

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

AMANDA BORGES KLAFKE

**A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO E  
MANUTENÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS E SEU  
REFLEXO NA REPUTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre

2008

AMANDA BORGES KLAFKE

**A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO E  
MANUTENÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS E SEU  
REFLEXO NA REPUTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Luisa Baseggio

Porto Alegre  
2008

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais, Flávio e Rose, por respeitarem minhas escolhas e por me incentivarem a trilhar o caminho do estudo e do aprendizado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Flávio e Rose, que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui, pelo seu apoio emocional, cuidado e proteção especial, incluindo o alcance do chimarrão nas intermináveis horas em frente ao computador.

Ao meu namorado Diego, por estar ao meu lado durante toda a faculdade, me fazendo acreditar que seria capaz.

A minha irmã Mônica, que, além de ser uma companheira que se faz presente em todos os momentos da minha vida, contribuiu com seu conhecimento técnico para este trabalho.

A minha orientadora Ana Baseggio, pela dedicação, cumplicidade, confiança e por compartilhar seu conhecimento e sabedoria e, principalmente, pelo exemplo de profissional e professora que é. Aos demais professores da Famecos que contribuíram para minha formação em Relações Públicas e, sobretudo, para que me tornasse um ser humano melhor.

Ao Sr. Francisco Bueno, profissional no qual me espelho pela sua competência e caráter, que acreditou no meu potencial e sempre me recebeu de “coração aberto”. Aos ex-colegas da Aracruz, em especial à Cristina Olsson, pela atenção e carinho dispensados.

Ao Fabrício Araújo (Suplex), por ser mais que um colega, e sim um companheiro de todas as horas, parceiro de todos os trabalhos que dividiu comigo, alegrias e tristezas, angústias e incertezas.

À Diennyffer Perin, que nunca soube me dizer não.

Aos meus amigos que de uma forma ou de outra me auxiliaram nesta caminhada e entenderam minha ausência em nossos encontros.

E, por fim, mas não menos importante, não poderia deixar de agradecer aos meus colegas do Cerimonial da Assembléia Legislativa pela compreensão, sobretudo ao chefe Airton Vargas Jr.

Muito Obrigada!

*"Não fomos todos criados para sermos perfeitos, alunos nota dez, celebridades, atletas mundiais ou administradores de uma importante corporação. Porém, fomos criados para fazermos o máximo das qualificações e habilidades que possuímos. Talvez a realização mais esplêndida de todas seja a luta contínua para superarmos a nós mesmos." DENIS WAITLEY*

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo principal investigar a contribuição das Relações Públicas na construção e manutenção dos relacionamentos organizacionais e seu reflexo na reputação das organizações. Para que a problemática de pesquisa fosse solucionada, primeiramente, conceituou-se relações públicas e seu papel nas organizações, bem como definiu-se os públicos sob a ótica das relações públicas, caracterizando os relacionamentos que os envolvem. Na seqüência, foram identificados e estabelecidos os conceitos de imagem e identidade corporativas e os aspectos a eles vinculados, visto que esses são os principais elementos formadores da reputação das organizações. Após, discorreu-se sobre reputação estabelecendo-se analogia com os relacionamentos anteriormente citados. A partir disso, apresentou-se a Aracruz Celulose S/A com base nas informações fornecidas pela empresa e pelo seu Gestor de Relações Públicas, Francisco Bueno, com intuito de visualizar como ocorre o processo de formação da reputação e suas variáveis. Por fim, objetivou-se identificar as ações estruturadas de relacionamento da referida organização com seus públicos.

**Palavras-chave:** Relações Públicas. Relacionamento. Imagem. Identidade. Reputação. Ações de Relacionamento

## **ABSTRACT**

The present conclusion work has as main objective to investigate the contribution of public relations on construction and maintenance of relationships on organizations and their reflexes on reputation of corporations. In order to resolve the problem of research, first it appraised public relations and their role on organizations, as well they have been defined publics according to public relations view point, characterizing the relationships which involve them. In the sequence, they have been identified and appraised corporate image and identity and the aspects related to them, even though they are the main elements which form reputation of organizations. Afterward, it discoursed about reputation and made an analogy with the relationships quoted before. From this, Aracruz Celulose S/A was presented according to information were provided by that company and its Public Relation Manager, Francisco Bueno, in order to visualize how process of development of reputation and its variables occur. Finally, it was aimed to identify the structured actions of relationship between the organization that was quoted and its publics.

