acaba desconhecendo os benefícios de que pode usufruir como dependente, pois os próprios funcionários que ingressam na empresa não são devidamente informados e motivados a fazer esta comunicação. Baseada em sua experiência na empresa, a assistente social ainda considerou que os empregados são insatisfeitos com os benefícios – e também com outros aspectos da empresa - por uma questão cultural, já que após cada nova conquista cria-se outra demanda por mais benefícios.

Outra opinião dada é a de que o perfil do pacote de benefícios é voltado a atender mais aos funcionários que compõe o chamado “chão da fábrica”, não havendo planos diferenciados para beneficiar outros níveis superiores na hierarquia da organização, o que é reforçado durante os momentos de negociação de benefícios para o fechamento dos Acordos Coletivos com o Sindicato.

5.2.2 A opinião dos empregados

Após obtermos a visão da empresa através de entrevistas, tornou-se necessário conhecer a opinião dos empregados sobre os benefícios da Alunorte e identificar, entre outras coisas, o nível de conhecimento que possuem destes benefícios, a importância dada a eles, a frequência de utilização e se existe a necessidade de haver mais informações e uma melhor comunicação.

Para obtermos estas informações, foi elaborado um questionário estruturado a ser preenchido pelos funcionários, constante nos anexos. A amostragem definida foi de 10% do universo dos funcionários, abrangendo todos os níveis hierárquicos, idades e sexos, sendo suficiente para caracterizar a opinião do quadro de funcionários da empresa.

Ao longo das perguntas, os empregados foram estimulados a comparar os benefícios e sua comunicação na Alunorte, com os das outras empresas em que já trabalharam, o que ajudou a identificar se a insatisfação existente estava baseada na qualidade dos benefícios oferecidos ou na falta de uma comunicação eficaz.

5.2.3 Principais resultados da pesquisa

As informações colhidas através de perguntas estratégicas e consideradas de maior significado para que fosse traçado um plano de ação na área de comunicação foram as seguintes:

- Quanto ao conhecimento dos benefícios oferecidos pela Alunorte, apenas 29% dos empregados entrevistados afirma conhecer todos os benefícios (grau 5), sendo que 48% situam-se entre um conhecimento médio (grau 3) e nenhum conhecimento (grau 1).
- Sobre a comunicação da Alunorte sobre os benefícios, 41% consideram a comunicação razoável (grau 3) e 36 % entre fraco e inexistente (graus 2 e 1).
- Quanto à qualidade dos benefícios oferecidos, 41 % dos entrevistados os consideram excelentes ou bons (graus 4 e 5) e 34 % os consideram razoáveis (grau 3).
- Quanto à leitura da cartilha de benefícios, 21% não leram a cartilha (grau 1) e 34% fizeram pouca ou razoável leitura (graus 2 e 3).
- Um dado fundamental foi a percepção de que 94% (grau 5) dos entrevistados consideram muito importante haver uma maior comunicação sobre os benefícios, enquanto que os 6% restantes consideram este item importante (grau 4), não havendo nenhuma resposta entre razoável e sem importância (graus 3 a 1).

- 42% dos entrevistados consideram que os benefícios da Alunorte são melhores ou muito melhores (graus 4 e 5) do que os oferecidos pela última empresa em que trabalharam , sendo que 34% consideram equivalentes (grau 3).
- Quanto à comparação entre a comunicação dos benefícios na Alunorte e na última empresa que trabalharam, 38% considera que não há diferença (grau 3), sendo que 30% considera a comunicação na Alunorte pior (graus 1 e 2) e 32 % melhor (graus 4 e 5).
- A grande maioria dos entrevistados, 94 % (graus 4 e 5), considera importante a empresa oferecer um bom pacote de benefícios, sendo que 6 % dá importância razoável a esta questão¹⁹.

5.3 CONCLUSÃO SOBRE A PESQUISA

A análise dos resultados nos levou à conclusão de que o problema não reside exatamente na qualidade dos benefícios oferecidos pela Alunorte, nem na possível diferença com o que é praticado nas empresas onde os empregados já trabalharam, conforme perguntas 04 e 10 do questionário. O problema reside no fato dos funcionários não saberem diferenciar direitos trabalhistas de benefícios. Para esse público, que não é tão crítico em relação à atuação da empresa, há a necessidade de uma comunicação dirigida e eficaz sobre o que são benefícios para os empregados e ações que os motivem a ler a cartilha e diferenciar o direito trabalhista do benefício oferecido pela Alunorte, conforme resultado das perguntas 02, 07 e 09.

Com essa descrição, constatou-se que a reestruturação das empresas não ocorreu apenas no organograma, mas em todo seu processo de comunicação. Entretanto, apesar de todo o investimento em consultorias e propaganda, com campanhas de *endomarketing*, ainda há muito a ser feito para se obter uma comunicação eficaz.

Quanto à comunicação externa, apesar de seus avanços na esfera pública e das estratégias de comunicação organizacional, as empresas ainda não conseguiram atingir uma forma ideal de comunicação com seus diferentes públicos, embora em alguns aspectos a comunicação tenha colaborado para melhorar o relacionamento social local, no caso das comunidades do entorno das indústrias Albras-Alunorte.

Com relação a gestão de comunicação interna da Albras, a empresa tem participado da seleção anual de empresas feita pela *Revista Exame*, com base em pesquisa entre os empregados e em estudo de suas políticas e práticas de comunicação e RH, para indicar aquelas que têm o melhor ambiente de trabalho. Recebeu essa premiação nos anos 1999, 2000, 2002 e 2003.

Em se tratando da Alunorte, a preocupação em melhorar a imagem corporativa para o público externo deixou, de certa maneira o público interno em segundo plano quanto o aspecto da cobertura de informações relacionadas aos benefícios. Mesmo assim, a pesquisa aponta que houve desenvolvimento e melhora na comunicação interna. Porém, ainda resta muito a fazer na comunicação e relacionamento interno e externo, em termos de comunicação organizacional.

Como já mencionado, com a divisão do departamento de comunicação segmentado em comunicação interna e externa, para uma questão: é possível criar novos espaços para o debate e construir uma só identidade e imagem corporativa?

5.4 PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA E OS DIFERENTES PÚBLICOS: A IDENTIDADE E A IMAGEM CORPORATIVA NA ESFERA LOCAL E NACIONAL.

A pesquisa de campo identificou que o sistema de comunicação externa tem a responsabilidade do posicionamento da imagem da organização na sociedade. Por essa razão, seu foco é a opinião pública, já que a sociedade está em constante mudança e por sua dinâmica social acaba alterando as tendências de opinião pública. Segundo Torquato (2002), por esse motivo, o principal trabalho do comunicador no departamento de comunicação organizacional é acompanhar a tendência da opinião pública.

Dentro do amplo conceito de opinião pública, merece destaque o de consumidor. Sem pretender explicar a lógica do consumo é importante ressaltar que atualmente o consumidor recebe influência direta dos processos sociais, econômicos, culturais e políticos. No caso das empresas do Complexo Industrial de Barcarena, seus clientes e consumidores estão distantes espalhados pelo mundo e, em relação a holding CVRD, não chegam a 20. Entretanto, trata-se de clientes que possuem percepção de consumo mais exigente com relação a boa conduta da organização empresarial com a sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2000). Esses clientes são atendidos pelas respectivas empresas com assessoramento da holding. Aqui chega-se a um paradoxo, pois é a esses clientes que as empresas devem sua própria existência e não foi possível na pesquisa bibliográfica, e mesmo de campo, dar um maior aprofundamento a essa relação triangular. Tinha-se como hipótese e objetivo, mas não foi possível elucidar metodologicamente essa posição por assim dizer intermediária das empresas locais em relação às populações do entorno e os destinatários dos reais benefícios das exportações do alumínio.

¹⁹ A íntegra dos resultados obtidos através da pesquisa encontra-se nos anexos.

Para cumprir essas obrigações, que constroem uma imagem positiva das empresas, a comunicação externa passa a ter os maiores investimentos de comunicação e propaganda da sua história. Esse investimento não é divulgado pelas empresas nem por agências de publicidades ou terceirizados de serviço de comunicação. Portanto, só é possível deduzir com base na descrição das suas estratégias e ações de comunicação.

Conforme o desenho do organograma, o Programa Comunicação Externa é composto dos projetos e estratégias de ação. A primeira estratégia é a forma de descrever as ações sociais no balanço social, denotando uma imagem moderna e com os valores da governança corporativa. Mas as estratégias não ficam apenas na imagem externa, as empresas promovem ações de comunicação que aproximam o público local das empresas. Essas ações estão relacionadas a um melhor direcionamento e divulgação das visitas a fábrica e resultados de seus projetos de “responsabilidade social”. Com esse modo de direcionar o cotidiano acabam tendo ações que se transformam em fato positivos e eventos. Trata-se de ações de comunicação que além de gerar notícias, criam e mantêm relacionamentos.

O programa de “Visitas à Fábrica”, implantado pelas empresas Albras-Alunorte, no conceito de Kunsch (1986) é considerado como comunicação dirigida aproximativa e é a estratégia que traz o público para junto da organização, este conceito também abarca as datas comemorativas, exposições, feiras eventos. Ela é caracterizada pela presença física e pelo contato direto e pessoal dos públicos com a organização. No caso específico da Albras e Alunorte, constatou-se que o trabalho dos profissionais de comunicação tem sido planejar, coordenar e operacionalizar todas as visitas de caráter institucional, comercial e regional às instalações da Empresa (1985/ 1995).

Seu início se deu com esse público, mas atualmente abrange os familiares dos funcionários e a comunidade. As estratégias constituem-se em cuidar de todos os detalhes operacionais e atentar para a particularidade e importância de cada visita. O principal objetivo é proporcionar aos visitantes um conhecimento ordenado e completo da Albras, de acordo com o campo de interesse de cada um deles.

Na Alunorte, além desse programa realizado pela Albrás, há o programa “Família Alunorte” em que há visitas dos parentes de empregados à fábrica. A estratégia é fornecer informações sobre a empresa, distribuir brindes e lanches aos dependentes dos empregados. Esse programa está em fase de reformulação.

O projeto “Alunorte por dentro”, faz parte do programa de visitas que proporciona o relacionamento da empresa com a comunidade. Através dessas visitas as comunidades passam a compreender o que a empresa produz e abre, com isso, um espaço para o diálogo.

Ainda fazendo parte dessa política de comunicação dirigida e aproximativa, as empresas promovem o “Programa de Interação com os Segmentos Representativos da Sociedade”. Seu objetivo é promover a divulgação da Albrás-Alunorte junto aos segmentos representativos da sociedade e fazer

com que estes tenham uma visão clara e verdadeira a respeito das organizações. Sua estratégia é identificar estes segmentos e promover encontros, palestras, debates e visitas. Considerando os seguintes segmentos: autoridades governamentais, clientes, fornecedores, lideranças empresariais, entidades de classe, formadores de opinião, universidade, políticos, entidades do meio ambiente, lideranças sindicais, etc. Esse trabalho é realizado pelas duas empresas.

A presença do Presidente, Diretores e Superintendente Geral em eventos externos mais significativos tem por objetivo tornar a participação dos representantes da empresa um momento significativo de divulgação institucional. Com esse objetivo, a estratégia é conhecer com antecedência todos os detalhes operacionais do evento e organizar a infra-estrutura, de forma que tudo aconteça de maneira profissional e adequada.