**Key-words:** Public relation. Relationship. Image. Identity. Reputation. Actions of Relationship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Estrutura da reputação.....	48
<b>Quadro 1</b> – Las variables de reputación.....	51
<b>Quadro 2</b> – Cronologia da Aracruz.....	57
<b>Quadro 3</b> – Cronologia Fábrica Guaíba.....	58
<b>Quadro 4</b> – Principais certificações da Aracruz.....	90
<b>Quadro 5</b> – Prêmios e/ou reconhecimentos recebidos pela Aracruz.....	91



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 RELAÇÕES PÚBLICAS E SEUS NORTEADORES</b> .....	<b>14</b>
2.1 DEFINIÇÕES E CONCEPÇÕES.....	15
2.2 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	22
2.3 PÚBLICOS .....	27
<b>2.3.1 Relacionamentos organizacionais</b> .....	<b>31</b>
<b>3 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>39</b>
3.1 IDENTIDADE E IMAGEM.....	39
3.2 CONCEITOS DE REPUTAÇÃO .....	47
3.3 AS INTERFACES DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS E A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	52
<b>4 ESTUDO DE CASO: ARACRUZ CELULOSE</b> .....	<b>54</b>
4.1 A ARACRUZ CELULOSE.....	55
<b>4.1.1 Histórico</b> .....	<b>56</b>
4.1.1.1 Histórico Unidade Guaíba .....	57
4.2 MISSÃO, VISÃO, VISÃO ESTRATÉGICA E PRINCÍPIOS .....	58
<b>4.2.1 Missão</b> .....	<b>58</b>
<b>4.2.2 Visão</b> .....	<b>58</b>
4.2.2.1 Visão Estratégica .....	59
<b>4.2.3 Princípios da Aracruz</b> .....	<b>59</b>
4.3 A ARACRUZ E SEUS PÚBLICOS .....	61
<b>4.3.1 Públicos selecionados</b> .....	<b>61</b>
<b>4.3.2 Classificação dos públicos</b> .....	<b>62</b>
4.3.2.1 Segundo Fortes (2003).....	62
4.3.2.2 Segundo França (2004).....	63
4.4 AÇÕES DE RELACIONAMENTO DA ARACRUZ .....	65
<b>4.4.1 Segmento Escolas</b> .....	<b>65</b>
<b>4.4.2 Segmento Comunidade</b> .....	<b>68</b>
<b>4.4.3 Segmento Escola e Comunidade</b> .....	<b>70</b>

<b>4.4.4 Segmento Formadores de Opinião</b> .....	71
<b>4.4.5 Segmento Universidades</b> .....	72
<b>4.4.6 Segmento Educação Ambiental</b> .....	73
<b>4.4.7 Segmento Diversos (em parceria com outras empresas e instituições)</b> ...	74
<b>4.5 ANÁLISE DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO DA ARACRUZ</b> .....	78
<b>4.6 A REPUTAÇÃO DA ARACRUZ NO ESTADO – RESGATE HISTÓRICO DE SEUS PRINCIPAIS MOMENTOS E AÇÕES: A VISÃO DE FRANCISCO BUENO</b> ..	81
<b>4.7 DEMAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A REPUTAÇÃO DA ARACRUZ</b> .....	86
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	93
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	96
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	100
<b>APÊNDICE A – Quadro Análise das inter-relações organização-públicos</b> .....	101
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista a Francisco Bueno</b> .....	105
<b>APÊNDICE C – Transcrição literal da entrevista com Francisco Bueno</b> .....	106
<b>ANEXO A – Gráfico Evolução da Imagem Institucional da Aracruz</b> .....	120

## 1 INTRODUÇÃO

A atenção da sociedade está crescentemente voltada para os impactos que as atividades empresariais podem ter na vida das pessoas e do planeta. Novas tecnologias permitem a troca acelerada de informações, independentemente do lugar em que cada um esteja, e possibilita a mobilização em grupos que manifestam suas opiniões sobre os mais diversos assuntos, inclusive sobre as práticas organizacionais.

Em alguns casos, essas manifestações vão além da divulgação de idéias e opiniões publicamente, caracterizando-se por ações concretas contra o patrimônio das organizações. Como no caso da Aracruz Celulose S/A, presente no Rio Grande do Sul desde julho de 2003. A empresa teve seu Horto Florestal e seu laboratório de pesquisas invadidos, três anos após chegarem ao Estado, por ativistas da Via Campesina, o braço feminino do MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra). É provável que tais ações tenham interferido na reputação da empresa, alterando a percepção que os diversos setores da sociedade haviam construído sobre ela, visto que, ligadas ao ato de invasão, estavam implícitas ideologias diversas.

Em função de estágio realizado pela autora nessa organização, presenciou-se o desenrolar desse ato, o qual gerou forte repercussão no cenário político, econômico e social do Estado. O número de manifestações recebidas surpreendeu<sup>1</sup>, bem como a maneira que a empresa conduzia o relacionamento com seus públicos, fator que, acredita-se, tenha contribuído para essas manifestações positivas.

A situação vivenciada pela Aracruz desperta interesse em investigação e análise sobre como a atividade de relações públicas está inserida nesse contexto. Conforme destaca Simões (1995, p. 101), as relações públicas “fazem parte, intrinsecamente, da organização qualquer que seja sua classificação, tamanho ou finalidade.” Definindo-se que seu objeto é a própria organização e seus públicos, é possível visualizar a relevância das relações públicas no contexto organizacional no momento em que fica acentuado que a atividade é responsável pelos relacionamentos existentes nesse sistema.

---

<sup>1</sup> Por meio de cartas, telegramas, faxes e *emails* houve cerca de 150 manifestações de apoio à organização e de repúdio ao ato enviadas por escolas, cooperativas, entidades de classe, sindicatos,

Na mesma linha de raciocínio, Kunsch (1997) destaca – em função da nova conjuntura vivenciada pela sociedade que reflete a complexidade de um fenômeno chamado globalização, o qual, por sua vez, modifica a economia, o mercado mundial, as relações internacionais e exige novas formas de comunicações – a preocupação das instituições quanto ao papel que desempenham neste cenário, o que as leva a rever seu comportamento frente à opinião pública. Para a autora “[...] nesse contexto, a atuação de relações públicas será fundamental, pois caberá a essa atividade a função de abrir canais de diálogo com os diferentes segmentos da sociedade, administrando estrategicamente a comunicação.” (KUNSCH, 1997, p. 27).

Na presente monografia, ao serem analisadas as ações de relacionamento que a Aracruz desenvolve com seus públicos, realiza-se um exercício de aplicação da atividade de relações públicas, pois se acredita que a construção de relacionamentos com os diversos públicos da organização é determinante para a reputação da empresa.

Para Argenti (2006), uma das funções da comunicação empresarial está na estratégia de gerenciar a reputação de uma organização e essa reputação, conforme o autor, origina-se de vários fatores, sendo que a base está na percepção do público-alvo.

Ao destacar a relevância da reputação em uma organização, Lesly (1995) vai ao encontro do que defende Argenti (2006) e, corroborando a idéia de ligação entre reputação e públicos, destaca que ela influencia diretamente nas escolhas e associações que são feitas em relação à organização, sendo, portanto, seu maior patrimônio.

O referido autor acrescenta que a receptividade das mensagens emitidas pela organização para seus públicos está diretamente relacionada ao prestígio – ou reputação – dessa. Logo, observa-se que a reputação organizacional está intimamente relacionada às relações públicas no que tange à comunicação, visto que as organizações têm, segundo Kunsch, compromissos que vão além dos objetivos econômicos e que “Para tanto, não poderão prescindir de uma comunicação viva, sob a ótica de uma política de relações públicas.” (KUNSCH, 2003, p. 90).

Quando Kunsch (2003) utiliza as expressões “uma comunicação viva” e “uma política de relações públicas” fica implícito que é por meio da comunicação que ocorre o relacionamento da organização com seus públicos, e que essa construção do relacionamento é fundamental para o sucesso organizacional, pois “[...] a empresa sensata toma medidas concretas para administrar relações de sucesso com seus públicos-chave.” (KOTLER, 2000 apud KUNSCH, 2003, p. 93).

Cabe ressaltar que, ao se definir o tema da presente monografia, pretende-se assinalar que os relacionamentos que possuem maior ligação à reputação organizacional no sentido de nela interferirem são os que advêm de um planejamento estratégico que “visa buscar melhores formas de gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e oportunidades do ambiente [...]” (KUNSCH, 2003, p. 214).

Assim, investir em ações que resultem na construção de relacionamentos harmônicos entre as organizações e os públicos é construir, simultaneamente, a reputação organizacional, pois essa, segundo Srour “[...] está intimamente associada à confiança coletiva, ou melhor, à legitimidade que se conquista pelas políticas praticadas ou pelas ações cometidas.” (2003, p. 345).

O autor ainda destaca que a credibilidade é construída através das relações mantidas com quem “aufere o crédito” (SROUR, 2003), ou seja, com os públicos. Portanto, além da abertura de canais de comunicação, as relações públicas devem empenhar-se nas ações que gerem laços da organização com os públicos.

Em suma, acredita-se que para melhor análise e aprofundamento das interfaces dos relacionamentos organizacionais com a reputação organizacional sob a ótica das relações públicas, é relevante o estudo de caso da Aracruz Celulose.

Ao longo da monografia espera-se responder às seguintes questões:

- a) O que vem a ser relacionamentos organizacionais?
- b) Como é formada a reputação corporativa?
- c) Quais as interfaces dos relacionamentos organizacionais com a reputação de uma organização?
- d) Quais as ações de relações públicas que contribuem para a construção de relacionamentos organizacionais favoráveis?

Objetiva-se, portanto, caracterizar os relacionamentos organizacionais, bem como a reputação corporativa, identificando as interfaces dos referidos

relacionamentos com a reputação, evidenciar ações de relações públicas que contribuem para a construção de tais relacionamentos e descrever os resultados dessas ações.