Fazendo parte da política de comunicação dirigida e aproximativa, a Participação da Albras em Feiras, Congressos Exposições, Seminários, Encontros e Correlatos, tem por objetivos aproveitar as oportunidades e os espaços proporcionados por estes eventos para ajudar na fixação e sustentação de uma imagem institucional realista e positiva. Neste sentido as estratégias são analisar, caso a caso, a viabilidade da participação da Albrás-Alunorte em cada evento, garantindo que sua presença seja compatível com o tamanho e a importância de cada Feira, Congresso, e correlatos.

Vinculada diretamente aos resultados e a busca de identidade e imagem a “Pesquisa de Opinião Pública” tem por objetivo identificar, de forma concreta, como a sociedade paraense, em vários segmentos de público, está vendo e percebendo a Albras-Alunorte. Esse trabalho é uma estratégia do departamento de marketing e comunicação que realiza, anualmente, uma pesquisa de opinião pública através de empresas especializadas nesta área. Analisa as pesquisas e propõe as correções de rumo corporativo que se apresentam necessárias. Complementando a pesquisa de opinião pública, a relação com a mídia torna-se o caminho para a disseminação dessa idéia de comunicação transparente e a manutenção do relacionamento com os diferentes públicos.

Com base nessa estratégia, o “Programa Imprensa” é composto dos seguintes projetos: “Veiculação de Notícias Institucionais” e “Regionais”, “Aproximação Operacional com a Imprensa” e “Clipping das Principais Notícias”.

A “Veiculação de Notícias Institucionais” tem por objetivo manter a sociedade informada dos fatos relevantes que acontecem na Albras-Alunorte (dar ênfase à divulgação de caráter regional), colaborando para a fixação de uma imagem empresarial de respeito, seriedade e competência. A estratégia é promover a veiculação de notícias de caráter regional de forma profissional e progressiva, avaliando, permanentemente, o reflexo e o impacto das informações transmitidas à Imprensa. As notícias de caráter nacional serão veiculadas de comum acordo com a CVRD.

Para a estratégia de comunicação, nessa estrutura pós-privatização, não basta apenas informar é preciso ter práticas de comunicação que mantenham relacionamentos. Então, a “Aproximação Operacional com a Imprensa”, que consiste em manter um relacionamento sistemático com a Imprensa, de maneira que ela perceba o nível de seriedade e competência praticadas pela Albrás-Alunorte, vem cumprindo essa tarefa da comunicação organizacional. A estratégia é convidar os principais veículos de comunicação a conhecerem a empresa, programar e realizar visitas às editoriais e redações, promover entrevistas, etc. Em síntese, é transformar, através da divulgação, a rotina do trabalho corporativo em fatos e notícias, a fim de construir e equilibrar a opinião pública.

No entanto, identificamos que não adianta apenas gerar fatos e notícias, é preciso documentá-los e propagar os eventos, pois esses são a matéria prima da opinião pública. Para isso o programa “Clipping das Principais Notícias” cumpre a função de publicitar e divulgar o que foi veiculado positivamente na mídia sobre as empresas. Seu objetivo é proporcionar ao corpo gerencial da empresa acesso seletivo às principais notícias veiculadas no dia pelos jornais e revistas mais importantes do Estado e do País. A estratégia consiste em fazer com que estas notícias e fatos cheguem ao corpo gerencial com a velocidade que o assunto requer. Nesse sentido, o gerente, a partir de 1997, passou a ser o multiplicador da informação e da comunicação organizacional.

A publicidade como um dos componentes na formação da identidade e imagem corporativa, depois da reestruturação, passa a ser mais utilizada com diferentes estratégias. O Programa Publicidade é composto dos seguintes projetos: “Publicidade Regional” e a “Publicações Legais”. Na “Publicidade Regional” o objetivo é veicular anúncios ou campanhas que mostrem a presença da Albras-Alunorte no Estado e seu inter-relacionamento com a sociedade paraense, ajudando na fixação e sustentação de uma identidade e imagem corporativa positiva. Tem como Estratégia aproveitar e criar oportunidades para essas veiculações, tais como: anúncios de um fato importante das empresas, certificação do ISO, premiações, datas significativas (Círio), balanço social com mensagem de ano novo, etc.

Nas Publicações Legais, o objetivo é veicular as publicações de caráter legal da Albras-Alunorte, tais como: editais de convocação, atas de assembleias, fatos relevantes, anúncios de leilões, anúncios de recrutamento, mudança de endereço, etc. A estratégia é utilizar a mídia convencional, analisando permanentemente os custos envolvidos.

A comunicação com as comunidades recebe denominações diferentes das empresas. Na Albras, é “Programa de Relações com as Comunidades” e na Alunorte “Apoio Comunitário e Desenvolvimento Social”. As nomenclaturas são diferentes, mas os objetivos são os mesmos para todas as comunidades, haja vista que todos os projetos promovem a integração com as comunidades no entorno da Albrás-Alunorte e apóiam o desenvolvimento destas comunidades relacionado a saúde,

educação e ação social. Os veículos utilizados na comunicação com essas comunidades são o outdoor, folder, folhetos, cartaz etc. A Alunorte tem o “Alô Comunidade” e mantém relacionamento através de 9 (nove) rádios comunitárias. Esses veículos e mensagens variam de acordo com os objetivos de cada empresa em relação à comunidade.

Iniciamos primeiramente com os objetivos e estratégias da Albras para implantar os seguintes projetos:

O Programa “Melhorias Sanitárias”, cujo projeto contempla várias ações, dentre as quais, tem por objetivo contribuir para a realização de campanhas de preservação da saúde; estimular o Projeto “Farmácia Viva”, resgatando o conhecimento popular sobre o uso de plantas medicinais; colabora em emergências e urgências; contribui nas melhorias de instalações físicas e de equipamentos. Esse programa é realizado apenas pela Albras.

Com o Programa “Educação”, a empresa realiza as seguintes ações: colaboram em eventos que possibilitem a atualização em metodologia e recursos didáticos de educadores; incentivam a realização de cursos profissionalizantes e outros, tais como: Total Quality Control (TQC), relacionamento interpessoal (para sócios das cooperativas de trabalho), de administração, etc; contribuem para a realização de treinamentos objetivando desenvolver habilidades manuais; colaboram em reformas, manutenção e construção de instalações prediais, aquisição de equipamentos e materiais didáticos. A Albras utiliza o Total Quality Control (TQC), programa de qualidade implantado em 1989, através de metodologia no estilo japonês, enquanto a Alunorte utiliza o Gerenciamento da Performance Total (TPM), metodologia baseada em oito pilares que abrange todos os processos da empresa. Ambos os programas têm por objetivo a qualidade nos serviços e no meio ambiente.

A “cultura” está presente nos projetos sociais internos e externos das empresas em Barcarena e tem por objetivo as seguintes ações: promover e apoiar eventos e manifestações culturais e institucionais, tais como Círios, Semana da Pátria, Festival do Abacaxi, Natal, Quadra Junina, datas mais significativas (Dia da Criança, Dia das Mães, Dia dos Pais), etc. colaborar em ações de resgate de manifestações culturais e danças folclóricas regionais; apoiar e promover atividades ocupacionais que envolvam aspectos culturais e de lazer, como: teatro, coral, pintura, e artesanato; promover a interação de grupos da comunidade com os empregados da Albras, através de atividades na Área de descanso da Fábrica.

Essa descrição da estratégia de comunicação nos leva a acreditar que essas organizações trabalham com objetivos delimitados através de estratégias e meios comuns para que possam desenvolver formas de administrar as relações internas e externas. Nesse sentido, é a comprovação que devido a um contexto externo caracterizado pela exigência da sociedade precisam constantemente aproximar as formas de conhecimento de sua identidade e imagem corporativa. Isso, segundo a

descrição dos fatos aqui evidenciados, corresponde às impressões recebidas pela percepção dos diversos públicos, absorvidas e construídas num desenho cujos atributos serão indispensáveis para o desenvolvimento de uma opinião pública favorável a suas ações.

5.5 O GERENCIAMENTO DE CRISE COM A MÍDIA NAS COMUNIDADES

Na primeira semana de abril de 2003, o rio Murucupi, localizado no município de Barcarena, apresentou significativa mortandade de peixes, principalmente Tucunarés e Acarás-Tinga, que se atribuiu à contaminação da água por um agente que a tingiu com uma coloração marrom avermelhada.

De fato, na cabeceira do rio Murucupi estão localizados fontes potenciais de contaminação de mananciais, como os esgotos da Vila dos Cabanos e da fábrica de alumínio Alunorte. Antes, há um lixão a céu aberto que recebe os rejeitos domésticos da cidade. No levantamento preliminar, realizado pelo professor da Universidade Federal do Pará (UFPA), Marconi Magalhães, foram constatados 300 exemplares de peixes mortos até o rio Arrozal. De acordo com o *Jornal O Liberal*, moradores garantiram que a mortandade de peixes é bem maior que a verificada por Marconi, que fez o estudo no rio durante a enchente da maré, quando os peixes são levados para a bacia onde desembocam os rios da região.

Esse acidente ambiental, na época, foi divulgado na mídia e mobilizou equipes da Secretaria Executiva de Meio Ambiente (Sectam) e Tecnologia e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama). Através da análise desses órgãos, a empresa Alunorte foi responsabilizada por esse acidente ambiental (JORNAL O LIBERAL, 03 abr. 2003).

A partir desse acidente, a empresa passa a desenvolver uma nova forma de relação com as comunidades em seu entorno. Para isso, contratou serviço de consultoria de gestão corporativa, Rebouças & Associados, AMCE Negócios Sustentáveis e Hay Group, dentre outras, para realizar trabalho de pesquisa e opinião junto às comunidades e melhorar a relação destas com a empresa.

Após o trabalho dessas consultorias, a preservação do Meio Ambiente é trabalhada pelas duas empresas e a Albrás colabora com a Comissão Interna do Meio Ambiente (CIMA), na difusão de ações sobre a importância da preservação do meio ambiente. Por isso, o meio ambiente não poderia ficar de fora da estratégia de comunicação e hoje conta com a tecnologia das telecomunicações, com a técnica do marketing direto, e com isso se tem o atendimento através do 0800 (ligação gratuita) para atender diferentes públicos que juntamente com as empresas, passaram a controlar as agressões ao meio ambiente.

A Alunorte, após esse acidente ambiental, criou a “Linha Verde Alunorte”, que utiliza a telefonia como mídia de informação e interativa gratuita. Qualquer acidente ecológico, mesmo que não esteja

diretamente ligado a Alunorte, com esse sistema, basta telefonar para o 08002323, que a empresa tomará as providências necessárias para contatar o Ibama, Sectam, ou outros órgãos competentes para solucionar o problema.

Esses programas visam envolver a opinião pública, com a finalidade de obter da população o apoio às ações ambientais das empresas. Em resumo, segundo seus executivos: “é a adição de valor para diferentes públicos, acionistas, investidores, público interno, mídia, clientes, governo, meio ambiente, fornecedores, sociedade e futuras gerações com sustentabilidade e responsabilidade corporativa”.

O departamento de comunicação empresarial da Albras ainda é responsável pela ‘infra-estrutura’, pois colaboram em reformas, manutenção e construção de instalações prediais de atendimento a centros comunitário. Na Alunorte, essa responsabilidade ficou com o departamento de sistemas integrados, que foi criado sob formato de uma gerência específica para a qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança.

Com a percepção de trabalhar os funcionários como cidadãos componentes do público formador de opinião e das comunidades, foram desenvolvidos vários programas, entre os quais; o Programa “Integração da Família com a Fábrica”, cujo objetivo é promover uma integração da família dos empregados, e dos próprios empregados, com a área produtiva da Empresa, a partir da realização de visitas do empregado e da sua família à fábrica, proporcionando o conhecimento do processo produtivo, uma visita, quando viável – ao posto de trabalho do pai ou mãe, explicações gerais sobre a empresa.