Em relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória (GIL, 1999) que será desenvolvida mediante levantamento bibliográfico e documental, bem como o uso da técnica de estudo de caso. Para a pesquisa de campo, utilizar-se-á observação direta intensiva (LAKATOS e MARCONI, 1999) com a realização de entrevista semi-aberta. (DUARTE, 2006).

A pesquisa exploratória se justifica, pois de acordo com GIL (1999, p. 43) “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. A técnica de levantamento bibliográfico utilizará, fundamentalmente, as contribuições de obras de Relações Públicas, Comunicação Organizacional e Reputação. No levantamento documental, por sua vez, serão analisados, essencialmente, documentos disponibilizados pela organização.

O estudo de caso se justifica porque, segundo YIN (2001, p. 34), caracteriza-se por ser “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

A entrevista semi-aberta realizada caracteriza-se por um roteiro de questões-guia que “[...] tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível.” (DUARTE, 2006, p. 66), pela qual o entrevistador tem liberdade de aprofundar o assunto explorando ao máximo as respostas do entrevistado, no caso o Gerente de Relações com a Comunidade da Aracruz, profissional de relações públicas, Francisco Borges Bueno. Também serão utilizadas as informações obtidas durante estágio realizado na empresa no período de março de 2006 a março de 2007.

Em relação ao referencial teórico, os autores Andrade (2001), Kunsch (2003), Simões (2006, 2001, 1995), Lesly (1995), Peruzzo (1986), França (1997), Grunig (1995) e Mintzberg (1995) subsidiarão as abordagens sobre Relações Públicas e seu papel nas organizações. As discussões referentes aos públicos serão embasadas, além de nos autores já citados, em França (2004), Blumer (1987) e Fortes (2003).

Bonfadini (2007), Ferrari (2003), Baldissera (2001) Grunig e Hon (1999) fundamentarão, juntamente com os demais autores já citados, as considerações

alusivas ao relacionamento nas organizações, assim como Argenti (2006), Andrade (1997), Villafañe (2005, 1999), Neves (2000), Srour (2006), Costa [2004?], Machado (2007), Sousa (2004), Soto (2002) e Rosa (2006) sustentarão as discussões acerca de imagem, identidade e reputação, apresentando diversos pontos de vista, bem como ressaltando as particularidades de cada assunto, fundamentais ao tema desta monografia.

A monografia é desenvolvida em três capítulos. No primeiro, realiza-se um apanhado teórico sobre relações públicas e seu papel nas organizações, incluindo a teorização de públicos sob sua ótica. Também nesse capítulo caracterizam-se os relacionamentos organizacionais.

No segundo capítulo, esclarece-se o que é reputação organizacional e as relações entre imagem e identidade corporativa, assim como são abordados alguns conceitos que permeiam a reputação: ética, percepções e credibilidade. Nesse capítulo objetiva-se, ainda, evidenciar as interfaces dos relacionamentos organizacionais e a reputação corporativa.

O estudo de caso será realizado no terceiro e último capítulo, no qual será analisada a Aracruz Celulose conforme sua trajetória no Estado do Rio Grande do Sul, marcada por um ato de invasão ao Horto Florestal da empresa, ocorrido em março de 2006. Nesse contexto, avaliam-se as ações de relações públicas que contribuem para a efetividade dos relacionamentos da organização com seus públicos especificamente na empresa selecionada para o estudo de caso. Na seqüência, são investigadas as percepções da Aracruz a partir da opinião do profissional de relações públicas. Ainda no terceiro capítulo, apontam-se os demais fatores que influenciaram e influenciam na reputação dessa organização.

## **2 RELAÇÕES PÚBLICAS E SEUS NORTEADORES**

Este capítulo apresenta as referências teóricas que fundamentam o entendimento da atividade de relações públicas que marcam a presente monografia. Está dividido em três partes: quanto às definições e concepções a respeito da área; quanto ao papel da atividade nas organizações; quanto aos públicos em relações públicas, o que gerou o subitem sobre relacionamento organizacional.

A leitura subsequente encaminha a visão de teóricos e pesquisadores nacionais e internacionais, são eles Andrade (2001), Kunsch (2003), Simões (2006, 2001, 1995), Lesly (1995), Peruzzo (1986), França (2004, 1997) e Grunig (1995), Blumer (1987), Fortes (2003), Bonfadini (2007), Ferrari (2003), Baldissera (2001), Grunig e Hon (1999) e Mintzberg (1995).

## 2.1 DEFINIÇÕES E CONCEPÇÕES

Conceituar relações públicas não é simples, tendo em vista as múltiplas definições existentes. Andrade (2001, p. 29) ressalta que “[...] Na realidade, há tantas definições e conceitos sobre Relações Públicas quanto há estudiosos, professores, profissionais e admiradores dessa atividade”, sendo possível “[...] dizer que o problema da definição de RRPP é, em alguns aspectos, uma questão de semântica, já que este termo é usado com várias significações” (2001, p. 30). A expressão designa o processo, a função, a atividade, o profissional, o cargo e a profissão de Relações Públicas. Simões (1995, p. 81) justifica a inexistência de uma definição comum e aceita por todos que caracterize a atividade:

Quando se tenta estabelecer a atribuição exata da atividade de Relações Públicas não é raro pensar apenas na pessoa do profissional que executa. Esse modo de perceber a questão, bastante limitado, parece não favorecer a chegada a um nível de clareza sobre o assunto. Esse engano agrava-se à medida que passa para o nível dos conceitos e constata-se que a atividade em si é algo impessoal, abrangente, podendo ser produzida tanto indireta como diretamente, com ou sem o profissional.

Encontram-se, portanto, distintas definições na literatura, em nível operacional e conceitual, e Simões (2001) destaca que, quanto ao nível operacional, os estudiosos da área estão próximos de um acordo. O autor aponta quatro funções básicas da atividade: diagnosticar o sistema organização-públicos; prognosticar o futuro do sistema; assessorar as chefias organizacionais sobre as políticas da organização; implementar programas de comunicação. O Parlamento Nacional de Relações Públicas<sup>2</sup> apresenta funções semelhantes, dando ênfase a “um novo foco para as Relações Públicas, onde sua atividade/fim é o papel de administrador dos

---

<sup>2</sup> Formado por profissionais da área, resume-se no esforço nacional realizado organizadamente pela categoria, sob o comando do Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP). Em dezembro de 1997, publicou o texto “Conclusão do Parlamento Nacional de Relações Públicas”, com o intuito de modernizar e adequar a atividade aos novos tempos. Disponível em: <<http://www.conrerprssc.org.br>>. Acesso em: 26 out. 2007.



relacionamentos necessários à consecução de objetivos, posicionando a comunicação e seus instrumentos como atividade/meio” (1997, p. 5). São elas: diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos, prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades, propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos e implementar programas e instrumentos que asseguram a interação das entidades com seus públicos.

Dessa forma, o Parlamento Nacional e o Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP) mantiveram a definição conceitual antiga “por considerá-la adequada à generalidade do escopo profissional que se procura preservar”. (1997, p. 5). O Parlamento Nacional considerou que as funções atribuídas à atividade dão conta de atualizar e esclarecer a visão de relações públicas descrita no regulamento da Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, que teve por base a definição da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), tornando-se oficial e pública em 14 de fevereiro de 1955, que diz o seguinte:

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente.<sup>3</sup>

A definição oficial da ABRP, amplamente difundida, possui relação com outras definições. Lesly (1995, p. 3) descreve que “relações públicas pode ser definida como ajudar uma organização e seus públicos a mutuamente se adaptar uns aos outros”, e define relações públicas como “a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano” (Ibidem, prefácio). Nesse sentido, o autor (1995, prefácio) afirma que as relações públicas agregam elementos de outras áreas como “psicologia, política, economia, forças sociais e outros fatores de influência”, utilizando a comunicação de massa como instrumento.

Percebe-se, portanto, que o direcionamento dado por Lesly (1995) às relações públicas pressupõe a utilização da comunicação de massa. Kunsch (2003) também destaca a interdisciplinaridade da área de relações públicas, e chama a

---

<sup>3</sup> Retirado do Extrato da Ata da 12ª Reunião de Diretoria da Associação Brasileira de Relações Públicas, realizada dia 14 de fevereiro de 1955, São Paulo – Capital. Disponível em: <<http://www.abrp.com.br>>. Acesso em: 27 mar. 2008.

atenção para o fato das relações públicas se utilizarem das modalidades de comunicação de massa e comunicação dirigida.

Para Kunsch, a comunicação de massa possibilita que a organização atinja um grande número de pessoas mediante veículos específicos como jornais, revistas, rádio, televisão, cinema e internet. Nesse tipo de comunicação, a audiência é considerada heterogênea e anônima e possui como emissor as empresas jornalísticas, as estações de rádios, as emissoras de televisão etc. Para se valer da comunicação de massa, a organização pode contar com a atividade de relações públicas a fim de “[...] mediar as informações entre a organização e os meios de comunicação para atingir os públicos, a opinião pública e a sociedade”. (2003, p. 189).

Como comunicação dirigida, Kunsch (2003, p. 186) descreve que “é a comunicação direta, segmentada com os públicos específicos que queremos atingir”. Esse tipo de comunicação permite definir o veículo e a linguagem mais apropriada para determinado público da organização.

Simões (1995, p. 83), para elaboração da definição conceitual, propõe “transferir o foco da investigação da aparência para essência”, ou seja, perceber o que há além do aspecto comunicacional, definindo, assim, a atividade de relações públicas como a gestão da função política da organização, levando em consideração, portanto, as relações de poder existentes entre as organizações e seus públicos, posicionando a comunicação como meio e a informação como matéria-prima.