Com o programa “Feira Cultural”, a Albras tem por objetivo desenvolver e oferecer à comunidade a oportunidade de viver mais na Vila dos Cabanos, estimulando-a freqüentar e apoiar as iniciativas locais de caráter social e de lazer. A estratégia é realizar mensalmente a Feira Cultural, em local pré-determinado, motivando artistas e artesãos a exporem os seus trabalhos e motivando a comunidade a visitar a feira. As estratégias são de ações voltadas a comunidade, tal como: realização de cursos artesanais, dar apoio a grupos comunitários, promover programas educacionais, promover oficinas culturais e incentivar a realização de outras atividades correlatas. Promover, entre outros, os seguintes eventos: Colônia de férias (em parceria com o Cabana Clube), Festa Junina, Ruas de Lazer, Festa de Natal, Peças Teatrais e Apresentações Folclóricas.

As duas empresas realizam o Programa “Incentivo ao Saneamento Urbano”, que tem por objetivo incentivar a limpeza e a higiene comunitárias. A estratégia é realizar campanhas de esclarecimento e incentivo ao saneamento urbano e estabelecer um sistema periódico de premiação. Nesse sentido, a Alunorte tem o Projeto Água e Vida, que trabalha na melhoria das condições de água consumida pelas comunidades com abertura de poços e implantação de estações de tratamento.

Juntamente com o setor de Recursos humanos, as empresas promovem “Olimpíada Interna”, que tem por objetivo estimular a integração da comunidade e dos empregados com a Empresa através do esporte. Pretende-se realizar anualmente uma Olimpíada Interna.

O “Programa Recursos Informativos e Promocionais” é composto dos seguintes projetos: folhetos, folders, vídeos, fotos, slides, cartazes, outdoor e outras peças promocionais de acordo com a necessidade da informação e do evento. O objetivo é dotar a Albras –Alunorte de material gráfico e audiovisual que responda às suas necessidades regionais e institucionais. Esse material gráfico, quando se trata de campanha, é realizado pela agência de publicidade contratada. Se tratando apenas de uma ação, os serviços são realizados pelos profissionais da área de comunicação organizacional (jornalista, relações públicas e publicitário). A estratégia de trabalho é identificar as necessidades da empresa e coordenar a edição das peças promocionais e informativos. Cuidar da manutenção de um adequado estoque nos pontos chaves da Empresa.

Os brindes são produzidos com o objetivo de munir a Albras-Alunorte de brindes compatíveis com as características específicas das pessoas que visitam ou interagem com as empresas. São selecionados brindes caracterizados por bom gosto e discrição, adquiridos e mantidos de forma adequada, nos pontos chaves das empresas. Isto é para que o visitante ou ganhador o promova através da sua utilização. Essa escolha é tarefa dos profissionais de marketing e comunicação organizacional.

A “identidade Visual” é tarefa dos profissionais de marketing e comunicação organizacional e seu objetivo é promover o uso correto da marca Albras-Alunorte (logotipo, assinatura, etc.) em todos os locais e espaços onde se fizer necessária a aplicação dessa marca. A estratégia do departamento de marketing e comunicação é difundir o Manual de Identidade Visual para todas as áreas que, num ou noutro momento, venham a fazer uso e aplicação da marca Albras-Alunorte. Seu trabalho é monitorar e, quando conveniente, corrigir a correta aplicação da marca.

Fazendo parte da identidade visual, a “Papeleria” é outro trabalho importante na identidade e imagem corporativa. A Papeleria é tarefa dos profissionais de marketing e comunicação organizacional e tem por objetivo cuidar para que todo o material gráfico que compõe a papeleria das Empresas (papéis de carta, envelopes, impressos e cartões de visitas) esteja de acordo com o Manual de Identidade Visual. A estratégia de trabalho é orientar os órgãos ou setores de produção, aquisição e distribuição destes materiais para seguirem todas as instruções contidas no Manual. Monitorar e, quando conveniente, corrigir todo o processo.

A “Sinalização Interna” compõe um programa importante e seu objetivo é dotar as fábricas e os escritórios das fábricas, do Rio de Janeiro e de Belém, de uma estrutura de Sinalização Interna através de placas, faixas, avisos, identificações de salas, identificação de outros locais, “displays” etc., dentro

dos padrões do Manual de Identidade Visual. As estratégias são de rever o que existe nas Empresas fora dos padrões, corrigir e cuidar para que futuras implantações sejam feitas adequadamente. Na identidade visual e na produção da papelaria, as duas empresas desenvolvem um trabalho moderno e atualizado de acordo com o mercado.

A “Memória da Albras-Alunorte” é um programa que tem por objetivo resgatar e preservar o passado das empresas como forma de valorizar o seu patrimônio cultural através de festas comemorativas e outras atividades. A estratégia é coordenar ações para festas comemorativas como a criação do Museu Histórico da Albras e da Alunorte na comemoração do aniversário da empresa.

Nessa constatação, observou-se que estratégia, planejamento, controle, execução e avaliação das relações comunicativas, nessas empresas, podem ser entendidas como gestão da administração da identidade e imagem corporativa. Entendemos que tais ações estão associadas à gestão administrativa, ainda que focalizados em outros objetos que não permitam identificar de imediato como e porque a empresa se apresenta e se comunica. De certa forma, retomando o ponto de vista de Lasbeck (2001), em diferentes graus, todas as ações administrativas numa organização, quaisquer que elas sejam, envolvem ou são envolvidas pela questão da identidade, seja reforçando as formas culturais codificadas de relacionamento, seja promovendo realinhamento das diretrizes de comunicação, a partir do conhecimento e da análise crítica da imagem que a organização possui junto ao público que com ela interage.

Nesse sentido, entendemos por “comunicação” a produção e realização do discurso dessas mensagens e da recepção dessas mensagens configuradas em imagens, num processo interativo-participativo. Assim, não há como não concordar com Lasbeck, quando afirma que a identidade é “um processo relacional, que se dá via cognição, na relação entre discurso (emitido) e imagem (percebida)”.

Em resumo, as estratégias aqui descritas coincidem com a comunicação de massa brasileira, na qual, segundo Motta (1997), os meios de massa “frios” (televisão, história em quadrinhos, música) têm maior eficácia no ambiente organizacional e cultural brasileiro que os veículos “quentes” (imprensa, teatro e cinema). Entretanto, os autores afirmam que nem todo meio serve para um determinado tipo de mensagem e nem toda mensagem serve para um determinado meio. Por isso, para se obter uma comunicação eficaz deve haver uma adaptação do seu conteúdo aos meios de comunicação de massa. Nem sempre as organizações conseguem fazer isso com êxito.

5.6 DA AÇÃO SOCIAL A RELAÇÃO SOCIAL: A ESTRATÉGIA PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Além da descrição da estratégia de comunicação integrada, as empresas ampliaram seus projetos sociais que a partir de 2003, foram denominados de projetos de responsabilidade social, os quais passam a ter mais visibilidade devido à estratégia da comunicação organizacional estruturada no modelo de gestão de comunicação integrada. No complexo Industrial de Barcarena, esses projetos são desenvolvidos em conjunto ou separadamente, com parcerias do Estado e do terceiro setor, porém, todos destacam a imagem da *holding*.

A Albras trabalha com os projetos “Nosso Lixo tem futuro”, liderado somente pela Albras, que teve sua primeira experiência na Vila dos Cabanos, Barcarena, com a implantação de uma unidade de reciclagem e compostagem de lixo urbano, com recursos exclusivamente da empresa e operada, em parceria com a Cooperativa de Serviços Agroflorestais e Industriais (Coopsai) - (uma cooperativa de trabalho da região vizinha à fábrica) e a Prefeitura Local.

A Alunorte, devido à crise ambiental ocorrida em 2003, acabou tendo que contratar consultoria externa para melhorar o relacionamento com as comunidades e, por isso, atualmente possui estratégia com maior abrangência em relação às ações sociais e o meio ambiente. Seu plano estabelece relacionamento direto com as comunidades e suas lideranças através de canais e veículos de comunicação alternativos e definidos. Esses veículos alternativos são: Boletim impresso Alô Comunidade, Comunicado via rádios comunitárias, Linha Verde voltada para problemas ambientais e Programa de visitas de comunidades. A “Sessão Alunorte – A magia do cinema para todos” é um projeto que leva o cinema para as comunidades. Nessas sessões, as comunidades assistem a filmes sobre educação, higiene, preservação do meio ambiente e lazer. Além disso, são realizados levantamentos sociais sobre comunidades e pesquisas sobre a percepção da imagem da Alunorte pelas comunidades, além da definição e implantação de novos projetos sociais visando ao desenvolvimento comunitário. Essas pesquisas e levantamento de dados são realizados por consultorias externas. Na verdade, a racionalização da qualidade e dos resultados agora abrange os projetos de Responsabilidade Social.

Com relação aos projetos sociais, percebeu-se que a Alunorte conseguiu em menor tempo que a Albras, segundo citação em seu balanço social, implantar projetos de Responsabilidade Social mais abrangentes, como o “Bola Pra Frente, Educação pra Gente”, que tem a participação de 2.500 adolescentes de 18 escolas. Estudantes de Barcarena e seus familiares participam de palestras sobre meio ambiente, saúde e outros assuntos, sendo premiados aqueles que desenvolvem os melhores trabalhos a respeito dos temas. É realizado um torneio de futebol para integrar os jovens e selecionar

jogadores para o time “*Alunorte Rain Forest*”, que todo ano disputa a “Copa Noruega”, na Europa. A seleção é escalada conforme as habilidades com a bola e o boletim escolar de cada jogador. O pacto do esporte com a educação tem formado uma nova geração de jovens na comunidade. O resultado são estudantes com melhor performance escolar, integração entre empresa, comunidades e o poder público, gerando intercâmbio cultural e esportivo.

O projeto Barcarena do Futuro é baseado no desenvolvimento auto-sustentável de seis comunidades rurais de Barcarena. O objetivo é gerar renda e ocupação a cerca de 600 famílias através do desenvolvimento de atividades produtivas diversas. Os participantes do projeto foram capacitados e receberam o apoio necessário para desenvolver atividades como agricultura, artesanato e avicultura. Com a parceria do Governo do Pará, da Prefeitura de Barcarena e da cooperativa Coopsai, houve uma melhora significativa da infra-estrutura das comunidades e a entrega de 360 títulos de terra aos produtores. Denominado de projeto de Responsabilidade Social, assegura o escoamento das produções e gera renda para os agricultores. Verduras e hortaliças são vendidas para o restaurante da Alunorte, que investiu R\$ 2 milhões no projeto, eleito pela *Revista Exame* (2001) como um dos 20 destaques nacionais no Guia de Boa Cidadania corporativa, entre outros 1.500 projetos desenvolvidos no Brasil.

Alguns projetos ainda estão em andamento, como a “Inclusão Digital”, através de Convênio assinado com Comitê para Democratização da Informática, para alcançar 3 comunidades (mais de 1000 pessoas/ ano).

Em conjunto, as empresas, Albras, Alunorte e Pará Pigmentos, com o sistema de gestão corporativo da CVRD têm realizado, ao longo desses anos, a pavimentação de estradas, construção de pontes, asfalto na cidade, implantação da estação para tratamento de água e de esgotos, patrocínio de programas culturais ambientais, de educação e de lazer, preservação do meio ambiente e proporcionaram benefícios justos e adequados a quem trabalha com elas (REVISTA VEJA, 2000). Suas estratégias de gestão administrativa e comunicação integrada têm avançado sobre a esfera pública eventualmente conciliando ou intervindo sobre o relacionamento com os diferentes públicos.