Nesse sentido, em obra mais recente, Simões (2006, p. 13) é enfático:

Não há nenhum demérito científico para comunicação, como processo e resultante, que se venha considerá-la apenas como a aparência da atividade, enquanto a relação de poder caracteriza-se como a essência.

Dessa maneira, além de classificá-la como matéria-prima ou básica das relações públicas, Simões (2006) ressalta que a informação é a essência do processo de comunicação. Destacada a relevância atribuída à informação, o autor a apresenta na esfera das Relações Públicas, pois numa amplitude maior considera que “[...] ninguém sabe seu significado único, se é que existe.” (p. 34). Assim,

informação para as relações públicas podem ser (SIMÕES, 2006, p. 42), do ponto de vista da Gestalt<sup>4</sup>

[...] como elaboração da percepção<sup>5</sup> do receptor. A informação está no receptor, e não nos dados. Deve ser entendida como a sintetização sinérgica de dados – informação é mais que a simples soma de dados. [...] **Os dados são a matéria-prima e a informação, a forma** [grifo nosso]. Dito de outro modo, a informação organiza.”

Contudo, o autor (2006) também relata a informação com base na psicologia cognitiva, na teoria matemática da comunicação e como um sistema de massa-energia, mas destaca que essas quatro ópticas – incluindo a baseada na Teoria da Gestalt – não expressam uma definição precisa e, utilizando-se de Setzer (2001), propõe que no lugar de definir informação, o melhor é elaborar uma caracterização do conceito: “Informação é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática) que está na mente de alguém, representando algo significativo para alguém”. (SETZER, 2001 apud SIMÕES, 2006, p. 59).

Grunig (1995), ao teorizar sobre relações públicas, a situa como uma função da administração criando, desse modo, uma teoria genérica para a atividade que se enquadre em qualquer lugar do mundo, respeitando, evidentemente, os sistemas socioeconômicos e culturais. Nessa teoria, as relações públicas consideradas estratégicas são vistas como a administração de questões emergentes, pois são os profissionais de relações públicas que identificam essas questões “através do monitoramento daqueles públicos que poderiam ser afetados pelas conseqüências das decisões da organização”, (GRUNIG, 1995, p. 84).

Kunsch (2003) atribui quatro funções essenciais às relações públicas: administrativa; estratégica – igualmente apontadas por Grunig (1995), ambas já citadas anteriormente –; mediadora e política. Essa última também marcada por Simões (1995). “Como função administrativa, as relações públicas, por meio de suas atividades específicas, visam atingir toda a organização, fazendo as articulações

---

<sup>4</sup> Segundo Simões (2006), a Gestalt seria a Teoria da Forma. “A Teoria da Gestalt foi elaborada por Max Wertheimer, Wolfgang Köhler e Kurt Koffka, dando destaque aos fenômenos relacionados com a percepção. [...] Pela Gestalt o ser humano não é meramente recipiente passivo das qualidades da forma [...] o conceito de forma refere-se a um complexo unitário, uma unidade total do ato psíquico, sendo um fenômeno imediato à consciência. O todo tem qualidade própria e não meramente a soma ou agregado das partes constituintes.” (SIMÕES, 2006, p. 40).

<sup>5</sup> Sobre percepção, ver item 3.1 Identidade e Imagem, no Capítulo 3.

necessárias para maior interação entre setores, grupos e subgrupos, etc”. (2003, p. 100). Ainda nessa função, o gerenciamento do processo comunicativo cabe às relações públicas, conforme deduz a autora.

A função estratégica é considerada por Kunsch (2003) uma forma de ajudar a organização a atingir seus objetivos, auxiliando-a a se posicionar perante a sociedade com base em sua missão, visão e valores, buscando junto aos públicos a confiança mútua e a credibilidade, contribuindo para formar a identidade e a imagem da organização. Para a autora, “a questão da função estratégica de relações públicas está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional”. (2003, p. 104).

Quanto à função mediadora, essa se situa na esfera do diálogo entre as organizações e seus públicos, visando harmonizar interesses numa perspectiva de troca, de reciprocidade por meio do intercâmbio de informações. Para Kunsch (2003, p. 109), “as relações públicas, por meio da comunicação, viabilizam o diálogo entre a organização e seu universo de públicos, sendo essa mediação uma de suas funções essenciais”.

Na função política, Kunsch (2003, p. 109) destaca que “[...] as relações públicas lidam basicamente com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual fazem parte”. E é também por meio da comunicação que as relações públicas devem gerenciar essas relações, administrando conflitos, disputas, desacordos, etc.

Baseada nessas quatro funções, Kunsch (Ibidem, p. 117) defende que:

Na prática, o exercício pleno da atividade requer a soma de todas, numa interpretação que ajude as organizações não só resolver seus problemas de relacionamentos, mas também a se situar de forma institucionalmente positiva na sociedade.