Com relação à gestão de comunicação interna, a Albras tem participado da seleção anual de empresas, feita pela Revista Exame, com base em pesquisa entre os empregados e em estudos de suas políticas e práticas de comunicação e RH, para indicar aquelas que têm o melhor ambiente de trabalho. Recebeu essa premiação nos anos 1999, 2000, 2002 e 2003.

A Albras tem trabalhado com todos os segmentos da responsabilidade social enquanto a Alunorte, devido aos problemas ambientais que teve em 2003, desenvolve projetos comunitários cuja abrangência é maior que da própria empresa.

Dentro do organograma das empresas, há uma diferença estratégica da responsabilidade social. Na Albras, a responsabilidade social está dentro da comunicação empresarial, enquanto que na Alunorte e na MRN a responsabilidade social está ligada a segurança e ao desenvolvimento sustentável.

Quanto a relação da Albras com o seu público interno, comprovadamente ela conseguiu ter um relacionamento melhor. Em relação ao público externo, as empresas melhoraram a sua imagem perante as comunidades, através de um relacionamento mantido com os centros comunitários. Nota-se que, de fato, a opinião pública das comunidades a respeito das imagens das empresas foi modificada.

A contratação de uma assessoria de imprensa tem sido muito positiva, pois vem trabalhando a imagem em nível nacional, publicando artigos e matérias, em revistas como a Veja, Exame, dentre outras de confiabilidade através de uma mídia espontânea, trabalhada em cima de uma editoria, o que pode ser atribuído ao bom desenvolvimento dos profissionais de comunicação empresarial.

Uma questão relevante a ser frisada é a da informação. Apesar de estarmos num ambiente democrático, a informação não difere muito da época da ditadura militar, pois está baseada em princípios democráticos, que não são concretizados.

No passado, somente o presidente ou o diretor de uma empresa fazia sua imagem. Hoje nenhum profissional divulga uma informação, ou uma coletiva na imprensa, sem antes passar pelos inúmeros profissionais de comunicação da empresa, pois a distorção na informação ou um erro de divulgação pode acarretar numa conotação negativa na bolsa de valores nacional e internacional.

Hoje, a responsabilidade social, além de vir com o intuito de melhorar as condições de vida da população e distribuir riquezas num contexto onde estão inseridas as grandes empresas e organizações, ela vem servir para melhorar a imagem das mesmas junto à sociedade, sendo um fator importante no desenvolvimento social do país.

Entretanto, em se tratando da Alunorte, a preocupação em melhorar a imagem corporativa junto ao público externo deixou, de certa maneira, o público interno em segundo plano quanto o aspecto de cobertura de informação. Mesmo assim, a pesquisa aponta que houve desenvolvimento e melhora na comunicação interna, mas ainda resta muito a fazer na comunicação e relacionamento interno e externo das duas empresas.

Apesar de seu avanço na esfera pública e das estratégias de comunicação organizacional aqui descritas, as empresas ainda não conseguiram atingir uma forma ideal de comunicação com seus diferentes públicos. Em alguns aspectos, a comunicação melhorou e percebe-se com clareza o que efetivamente a empresa quer apresentar através de sua imagem corporativa, como a atual relação entre as comunidades e a Alunorte.

A transparência na comunicação organizacional e as estratégias de novas práticas, dentre as quais a responsabilidade social, contribuíram para uma melhora significativa no relacionamento da empresa com seus diferentes públicos e na valorização da sua identidade e imagem corporativa. Entretanto, esse estudo recusa-se a seguir caminhos da crítica tradicional e reducionista que atualmente apresenta a Responsabilidade Social como a solução para propagar e divulgar a imagem das organizações empresariais. Com isso, em alguns casos, apontam as ações sociais e o marketing para solução dos problemas empresariais.

Sobre essa questão, Nassar (2004) acredita que a discussão sobre a responsabilidade social está enveredando pelo mesmo caminho da qualidade total, um termo que segundo ele, depois de bombardeado pelas empresas e pela mídia, sofreu enorme desgaste. Para o referido autor, o discurso da responsabilidade social é terminal. O que vai diferenciar as organizações empresariais é a sustentabilidade histórica. Nesse sentido, “somente a contextualização da empresa em uma linha do tempo pode dar sustentação às suas ações sociais”.

Ainda por esse ponto de vista, a pesquisa realizada pela professora Ana Cláudia Govatto, publicada pela revista Meio e Mensagem (nº 1073) e ressaltada por Nassar (2004), na revista Carta Capital, revela dados surpreendentes sobre a consistência da propaganda enganosa via ações de Responsabilidade Social. Govatto (2003) identificou em sua pesquisa que, de 131 anúncios, de 59 empresas filiadas ao Instituto Ethos, veiculados nas principais mídias do país, 36% eram propagandas enganosas ou abusivas, 39% não apresentavam informações corretas sobre o produto ou serviço e 10% ofereciam riscos à saúde e segurança do consumidor.

A partir dos anos 90 o movimento pela Responsabilidade Social avançou e desenvolveu-se, mas o país apresenta números altos em acidentes do trabalho, discriminação racial e disparidade salarial. Por esse motivo, esse estudo refuta a noção da ação social de Responsabilidade social sem uma análise de sustentabilidade histórica sobre as organizações empresariais.

Assim, a pesquisa documental aqui apresentada, juntamente com a pesquisa de campo, permitiu ampliar e rever um dimensionamento da nova relação comunicacional dessas empresas com diferentes públicos. Em 1995, quando da estruturação da comunicação empresarial, as empresas se organizaram e continuam realizando ações sociais com seu público interno e externo, como sempre fizeram, desde sua implantação em 1985. O que modificou foi a forma como estão sendo feitas essas novas práticas de comunicação, que transformaram a ação social em relacionamento social. O que foi notado nos depoimentos e entrevistas traduz as novas estratégias de práticas de comunicação social adotadas pelas empresas do Complexo Industrial de Barcarena.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida dessa pesquisa foi a hipótese de que a identidade e imagem corporativa das empresas Albras e Alunorte são formadas através de um trabalho específico junto à opinião pública, identificada nos públicos interno e externo – empregados e comunidade residentes no entorno das plantas industriais. Enquanto observadores, nos distanciamos da tradição do pensamento linear e isso nos abriu as portas para um caminho de tentar explicar a identidade e imagem corporativa, a partir das mudanças das relações sociais e da comunicação organizacional, no contexto da região amazônica.

A investigação permitiu observar que, apesar do “otimismo brasileiro” ao inaugurar os grandes projetos na Amazônia, a promessa de desenvolvimento nacional e local com a geração de emprego para a população, não se concretizou. Quanto às empresas, porém, o resultado é diferente, haja vista que foram concebidas como solução para o abastecimento estratégico de matéria-prima de grandes corporações internacionais. Desse modo, baseados em uma estrutura de custos deprimidos pela dificuldade de mobilização das forças sociais locais, elas conseguem obter vantagens locais ainda maiores do que as de suas concorrentes estrangeiras. Portanto, sua posição no mercado, diante da dificuldade de entrada de novos concorrentes, em função do custo de implantação de novas unidades do mesmo porte ou maiores, está assegurada pela sua inserção dentro do contexto industrial que a incentivou.

Solucionados os problemas referentes às garantias de que não faltaria apoio do governo nacional, com a construção de toda a infra-estrutura necessária (hidrelétricas, rodovias, ferrovias, etc.), as empresas descuidaram de sua imagem institucional. Mesmo porque, gestada no período da ditadura militar, não sofria contestação. Pelo contrário, era aceita como parte da solução necessária para o desenvolvimento regional. No entanto, os tempos mudaram, o contexto internacional mudou, as instituições preservacionistas aperfeiçoaram suas estratégias de pressão e obrigam seus governantes a exigirem que os seus fornecedores situados nos países em desenvolvimento adotem políticas sociais mais justas. Uma das alternativas para satisfazer essas novas exigências é o estabelecimento de relações mais estreitas com as comunidades situadas no entorno das plantas industriais.

Usando estratégias adaptativas, relacionadas à flexibilização defensiva necessária para a sobrevivência do empreendimento, a Albras e a Alunorte desenvolveram políticas de relacionamento com os antigos habitantes da área onde hoje estão localizadas, na tentativa de minimizar os efeitos causados pela realocação dessas populações e dos conseqüentes transtornos sociais observados. Afinal, desalojar e realocar pessoas não é tão simples quanto desmobilizar e transferir uma planta industrial. Mesmo esta, acaba gerando perdas e requerendo adaptações para manter o mesmo nível de

produtividade, que pode até parecer mais viável construir outra. O impacto sobre o modo de viver das pessoas remanejadas refere-se à aspectos culturais que permeiam todo seu existir, por isso o motivo alegado para remanejá-las tem que estar coerentemente definido e tem que fazer sentido no dia a dia.

Se, nos dias atuais, as empresas reconheceram essa fragilidade em suas estratégias de contenção de conflitos relacionados à desestruturação que causaram, por certo, à época da sua implantação, esta questão não mereceu o tratamento adequado. Atualmente, é grande a preocupação com a formação de uma opinião pública favorável, sobretudo no entorno do projeto, e, para isso, as empresa utilizam as técnicas de divulgação mais modernas disponíveis no Brasil, onde as empresas de consultoria e de publicidade alcançaram um nível de qualidade reconhecidos mundialmente. Portanto, esta pesquisa apresentou um relato das estratégias utilizadas pelas empresas para atingirem seus objetivos de “conformar” a opinião pública, quanto à legitimidade de sua presença na Amazônia e quanto à sua importância para o esforço de desenvolvimento nacional.

Ao descrevermos a trajetória da propaganda ideológica do regime militar, demonstramos que isso coincide com o desenvolvimento da comunicação de massa no Brasil. As fontes consultadas nos permitiram demonstrar que os veículos de comunicação de massa não só transmitem, de modo implícito ou explícito, os conteúdos produzidos pelos vários grupos sociais, como também se transformam em fontes relativamente independentes de produção de significados, constituindo-se em centros autônomos de decisão e poder. Este poder está relacionado à capacidade de manipulação de dados e informações, de modo a constituir uma identidade que é aceita e propalada por todos (ou quase todos) ao redor.

Alguns conceitos foram abordados durante a discussão, dentre elas a de comunicação integrada, que mostra-se abrangente e fundamenta-se em três premissas: a unicidade da mensagem através dos múltiplos canais de comunicação, o trabalho conjunto de profissionais de comunicação e a estratégia.

No mesmo grau de importância para a discussão dos dados, situamos a concepção de opinião e ação comunicativa, com base nos quais investigamos o conceito acerca de público, esfera pública e opinião pública, baseados em Habermas, complementados pelos conhecimentos interdisciplinares dos trabalhos apresentados na Intercom e a Aberje (capítulo 2), e do conceito de imagem (capítulo 3), necessário para caracterizar a relação interativa entre público, opinião e opinião pública. Esse debate teórico, se nos ajudou a compreender a dinâmica das políticas institucionais adotadas pelas empresas objeto de nossa investigação, proporcionou-nos mais dúvidas do que as ambicionadas certezas lógicas.

Ao investigar o conceito de público e opinião, vimos nos capítulos anteriores (1, 2 e 3) que, a reestruturação causada pelas mudanças no quadro da política econômica mundial, a partir da década

de 80, implicou na abertura da economia e, nos anos 90, na privatização de empresas estatais brasileiras. Tais reformas refletiram também na introdução de formas de “modernização organizacional” das empresas nacionais, através da implementação de novos padrões de gestão e organização da produção e do trabalho, como a terceirização e os programas de qualidade total.

Segundo a exposição de idéias e conceitos que analisamos nesse estudo percebe-se uma reconfiguração no perfil dos atores sociais: Estado e empresas privadas passam a utilizar as estratégias de comunicação organizacional para promover sua imagem corporativa. Notou-se que o segmento das organizações empresariais passa a exercer novos papéis sociais e interagem de nova forma, devido aos aspectos peculiares da nova configuração mundial num contexto de uma sociedade mais exigente, em decorrência dos movimentos sociais.

Estas mudanças estão relacionadas à concepção de modernidade e a utilização da comunicação integrada e juntamente com a governança corporativa, já explicados neste trabalho. Esse fato também está associado à pressão da sociedade, pois as pessoas conhecem os seus direitos. Os grandes norteadores deste cenário foram os movimentos sociais e a implementação da qualidade total dos anos 90. A pressão dos movimentos ambientalistas acabou penetrando nas fábricas e ocasionou a mudança no comportamento empresarial.

As mudanças no comportamento das empresas estão relacionadas às exigências do consumidor, que observa as empresas socialmente responsáveis e estas, por seu termo, têm que estar adequadas às normas e condição exigidas pela própria sociedade, que evoluiu e passa a exigir das empresas que o tratamento dedicado às pessoas se modifique para acompanhar o progresso obtido nas relações sociais de produção, desde as primeiras fábricas nas quais crianças, mulheres e homens se viam acorrentados às máquinas para satisfazerem a ganância de patrões inescrupulosos. Se a face do capitalismo mudou com a chegada dos novos processo de produção, que mude também o tratamento dispensado ao empregado e à sociedade como um todo.

Constatou-se que os novos papéis sociais empresariais também fundamentam-se na implantação do projeto Albras-Alunorte e Pará Pigmentos e suas práticas de comunicação social, durante esses anos de atuação. A pesquisa de campo realizada nas comunidades constatou um ambiente diferente daquele vigente na fase inicial dessas empresas, em que predominava a presença atuante do Estado. Atualmente, nota-se uma troca de papéis, em que as empresas passaram a atuar na esfera pública.

Se o regime autoritário não permitia contestações, o regime democrático possibilitou a discussão do tema e tem tratado de articular o conjunto da sociedade local (ainda que de forma precária) para o encaminhamento de suas reivindicações. Desse modo, monitora, avalia e decide quais demandas serão atendidas e quais não serão nem consideradas. Como efeito, organizações sociais

reagem de forma intempestiva e pouco eficiente, simplesmente realizando avaliações positivas ou negativas, conforme suas reivindicações sejam atendidas ou não.

Dentre os projetos acatados pelas empresas e organizações parceiras, ressalta-se o trabalho realizado junto aos jovens carentes pelas duas empresas e a ONG, CDI, cujo objetivo é minimizar a “exclusão digital”, que dificulta o acesso aos recursos de informática, necessários para a integração educacional de jovens ao contexto globalizado. Através de convênio, as empresas patrocinam o aprendizado de novas habilidades que capacitem os jovens a utilizarem os recursos de informática nas suas tarefas cotidianas e ingressar no mercado de trabalho com um diferencial de competitividade.

De certo modo, as políticas de comunicação das empresas estudadas estão estruturadas em uma estratégia de gestão compatível com o conceito de flexibilidade defensiva, segundo o qual os investimentos maciços devem se concentrar em recursos de altas tecnologias e alta produtividade. Desse modo, ao desencadear campanhas publicitárias e ao promover cursos e eventos para a comunidade, as empresas procuram criar um ambiente no qual se definem novas estratégias de emprego de suas habilidade. Na prática, as empresas terceirizam alguns setores que, antes, estavam atrelados à sua estrutura organizacional, transferindo para antigos empregados às tarefas secundárias que são realizadas no chão da fábrica. Desse modo, estão “gerando” empregos e fomentando o empreendedorismo entre os empregados demitidos. Com essa atitude, além de aliviar os encargos sociais que esta mão-de-obra representava, incutem uma imagem de dinamizadora dos processos de desenvolvimento local.

As empresas compartilham com o Estado ações sociais no sentido de estruturar comunidades como “Vai Quem Quer”, que, até 2003, não tinha água encanada nem luz elétrica. Desse modo, constatou-se a presença social dessas empresas junto às diferentes comunidades, diante da ausência e da omissão do Estado.

Dados referente ao recolhimento de impostos comprova tal omissão. A Secretaria Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças (Sepof) publicou no Diário Oficial do Estado de 29 de abril de 2004, o valor do repasse do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), no ano de 2003, para o município de Barcarena: R\$1.431.525,28. Quanto ao valor do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) atingiu R\$43.470,11, no mesmo período. Nessa nota, a Sepof destacou que, com esses valores, Barcarena é terceiro município com maior volume de recebimento de impostos no Estado do Pará.

Durante a pesquisa de campo, entrevistamos as lideranças comunitárias locais e percebemos a visão que as mesmas possuem das empresas. Nota-se que as empresas agora são percebidas de maneira positiva pelas comunidades, embora não exista um consenso, pois cada empresa é vista de um modo particular. Para alguns, a Albrás contribui mais para a melhoria nas comunidades e, em

outras, menos e vice-versa. A comunidade geralmente joga as expectativas de melhoria mais para as empresas e menos para o poder público, em função do juízo que se formou de que, após os transtornos causados, a responsabilidade pela solução de parte dos problemas sociais é delas. Em função da nova postura adotada, percebe-se que a imagem corporativa da Albrás-Alunorte melhorou junto à comunidade de Barcarena.

Constata-se nesta pesquisa que o desafio da comunicação organizacional, enquanto um setor estanque dentro da empresa, foi superado e passa a se juntar a outros setores, a outros departamentos, a outras ciências, promovendo a interação, a informação e transparência. O ponto de partida foi a incorporação da noção de que havia muito a ser feito em relação ao Relacionamento Social, que a partir de 2003 passa a ser denominado de Responsabilidade Social. As atividades nesta área fazem parte da estratégia de comunicação já organizada pelas empresas, que são divulgadas na *web* da empresa, da página da internet, nos jornais nacionais e internacionais e passam a controlar a identidade e a imagem corporativa dessas empresas.

A comunicação externa também se estrutura e as ações sociais ganham visibilidade, apresentando para a sociedade uma empresa pró-ativa, que trabalha com o Desenvolvimento Sustentável, que se preocupa com o meio ambiente e a responsabilidade social, ganhando público devido à estratégia de comunicação estruturada das empresas.

Quando de sua instalação no Pará, em 1968, a CVRD prestou assistência às comunidades regionais, porém limitada ao encadeamento de ações necessárias para que pudesse assumir a posse das terras onde o projeto está instalado, enquanto se encaminhavam os aspectos jurídicos pendentes. Evidentemente, a desmobilização e o reassentamento das famílias exigiu atitudes que se assemelharam ao que hoje se busca, mas não tinham o mesmo caráter, haja vista que os momentos e os objetivos eram completamente distintos. Afinal, a intocabilidade conferida pelo regime autoritário, da época, permitia sua livre ação e a eleição das atitudes que lhes fossem mais convenientes. Até as concessões permitidas eram estrategicamente definidas dentro da meta de não causar grandes alardes que atraíssem a atenção da comunidade internacional para a violência que estava sendo cometida em nome da modernização do Estado brasileiro.

O final, agora apresentado, acabou moldando-se aos estudos de perfil mais teórico, descrito nos capítulos 1, 2 e 3, mas também presente na opção metodológica e mesmo na interpretação da opinião pública e as estratégias da comunicação organizacional dos principais elementos envolvidos nesse processo de construção de identidade e imagem corporativa, em uma esfera pública.

A pesquisa não pretende ser conclusiva, uma vez que as empresas e a sociedade estão em constante transformação. O importante, no momento, foi pontuar algumas ações que venham servir de exemplo e possam inspirar organizações na construção de suas estratégias e práticas de comunicação

organizacional. A dinâmica social, que apresenta facetas distintas em cada lugar, determina que o processo de construção da imagem das empresas pesquisadas ainda não está (e nem estará) concluído. Esse processo será contínuo e tenderá a absorver as influências na forma de organização dos complexos industriais, que se encaminham no sentido de estabelecer relações com a comunidade, com o governo, com fornecedores e consumidores, de um modo que o feedback aconteça permanentemente e retroalimente as estratégias de preservação ou ampliação do espaço que a empresa ocupa, no segmento em que atua.

Diante dessas constatações, na tentativa de discutir a identidade e imagem corporativa (capítulos 2 e 3) para o âmbito de uma coordenação institucional, os profissionais de comunicação acabam por ser responsáveis pela valorização da imagem e da marca corporativa, pois suas ações e mensagens acabam se transformando em fato e depois em notícias. A subjetividade das pessoas, ao captarem informes positivos e visualizarem obras concretas, tende a formar opiniões positivas. Desse modo, ao destacar as contribuições que tem dado para a melhoria das condições de vida das comunidades afetadas pela sua presença, as empresas buscam captar a simpatia das pessoas, utilizando seus depoimentos em campanhas institucionais de alcance maior, com a finalidade de demonstrar para o mundo que, apesar dos impactos ambientais inerentes à sua atividade, os benefícios sociais também são significativos e positivos.

Desse modo, diante de tantos e complexos fatores que incidem no discurso e na formação da imagem, o gerenciamento, por melhor que seja, não poderia contemplar sequer uma parcela mínima das interferências ocasionais, tal como acidente ambiental de 2003, haja vista que nem todo sistema é perfeito. Desse modo, a pronta resposta e a divulgação das ações de minimização dos impactos, fizeram parte da estratégia para reverter um quadro desfavorável à imagem da empresa. Admitir que houve falhas e divulgar as medidas adotadas para evitar novas ocorrências em qualquer outra unidade do grupo de empresas, foi seguramente uma ação que carregou pontos positivos para a imagem institucional.

Acreditamos que as intervenções do mercado acerca da identidade e imagem organizacional não podem ser preconizadas, sem que antes se desenvolva a sensibilidade dos administradores para questões ambientais, devido à fragilidade dos acertos numa operação tão delicada.

A iniciativa de ouvir a comunidade tornou possível às empresas desconstruírem a idéia tradicional da comunicação em uma única direção, apenas entre emissor e receptor. Percebe-se pelas ações de comunicação das empresas que o processo transformou-se num diálogo entre as partes, ainda que a capacidade de se expressar e a clara definição dos objetivos neste relacionamento estejam muito mais definidos pelo lado das empresas. Como elas sabem exatamente o que querem, estão buscando envolver a comunidade para que esta se articule possa dizer claramente o que é

melhor para todos. Desse modo, as empresas buscam os subsídios para poderem melhor elaborar seus planos de ação concreta para o desenvolvimento social, no município de Barcarena.

Uma das fases do processo de comunicação pode ser entendida como “transmissão de informações”. Nesse caso, o enfoque maior é dado àquele que emite a mensagem, reduzindo o receptor a mero receptáculo, sem participação nenhuma, o que ocorre freqüentemente na comunicação de massa e em algumas organizações empresariais. Superar essa fase exige que os protagonistas se expressem no mesmo idioma ou através de um conjunto de signos comuns às partes. Desse modo, pode-se admitir que o momento atual é o de definição da linguagem a ser utilizada no diálogo entre as partes, mesmo que, antes de tudo, algumas ações concretas já estejam sendo encaminhadas pelas empresas.