Percebe-se que as funções atribuídas às relações públicas almejam contribuir de forma efetiva no relacionamento da organização com seus públicos, sejam eles quais forem. Entretanto, em uma empresa privada do sistema capitalista “[...] objetiva-se a harmonia social com a identificação entre o interesse privado e o interesse público e leva-se em conta o interesse público para concretizar o interesse privado [...]” (PERUZZO, 1986, p. 35). Assim, “Evidencia-se que as relações públicas

têm por finalidade fazer com que o interesse privado adquira uma roupagem de interesse público“. (Idem).

Na mesma linha, França (1997, p. 3) descreve que as relações públicas “como técnica especializada de relacionamento” tem por objetivo verificar as necessidades de comunicação e os envolvimento da organização com a sociedade, sendo que

Sua influência é exercida de forma efetiva no planejamento e na ordenação inteligente de diretrizes e ações de benefício, tanto das organizações como da sociedade, tendo como resultado final a conquista da aceitação e do apoio da opinião pública.

Cabe às relações públicas intermediar os relacionamentos da organização e seus públicos considerando o contexto socioeconômico e o contexto de atuação da organização. Desse modo, a definição conceitual de relações públicas sob a ótica da função política se enquadra perfeitamente às organizações atuais, pois “Política é o estudo dos conflitos de interesses e valores que afetam toda e qualquer sociedade e a maneira de como eles podem ser conciliados.” (CRIK E CRIK, 1987 apud SIMÕES, 2001, p. 66).

Nota-se, portanto, que França e Simões também consideram as relações de poder existentes no relacionamento da organização com seus públicos. Peruzzo (1986, p. 92), contudo, enfatiza que a organização busca a harmonia social de maneira que prevaleça seus interesses, posicionando as relações públicas como peça fundamental deste processo. Assim,

[...] relações públicas se mostram como um dos meios para desenvolver o pensamento das pessoas num contexto altamente alienante. Mas é preciso não desprezar o outro lado das relações públicas, visto que através delas a empresa pode mudar ou ajustar diretrizes e comportamentos e atender reivindicações em benefícios de seus públicos.

Não obstante, citando Penteadó (1978 apud PERUZZO, 1986, p. 35), a autora acredita que os objetivos das relações públicas são:

Desenvolver e manter um clima de boa-vontade do público para com a empresa; ajudar a orientar a Administração Superior da empresa a agir de acordo com o interesse público; aumentar a compreensão e a aceitação públicas pela política da empresa [...] dar realce à participação da empresa na Economia do país; ajudar a preservar, no espírito público, o sistema de Livre-Iniciativa; promover a

Educação Econômica do povo a fim de tornar mais claro o papel da empresa.

Quanto aos objetivos, Kunsch (2003, p. 89) concorda com Peruzzo quando demonstra que os conflitos entre as organizações e seus públicos são decorrentes de interesses distintos, destacando que o desafio para a área é gerenciar a comunicação entre as partes na complexidade da sociedade contemporânea, conforme referenciado na introdução deste trabalho:

As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objetivo as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social.

Igualmente para Andrade (2001, p. 172) estão interligadas as questões de interesse público e privado quando diz que

[...] poderemos inferir que as Relações Públicas, em seu objetivo primordial da formação de Públicos nas organizações públicas e privadas, têm em mira conhecer e analisar as mudanças sociais existentes ou em potencial, para que de modo ordenado e permanente se criem condições para o diálogo, que irá orientar a ação conjugada, tendo em vista o equilíbrio entre o interesse público e o interesse privado, ambos legítimos, mas que devem reinar na sociedade, em desejável harmonia.

Já Lesly (1995) considera que as relações públicas têm um papel intermediário, estabelecido entre seus clientes/empregadores e seus públicos. Para o autor (1995, p. 4), os profissionais

Devem estar sintonizados no pensamento e nas necessidades das organizações às quais servem ou não poderão servi-las bem. Devem estar sintonizados com a dinâmica e necessidades dos públicos, de modo a poder interpretar esses públicos para clientes: assim como interpretar os clientes para os públicos”.

Grunig (1995) concorda com Lesly quando afirma que as relações públicas modernas entendem que para bem servir a organização é necessário bem servir seus públicos também.

Assim, pode-se depreender das definições expostas que, independentemente do enfoque atribuído às relações públicas, a atividade prioriza o sistema organização-públicos, cujo objetivo é a harmonia social. E esse processo de busca e

manutenção da harmonia social deve ser intencional, ou seja, planejado e formatado para influenciar com intenção. No subitem a seguir, apresenta-se o papel das relações públicas nesse contexto.