Muitos pesquisadores têm voltado suas investigações para o dinamismo do processo de recepção, entendendo-a não como algo passivo, mas como elemento participativo, ativo, o qual projeta no texto – verbal ou não verbal – suas expectativas de significado a partir de seus referenciais de sentido, interpretando a mensagem de acordo com suas experiências culturais. Algumas empresas têm tentado acompanhar essa tendência, mas nem sempre obtendo bons resultados. Esta situação é observada nas ações da Alunorte, nas quais está implícito o conceito de cidadania, que pode ainda ser encontrada no processo comunicacional. Exemplo concreto dessa afirmação ocorre nas redações de boletins, como o “Alô Comunidades”, produções de vídeo e rádios comunitárias, em que a comunidade tem maior acesso e participação mais efetiva.

Portanto, concluímos que o esforço de desenvolvimento de uma política de comunicação das empresas pesquisadas se conduz no sentido de conformar uma dinâmica que elas possam controlar. Desse modo, mantêm sob sua coordenação as ações concretas realizadas junto às comunidades do município de Barcarena, ao mesmo tempo em que fortalecem sua imagem institucional diante da opinião pública mundial e isso vai adicionar valor às suas ações em bolsas e conseqüentemente em boas relações de negócios.

Trata-se, evidentemente, de ações no campo da informação que estão correlacionadas às estratégias de flexibilização defensiva, com o claro objetivo de ampliação de seu espaço no mercado mundial. Numa avaliação técnica, podemos afirmar que, apesar de certos incômodos, a estratégia da empresa tem alcançado êxito, na medida em que consegue impor a divulgação de muitos fatos positivos, ao tempo em que se evita, soluciona ou contorna eventos de impacto negativo.

O montante de informações coletadas e analisadas durante a pesquisa de campo favorece a projeção da continuidade do estudo do problema aqui levantando, haja vista, que, enquanto processo, a formação e a consolidação da imagem institucional está sujeita a avanços e retrocessos, em razão de inúmeros motivos. A dinâmica social é irrefreável e imprevisível. Cabe aos acadêmicos, a tarefa de

investigar e procurar respostas aos problemas que surgem e que se tornam relevantes, aos olhos dos que fazem pesquisa científica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Livros, Artigos e outras publicações

AAKER, David A. **Marcas: "brand equity" gerenciando o valor da marca.** Trad. André Andrade. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. **Criando e administrando marcas de sucesso.** São Paulo: Futura, 1996.

ADORNO, Theodor. A Indústria Cultural. In: COHN, Gabriel. (Org). **Comunicação e Indústria Cultural.** São Paulo: T. A. Queiroz, 1987.

ALENCAR, José Marcos Quadros. Os impactos do projeto Albras nas relações de trabalho no Estado do Pará In: CASTRO, Edna M. Ramos de & MARIN, Rosa Acevedo (Orgs). **Amazônia em tempo de transição.** Belém: Série Cooperação Amazônica, 1989. p.193-245.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1973.

ANDRADE, Thales Haddad Novaes. **Ecológicas manhãs de Sábado: o espetáculo da natureza na televisão brasileira.** São Paulo: Annablume: Fapesp, 2003. 240p.

ARENDT, Hannah. **A Condição humana.** 8a ed. Editora Forense Universitária, 1997.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

ASSIS, Denise. **Propaganda e Cinema a Serviço do Golpe.** Rio de Janeiro: Mauad, FAPERJ, 2001. 100p.

AUGRAS, Monique. **Opinião pública: teoria e pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 1980.

BARCELLOS, Fernanda. **Curso Básico de Relações Públicas.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1984.

BELTRÃO, Luiz e QUIRINO, Newton. **Subsídios para uma teoria da comunicação de massa.** São Paulo: Summus, 1987.

BOURDIEU, Pierre. A Opinião Pública não existe. In: THIOLENT, Michel (Org.) **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária.** São Paulo: Editora Polis, 1987.

BRUM, Argemiro J. **O desenvolvimento econômico brasileiro.** 23a ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri/SP: Manole, 2003.

CANCLINI, Nestor García. **Consumidores e Cidadãos: Conflitos Multiculturais da Globalização.** Rio de Janeiro: EDUFRRJ, 1990. p. 75 – 93.

CARMO, Eunápio Dutra. **Gestão do trabalho na indústria de Alumínio Albras: noção de qualidade e os seus interlocutores.** UFPA/NAEA/PLADES: Belém, 2000.

CASTELL, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol. II, 3ª Ed.** São Paulo: Paz e Terra, 2001. p. 143-144.

CHAMPAGNE, Patrick. **Formar a opinião: o novo jogo político/ Trad. Guilherme João de Freitas Teixeira.** Petrópolis/RJ: Vozes, 1996.

CHILDS, Harwood L. **Relações Públicas, Propaganda & Opinião Pública.** 4ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1949.

- COELHO, Maria Célia Nunes. Política e gestão ambiental (des)integrada dos recursos minerais na Amazônia. In: COELHO, Maria Célia Nunes; SIMONIAN, Ligia e FENZEL, Norbert (Orgs). **Estado e políticas públicas na Amazônia: gestão de recursos naturais**. Belém: Cejup, 2000. p.117-170.
- COHN, Gabriel. **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: TA Queiroz Editor Ltda, 1987.
- COSTA, Joan. **Identidade corporativa**. México: Trillas: SIGMA, 1993. (reimp. 2003).
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.
- FICO, Carlos. **Reinventando o otimismo: ditadura, propaganda e imaginário social no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 1997. 50p.
- GARCIA, Nelson Jahr. **O que é Propaganda Ideológica**. São Paulo: Brasiliense, 1982. (Coleção primeiros passos). 15p.
- GOVATTO, Ana Cláudia. **Meio e mensagem**, número 1073. Agosto de 2003.
- HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da Esfera Pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa/ Trad. Flávio R. Kothe**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. 398p.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Novos desafios para o profissional da comunicação. In: **Banco do Brasil/Labjor – Estado, Mercado e Interesse Público – a comunicação e os discursos organizacionais** – Série Seminário de Comunicação Banco do Brasil – Brasília: Banco do Brasil, 1999.
- _____. **Relações Públicas e Modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.
- _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986. (Novas buscas em comunicação; v. 17).
- LECLERC, Gerard. **A sociedade de comunicação: uma abordagem sociológica e crítica**. Lisboa: Instituto PIAGET, 1999.
- LÔBO, Marcos Aurélio Arbage. **“Estado e capital transnacional na Amazônia: O caso da Albras-Alunorte”**. Belém: UFPA/ NAEA/ PLADES, 1996.
- LODI, João Bosco. **Holding**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LUHMANN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Veja, 1992.
- MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional/ Trad. Giasone Rebuá**. 5ª ed. Rio de Janeiro: ZAHAR Editores, 1979.
- LUZ, Ricardo Silveira **"Clima Organizacional"** - Editora QualityMark, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995
- MARIN, Rosa Acevedo. Grandes projetos e terras de negro: Conflito e resistência no Trombetas. In: CASTRO, Edna M. Ramos & MOURA, Edila A. F., MAIA, Maria Lúcia Sá (Orgs) **Industrialização e grandes projetos desorganização e reorganização do espaço**. Belém: Editora UFPA/NAEA, 1995. 389p.
- MATOS, Heloiza. Das relações públicas ao marketing político: (Des)caminhos da comunicação governamental. In: CORRÊA, Tupã Gomes e FREITAS, Sidnéia Gomes (Orgs) **Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo**. São Paulo: ECA/USP; CLC, 1999. p. 58-66.
- MATTOS, Sérgio Augusto Soares. **História da Televisão Brasileira - Uma visão econômica, social e política**. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 91p.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo. Editora Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, Edila A. F. MAIA, Maria Lúcia Sá. “**A Reorganização do Espaço de Trabalho e do Espaço Doméstico das Famílias de Barcarena**” os efeitos do Projeto ALBRAS-ALUNORTE. Relatório de Pesquisa. UFPA/NAEA, 1989.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2003.

NASSAR, Paulo. Revista Meio e Mensagem (nº 1073), (2004)

NOELLE-NEUMAN, E. Conceitos de Jornalismo – Norte e Sul. In: KUNCZIK, Michael. **Conceitos de jornalismo: Norte e Sul: Manual de Comunicação/ Trad.: Rafael varela Jr. 2ª ed.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001. (Com-Arte).

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996. (Coleção Novas Buscas em Comunicação).

_____. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus, 1990. – (Novas buscas em comunicação; v. 35).

PINTO, Lúcio Flávio. A batalha do alumínio e outras derrotas da globalização. In: **Amazônia o Século Perdido**. Belém: Editora Grafisa, 1997.

RIES, Al & RIES, Laura. **A queda da propaganda: da mídia paga a mídia espontânea/ Trad. Ana Beatriz Rodrigues**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 7ª ed. revista e ampliada**. Rio de Janeiro: Campus: ABP, 1999. 384p.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática. 7ª ed. rev.** São Paulo: Pioneira, 1998. (Biblioteca Pioneira de arte, comunicação, arquitetura e urbanismo).

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política. 3ª Ed. Revisada e ampliada**. São Paulo: Editora Summus, 1995.

STOCKINGER, Gottfried. **A sociedade da Comunicação: o contributo a Niklas Luhmann**. Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 2003.

TAHARA, Mizuho. **Contrato imediato com mídia. 6ª ed.** São Paulo: Global, 1995.

TARDE, Gabriel. **A opinião e as massas**. Trad. Luís Eduardo de Lima Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1992. (Coleção tópicos).

TAVARES, Mauro Calexta. **A Força da Marca: Como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**. São Paulo, Summus, 1986.

TRINDADE, José Raimundo Barreto. **A metamorfose do trabalho na Amazônia: para além da mineração** Rio do Norte. Belém: UFPA/NAEA/PLADES, 1996.

VIEIRA, Stamilir. *Marca – o que o coração não sente os olhos não vêem*. São Paulo: Ed. PUC-Rio/Ed. Loyola, 2002.

2. Teses, Monografias e outros textos não publicados

BOLETIM INFORMATIVO DE FÁBRICA (BIF). Abril/ 2004. s/d

CARISSIMI, João. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelas relações públicas na construção da imagem organizacional**. Trabalho apresentado Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. Campo Grande /MS – setembro 2001. CD-ROM.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação**. Texto apresentado na Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Bolivia/ Santa Cruz de la Sierra, 2002. Mimeo.

CATÁLOGO INSTITUCIONAL, 2000. s/d.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE – CVRD. **Relatório Anual** - annual report, 2002. Mimeo.

CURVELLO, João José Azevedo. **Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho**. Tese de Doutorado. São Paulo: ECA/ USP, 2001. Mimeo.

GOMES, Wilson. **Esfera pública política e media - II**. Trabalho apresentado no VII Encontro anual da COMPÓS. São Paulo. *Anais*. São Paulo: maio de 1998.

_____. **Esfera pública política e media. Com Habermas, contra Habermas**. Trabalho apresentado no VI Encontro anual da COMPÓS. *Anais*. Unisinos, 1997.

IASBECK, Luiz Carlos A. **A Administração da Identidade**. Tese de Doutorado. São Paulo: PUC, 1997. Mimeo.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 1999. s/d.

MONTEIRO, Maurílio Abreu. **Mineração e metalurgia na Amazônia: Contribuição à crítica da ecologia política e valorização de recursos minerais da região**. Tese de Doutorado. Belém: NAEA/UFPA, 2001.

MORBACH, Marise Rocha. **A Publicidade no Período Médici**. Texto apresentado no XXIV Congresso Brasileiro de Comunicação - INTERCOM. Campo Grande/MS, setembro/ 2001. CD rom.

3. Publicações e notícias em periódicos digitais

BNDES. **História das privatizações**. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em 27 set. 2003.

ESTEVES, João Pissarra. **Opinião pública e democracia na sociedade de informação**. Disponível em: <<http://ubista.ubi.pt/~comum/estev-es-pissarra-opiniao-publica.html>>. Acesso em 07 out. 2004.

WHITAKER, Maria do Carmo. **Ética na Governança Corporativa**. Disponível em: <www.eticaempresarial.com.br>. Acesso em 08 mar. 2003.

4. Revistas e matérias de jornais

A. C. NIELSEN 2001. **Revista Exame**. São Paulo, 23 abr. 2001, p. E-14. (Caderno Especial de Aniversário).

COSTA, Paulo Roberto Pereira. A força da imagem. **Revista ABERJE**, ano 7, nº 22, 1º Trimestre de 1997.

Revista CartaCapital/ Edição especial: Responsabilidade social em evolução, nº 301A. Agosto de 2004.

Revista exame. Edição Especial: Guia de boa cidadania corporativa. Dezembro, 2000. p. 66.

SAFATLE, Amália. **Revista CartaCapital**/ Edição especial: Responsabilidade social em evolução, nº 301 A. Agosto de 2004.

VILELA, Angélica. Companhias despertam para o valor da própria marca. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 09 maio 2001, p. C-7.

Jornal O Estado de São Paulo 16/07/03

5. Páginas da internet

ALUMINA DO NORTE DO BRASIL S/A. (Alunorte).Disponível em: <www.alunorte.net/>. Acesso em: 10 set. 2004.

ALUMÍNIO BRASILEIRO S/A (Albras). Disponível em: <www.albras.net/>. Acesso em: 21 ago. 2004.

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN (ALAIIC). Disponível em: <www.eca.usp.br/alaic/>. Acesso em: 15 ago. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: 02 set. 2004.

Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós). Disponível em: www.compos.org.br/. Acesso em: 20 ago. 2004.

COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO (CBA). Disponível em: <www.aluminiocba.com.br/>. Acesso em: 21 set. 2004.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (CVRD). Disponível em: <www.vale.com.br/>. Acesso em: 05 out. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (Ibase). Disponível em: <www.ibase.br/>. Acesso em: 02 ago. 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 27 jul. 2004.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <www.ethos.org.br/>. Acesso em: 09 jul. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA , www.ibgc.org.br Acesso em: 13 agosto 2004.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO (Intercom). Disponível em: <www.intercom.org.br>. Acesso em: 08 out. 2004.

GLOSSÁRIO

A

Advestising: propaganda

Anual Report: Relatório Anual

B

Benchmarking: é uma prática muito respeitada no mundo dos negócios. É uma atividade que busca no mundo externo as melhores práticas e performances para medir o desempenho do negócio perante seus objetivos internos.

Black Power: movimento *Black Power* (Poder Negro), nos anos 60, foi um período de intensos conflitos raciais, o radicalismo da parte de brancos e negros fez com que a violência explodisse, depois de vários atentados contra líderes do movimento pelos direitos civis. Apesar da postura pacifista defendida por Martin Luther King (1929 – 1968).

Boom: é o período da vida econômica caracterizado por grande procura.

C

China clay: O caulim é um minério argiloso branco e começou a ser explorado há mais de 3.000 anos na China. A palavra caulim tem origem na expressão "Kauling", que na língua chinesa significa alta colina. Por esse motivo, em várias partes do mundo o caulim é conhecido com "China Clay" (argila da China), quando era apenas utilizado na fabricação de cerâmica e porcelana. Disponível em <http://www.caemi.com.br/portugues/perfil/cadam.htm>. Acesso em 20/09/2004

Coating: camada, pintura, revestimento

Company Towns: (Town: cidade pequena; município; população [de uma cidade]. Company: sociedade americana similar à sociedade anônima brasileira).

Correio Eletrônico: [Do inglês, e-mail] Programa que permite a troca de mensagens pela Internet, criado, em 1971, por Ray Tomlison.

E

E-Mail: [Ing. Forma reduzida para E(lectronic) Mail] V. Correio Eletrônico.

F

Feed Back: retro-informação; alimentação de informações

Filler: enchedor; o que serve para encher; enchimento; recheio.

H

Hippie: pessoa oposta à sociedade atual, membro da contracultura.

Holding: empresa sem nenhuma atividade comercial direta e cujo patrimônio está investido em ações ou quotas de outras sociedades.

Homepage: [Ing.] (Página original). Página de entrada ou de abertura de um site, escrita em linguagem HTML. Contém uma apresentação geral, um menu e hiperlinks para as principais seções de seu conteúdo. ImproPRIAMENTE é usada como sinônimo de site.

House Organ: órgão (revista ou jornal) interno de empresa.

J

Joint Venture: fusão entre empresas ativas.

K

Kaoling: a palavra caulim tem origem na expressão "Kauling", que na língua chinesa significa alta colina.

L

L'opinion et la foule: opinião pública, multidão e as massas

Lobbies: pessoa com poder e influência em determinada área

M

Manual Report: relatório anual de administração e operação financeira

Marketing: comercialização; mercadologia; mercadização; mercadagem; "Execução das atividades de negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços partindo do produtor até os consumidores finais"(A.M.A). É a execução por uma empresa de todas as atividades necessárias para criar, promover e distribuir produto que estejam de acordo com a demanda atual ou potencial e com a sua capacidade de produção. Estudo sistemático das forças de formação da procura e da motivação do consumidor das considerações temporárias especiais que influenciam as transações econômicas e dos esforços integrados e reações dos consumidores e compradores de um mercado. Conjunto das atividades que, a partir do estudo constante do consumidor e das tendências do mercado chega à definição e fabricação do produto ou serviço à sua composição, distribuição e até utilização final procurando compatibilizar o interesses do consumidor e da empresa. As atividades de Marketing, envolvem toda a vida do produto desde o momento em que ele é simples idéia até o seu consumo. Isso implica conhecer o que o consumidor deseja, estudar a produção dessa necessidade, desse bem de consumo, produzi-la, distribuí-la e vendê-la ao consumidor, inclusive ensinando-lhe a consumidor o produto. Através do Marketing, procura-se satisfazer as necessidades de consumo e mesmo criar novas necessidades.

Mass Media: meios de comunicação de massa

Merchandising: "operação de planejamento necessária para se pôr no mercado o produto (ou serviço) certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas e a preço certo". (A.M.A); apoio Logístico às operações de Marketing; conjunto da operações de planejamento e de supervisão da comercialização de um produto ou serviço, nos locais, períodos, preços e quantidades que melhor possibilitarão a consecução dos objetivos de Marketing. É a planificação necessária para que a estratégia de Marketing se efetue com rendimento ideal. A preparação da mercadoria para torná-la adequada à necessidade do consumidor e ao seu caminhar pelos canais de distribuição comercial.

N

Netmeeting: é um software da Microsoft, de conferência via rede. Possibilita que diversas pessoas interajam juntas de diferentes lugares, via chat, quadro de comunicações, voz e vídeo. Possui além disto um recurso que permite que os usuários dividam a mesma tela de um software de maneira colaborativa.

O

Offentlichkeit: esfera pública

Ombudsman: "A função de Ombudsman surgiu na Suécia, no início do século XVII, aproximadamente no ano de 1608, quando foi escolhido um dos parlamentares como "Representante do Homem". A palavra Ombudsman é formada pela união de Ombud mais representante e man (homem). Nesse sentido, ele é o representante do ser humano, não existindo a variação "Ombudswoman".

On-line: [Ing. On, significando posição, em; ou continuidade + Line, linha] (Em linha, linha contínua). Termo utilizado para designar quando um computador está conectado à uma rede ou qualquer tipo de comunicação entre computadores.

Opinion: opinião, parecer; juízo, conceito, idéia; reputação.

Opportunity: oportunidade, ocasião, ensejo; chance.

P

Publicity: publicidade

R

Ranking: ordem, graduação, posição relativa.

S

Sites: [Ing.] (Sítio). Conjunto de documentos escritos em linguagem HTML, pertencentes a um mesmo endereço (URL), disponível na Internet. Erroneamente é empregado como sinônimo de homepage.

Slogan: frase concisa, marcante, geralmente incisiva, atraente, de fácil percepção e memorização, que apregoa as qualidades e a superioridade de um produto, serviço ou idéia.

Stakeholder: é toda e qualquer entidade que tenha algum interesse ou relacionamento com a organização.

W

Web: [Ing.] (Teia). Forma reduzida de se referir à WWW.

Woodstock: cidade localizada a cerca de 400 km da cidade de Nova Iorque(USA). Ficou mais conhecida pelo festival Woodstock, considerado o maior de todos os festivais de rock realizado no fim de semana de 15 a 17 de agosto de 1969.

ANEXOS

Tabela 1 - Análise dos Balanços Sociais das Empresas Albras e Alunorte (1999 – 2003) quanto a realização de ações de benefício às comunidades

ANÁLISE DAS AÇÕES SOCIAIS PUBLICADA NOS BALANÇOS		
ANO	ALBRÁS	ALUNORTE
1999	<p>Relações com a comunidade Reforma e ampliação do Colégio Estadual de 1º e 2º Graus Eduardo Angelim, na Vila dos Cabanos. Iniciadas as obras de construção da unidade de reciclagem e compostagem de lixo da Vila dos Cabanos.</p>	A empresa ainda não informava suas ações sociais.
2000	<p>Relações com a comunidade A ALBRÁS em parceria com a Prefeitura Municipal de Barcarena, implantou a Unidade de Reciclagem e Compostagem de Lixo da Vila dos Cabanos. Empregados da ALBRÁS instalaram o equipamento que elimina condições inseguras de trabalho (mutilação) e aumenta a produção nas olarias de Abaetetuba, beneficiando cerca de 1.500 pessoas.</p>	<p>Apoio Comunitário e Desenvolvimento Social Participou de várias atividades sociais contribuindo de forma intensa em todas os segmentos das comunidades locais, tanto na forma de suporte financeiro, como de participação em campanhas de melhorias da qualidade de vida, programas de educação familiar, segurança, higiene e saúde para população local.</p>
2001	<p>Relações com as comunidades Foram feitas melhorias em 215 marombas (máquinas primárias para produção de tijolos), operadas no Município da Abaetetuba eliminando risco de graves acidentes e aumentando a produção. De acordo com base na diretriz de Empresa Cidadã, foi realizada a 2a. campanha de doação de sangue na fábrica sendo coletados 1.308 bolsas (aproximadamente 523.200 ml) destinados ao HEMOPA, beneficiando cerca de 5.200 pessoas. Reforma total do Hospital Municipal da Vila dos Cabanos em parceria com outras empresas.</p>	<p>Apoio Comunitário e Desenvolvimento Social A ALUNORTE engajou-se em programas sociais junto às comunidades vizinhas, contribuindo de forma intensa para a melhoria de qualidade de vida dessas comunidades. Venda de cartuchos de toner's de impressoras usados, doados para venda e reversão do dinheiro em prol da Associação dos Músicos de Barcarena. Doação de Micro Computadores, para as escolas da comunidade vizinhas. Em 2000 a ALUNORTE iniciou projeto social auto-sustentável "Barcarena do Futuro" junto a comunidades do em torno da planta.</p>
2002	<p>Relações com as Comunidades Por iniciativa da ALBRÁS e financiamento do BNDES, foi decidida a implantação de unidades de reciclagem e compostagem de lixo em Abaetetuba, Igarapé-Miri, Moju e Barcarena, nos moldes da unidade já implantada com recursos próprios da ALBRÁS, na Vila dos Cabanos. Verificado recorde nas doações/dia da Campanha de Doação Voluntária de Sangue: com 345 pessoas por dia, totalizando 690 bolsas (aproximadamente 276.000 ml) em apenas dois dias. Essa campanha é feita em parceria com o HEMOPA – Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará, de acordo com a diretriz de Empresa Cidadã, beneficiando cerca de 2.750 pessoas. Para atender comunidades agrícolas em torno da fábrica, beneficiando cerca de 1.350 pessoas, a ALBRÁS adquiriu uma Patrulha Agrícola composta de máquinas e implementos, para trabalhar em convênio com a Prefeitura de Barcarena. A ALBRÁS liderou uma ação Integrada de Cidadania na Vila dos Cabanos, dentro de seu Programa de Qualidade de Vida, atendendo cerca de 2 mil pessoas em um dia, com emissão de documentos, atendimentos médicos e odontológico, vacinação, palestras educativas, e outras atividades.</p>	<p>Apoio Comunitário e Desenvolvimento Social Em 2001 a ALUNORTE conduziu diversas ações e programas sociais tendo como alvo as comunidades localizadas próximas à fábrica. Como exemplo destaca-se o projeto social Barcarena do Futuro, parceria da ALUNORTE com o Governo do Estado do Pará, Prefeitura Municipal de Barcarena e COOPSAI. O projeto desenvolve as atividades produtivas de cerca de 600 famílias próximas à fábrica, através de treinamento e capacitação profissional dos participantes e melhorias diversas em infraestrutura, tais como energia, regularização fundiária e equipamentos. A ALUNORTE iniciou em 2001 o Programa Bolsa Estudo, com uma turma inicial de 80 treinandos. Através do programa os selecionados (membros das comunidades e parentes de empregados ALUNORTE/ALBRÁS tem direito a uma bolsa estudo 4 (quatro) meses com aula sobre políticas, programas e processo operacional da ALUNORTE, proporcionando a inserção destes jovens no mercado de trabalho e possibilidade de absorção no quadro de empregos da fábrica. Ainda na área educacional, desenvolveu o Programa Bola pra frente, educação pra gente, que utiliza o esporte como motivador do processo de educação e formação dos estudantes de Barcarena e suas famílias através de palestras sobre meio ambiente, convívio social, entre outros. O fortalecimento da relação da ALUNORTE com as empresas paraenses, através de iniciativas como PDF – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, que envolve cerca de 220 empresas do Pará e convênios firmados com centros de formação profissional como o IEL-Instituto Euvaldo Lodi (treinamento para empresas paraenses no sistema de segurança ALUNORTE) e CIP – Centro das Indústrias do Pará através da criação da agência distrital de Barcarena.</p>

ANÁLISE DAS AÇÕES SOCIAIS PUBLICADA NOS BALANÇOS

ANO	ALBRÁS	ALUNORTE
2003	<p>Relações com as Comunidades Por iniciativa da ALBRÁS e com o financiamento do BNDES, foram implantadas unidades de reciclagem e compostagem de lixo, nos moldes da unidade já implantada com recursos próprios da ALBRÁS na Vila dos Cabanos e em outros municípios do Moju, Igarapé-Miri e Abaetetuba, Verificado novo recorde nas doações/dia da Campanha de Doação Voluntária de Sangue: com 377 pessoas por dia, totalizando 1.509 bolsas em apenas quatro dias (aproximadamente 679.050 ml). Essa Campanha é feita em parceria com a ALUNORTE e HEMOPA – Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará, conforme a diretriz de Empresa Cidadã, beneficiando cerca de 4 mil pessoas. Pelo segundo ano consecutivo a ALBRÁS liderou uma ação Integrada de Cidadania na Vila dos Cabanos, dentro de seu Programa Qualidade de Vida, atendendo cerca de 2 mil pessoas em um dia, em que houve a emissão de documentos, atendimentos médicos e odontológico, vacinação, palestras educativas, e outras atividades.</p>	<p>Apoio Comunitário e Desenvolvimento Social A Alunorte desenvolveu diversas iniciativas alinhadas à sua política de responsabilidade social durante o ano de 2003 visando ao desenvolvimento social das comunidades próximas à fábrica. A Empresa concluiu os investimentos previstos no projeto Barcarena do Futuro, que beneficia cerca de 600 famílias de seis comunidades rurais do município de Barcarena. A Alunorte deu continuidade ao programa “Bola pra Frente, Educação pra Gente” com a participação de uma nova equipe do “Alunorte Rain Forest” na copa da Noruega, realizada em Oslo no mês de julho. No segundo semestre o projeto desenvolveu a IV Copa Alunorte de Futebol, envolvendo 18 escolas públicas de Barcarena. Foi iniciado o projeto “Miriti, Brinquedo e Arte” em parceria com os artesãos de miriti de Abaetetuba, a prefeitura de Abaetetuba e o Sebrae, que visa a capacitar e garantir melho infraestrutura aos artesãos que trabalham com o miriti. Outra ação iniciada foi o projeto “Água e Vida”, que visa melhorar a qualidade da água utilizada pelas comunidades de Barcarena. Três poços foram perfurados durante o mês de dezembro garantindo água de melhor qualidade a moradores da comunidade do Arrozal, na ilha Trambioca, estando previstas outras iniciativas semelhantes. A empresa também forneceu apoio às comunidades de Barcarena e à secretária municipal de saúde em campanhas de imunização, dengue, meningite com fornecimento de recursos materiais (transporte e alimentação) e humanos (voluntários).</p>
2004	<p>Relações com as Comunidades Com recursos de financiamento obtido junto ao BNDES, implantou-se unidades de reciclagem e compostagem de lixo nos municípios de Moju, Abaetetuba, Igarapé-Miri, estando em construção a de Barcarena (sede). Este projeto beneficia mais de 140 mil pessoas e representa investimento superior a US\$ 1,0 milhão. Uma nova unidade está sendo implantada em Cametá. Aos antigos “catadores” dos lixões são oferecidos oportunidades de trabalho nas unidades de tratamento do lixo e possibilidades de desenvolvimento, com cursos para alfabetização de adultos, de informática e outros. Ainda em Barcarena a ALBRÁS está implantando três projetos de reciclagem: uma fábrica de calçados, a partir de correias transportadoras usadas; uma fábrica de brinquedos educativos, utilizando madeira de embalagens recebidas pela ALBRÁS; e uma fábrica de vassouras e sacolas a partir da reutilização de garrafas plásticas (PET) de refrigerantes. Nas cinco comunidades mais carentes próximas à fábrica a ALBRÁS está realizando o “Programa de Agricultura Familiar Mecanizada – PAFAM”, que oferece as condições básicas para que as famílias produtoras rurais desenvolvam suas atividades em melhores condições, produzindo mais e melhor, recebendo uma oportunidade de crescimento pessoal e econômico, com uma atividade geradora de renda. Em 2003 a ALBRÁS adquiriu a “Tritucap”, uma máquina de fabricação alemã que tritura a capoeira misturando o material ao solo, eliminando a queimada, conservando os nutrientes e aumentando a produtividade do solo. Este equipamento faz parte das atividades do projeto PAFAM. Em parceria com a prefeitura de Barcarena foi realizada a extensão de energia elétrica para as comunidades “Vai Quem Quer” e “Japiim”. Foram construídos um centros comunitários, escola com quatro salas de aula, campo de futebol, praça e uma indústria de farinha. Em 2003, pelo quinto ano consecutivo a ALBRÁS liderou a campanha para doação voluntária de sangue por empregados, seus familiares, vizinhos, pessoas da comunidade. Foi alcançado o recorde de 1.577 doações em quatro dias de coleta de sangue, no posto instalado na ALBRÁS. Essa campanha foi feita em parceria com a ALUNORTE e HEMOPA – Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará, de acordo com a diretriz de empresa Cidadã, beneficiando cerca de 4000 mil pessoas.</p>	<p>Apoio comunitário e Desenvolvimento Social A ALUNORTE desenvolveu diversas iniciativas alinhadas à sua política de responsabilidade social durante o ano de 2003 visando ao desenvolvimento social das comunidades próximas à fábrica. Concluiu os investimentos previstos no projeto Barcarena do Futuro, que beneficia cerca de 600 famílias de seis comunidades rurais do município de Barcarena. Entre os resultados do projeto pode-se citar a comercialização de mais de 383.5 toneladas de maracujá, a implantação de um viveiro de mudas e de quatro aviários, o manejo de 115 hectares de açaí, a entrega de 366 títulos de terra aos participantes, 625 pessoas treinadas para o desenvolvimento de atividades produtivas e melhor infraestrutura produtiva em função da compra de equipamentos como caminhão, trator e implementos agrícolas. O Barcarena do Futuro participou da mostra de projetos sociais realizada no Rio de Janeiro pelo BNDES, no mês de dezembro, e também integrou a publicação “Práticas Empresariais de Responsabilidade Social”, produzida pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. A ALUNORTE deu continuidade ao programa “Bola pra Frente, Educação pra Gente” com a participação de uma nova equipe do “ALUNORTE Rain Forest” na copa da Noruega, realizada em Oslo no mês de julho. No segundo semestre o projeto desenvolveu a IV Copa ALUNORTE de Futebol, envolvendo 18 escolas públicas de Barcarena. Projeto “Miriti, Brinquedo e Arte” em parceria com os artesãos de miriti de Abaetetuba, a prefeitura de Abaetetuba e o SEBRAE, que visa a capacitar e garantir melhor infraestrutura aos artesãos que trabalham com o miriti. Projeto “Água e Vida”, que visa melhorar a qualidade da água utilizada pelas comunidades de Barcarena. Três poços foram perfurados durante o mês de dezembro garantindo água de melhor qualidade a moradores da comunidade do Arrozal, na ilha Trambioca, estando previstas outras iniciativas semelhantes. Apoio às comunidades de Barcarena e à secretária municipal de saúde em campanhas de imunização, dengue, meningite com fornecimento de recursos materiais (transportes e alimentação) e humanos (voluntários).</p>

Questionário Benefícios Alunorte

Questionário aplicado na Alunorte

1. Você conhece os benefícios oferecidos pela Alunorte?
(não) 1---2---3---4---5---(todos)
2. A comunicação sobre os benefícios da Alunorte é?
(inexistente) 1---2---3---4---5---(muito boa)
3. Você costuma usufruir dos benefícios oferecidos pela Alunorte?
(não) 1---2---3---4---5---(sempre)
4. Como você avalia os benefícios oferecidos pela Alunorte?
(muito fracos) 1---2---3---4---5---(excelentes)
5. Você sabe quais os benefícios legais e espontâneos oferecidos pela Alunorte?
(não) 1---2---3---4---5---(bastante)
6. Você já leu a cartilha de benefícios da Alunorte?
(não) 1---2---3---4---5---(bastante)
7. Você considera importante que os empregados recebam mais informações sobre os benefícios oferecidos pela empresa?
(não) 1---2---3---4---5---(muito importante)
8. Como você compararia os benefícios oferecidos pela Alunorte com os benefícios oferecidos na última empresa que você trabalhou?
(muito piores) 1---2---3---4---5---(muito melhores)
9. Como você compraria a comunicação sobre os benefícios na Alunorte com a comunicação sobre os benefícios da última empresa que você trabalhou?
(muito pior) 1---2---3---4---5---(muito melhor)
10. Você considera importante a empresa oferecer um bom “pacote” de benefícios?
(não) 1---2---3---4---5---(muito importante)