## 2.2 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Existem diversos tipos de organizações com abrangência e níveis de complexidades que viabilizam a vida em sociedade. Assim, “relações públicas, como área profissional, se aplica em qualquer tipo de organização.” (KUNSCH, 2003, p. 90).

A presente monografia não aprofunda as teorias das organizações devido à abundância de estudos significativos para a área e nem realiza um resgate histórico do assunto, embora considere tratar-se de relevante ferramenta para se avaliar as organizações atuais. Kunsch (2003) ressalta, igualmente, a importância de conhecer como se caracteriza uma organização para planejar a comunicação. Com isso, a título de ilustração, como sugestão da própria autora utiliza-se, a seguir, os cinco tipos de configurações das organizações sob a ótica de Henry Mintzberg (1995).

Para Mintzberg (1995, p. 17):

As organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Tais fluxos e inter-relacionamento dificilmente são de formato linear, com os elementos seguindo ordenadamente um depois do outro.

Assim, o autor apresenta a estrutura organizacional em cinco partes:

- a) núcleo operacional: formado pelos operadores que realizam o trabalho básico ligado à produção de bens ou prestação de serviços. Para o autor, este núcleo pode ser entendido como o “coração de todas as organizações” (p. 21), pois são eles que produzem os resultados essenciais da mesma;
- b) cúpula estratégica: formada pelas pessoas em cargos com total responsabilidade pela organização (presidente, diretores e superintendentes). São encarregados de assegurar que a organização cumpra sua missão e satisfaça as exigências dos que exercem poder sobre ela (proprietários,

acionistas, governo, sindicatos ou grupos de pressões). Além disso, é ela quem possui uma perspectiva mais ampla da empresa.

- c) linha intermediária: faz a ligação do núcleo operacional com a cúpula estratégica, formada pela cadeia de gerentes com autoridade formal. Realiza supervisão direta mediante contatos entre o chefe e o executor. A linha intermediária de uma organização tem proporção direta com seu porte.
- d) tecnoestrutura: formada por analistas que estão fora do fluxo de trabalho operacional, atuam sob tarefa dos outros, planejando e treinando os indivíduos. Também são responsáveis pela adaptação e padronização à cultura e mudança organizacional, ajustando-a conforme o ambiente. Dependendo da organização, podem atuar em todos os níveis de hierarquia.
- e) assessoria de apoio: são assessorias que dão suporte indireto às missões básicas da organização, desde a consultoria jurídica até o refeitório. Essas unidades de apoio podem ser encontradas em qualquer nível da hierarquia, dependendo do serviço prestado. As relações públicas, por exemplo, nas organizações consideradas estratégicas, atuam junto à cúpula da organização. (GRUNIG, 1995).

Com base na organização dividida em cinco partes, Mintzberg (1995) apresenta vários fluxos, como o de autoridade formal que se refere a uma empresa com sistema hierárquico rígido; o fluxo de atividade regulamentada semelhante ao de autoridade formal, porém com mais ênfase na padronização do que na supervisão direta; há o fluxo de comunicações informais, no qual os centros de poder não regulamentados ocorrem em todos os níveis gerando uma rede de comunicação informal, podendo, inclusive, prejudicar os canais de autoridade; também existe o sistema de constelações de trabalho, que leva em consideração os grupos de amigos, quando as pessoas da organização se agregam a fim de realizar seu trabalho – esse grupo não se relaciona necessariamente em hierarquia; e o fluxo de um processo decisório específico, que retrata a empresa como um “processo decisório *ad hoc*” (Ibidem, p. 30), ou seja, um fluxo com foco/objetivo específico. Com base nesses fluxos, o autor considera cinco configurações básicas das organizações (Ibidem, p. 31):



- *Estrutura Simples*, com base na supervisão direta, na qual a cúpula estratégica é o componente chave;
- *Burocracia Mecanizada*, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é o componente-chave;
- *Burocracia Profissional*, com base na padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é o componente-chave;
- *Burocracia Divisionalizada*, com base na padronização de saídas, na qual a linha intermediária é o componente-chave;
- *Adhocracia*, com base no ajustamento mútuo, na qual a assessoria de apoio (algumas vezes com núcleo operacional) é o componente-chave.

O termo *organização* designa algo complexo, que possui múltiplas definições e implica diversos fatores que devem ser analisados, segundo Mintzberg (1995). Esse estudo, contudo, considera apenas os aspectos enfatizados nas maiorias das definições encontradas nas bibliografias. Entende-se, portanto, que “as organizações são unidades sociais planejadas e construídas com a intenção de atingir objetivos comuns específicos”. (KUNSCH, 2003, p. 30).

Compete às relações públicas gerir a comunicação nas organizações de forma estratégica em benefício dos seus relacionamentos com seus públicos. Para atuar dessa forma, o profissional deve se basear em pesquisas, antecipando situações de riscos que apontarão as melhores estratégias de relacionamentos. Kunsch (2003, p. 166) afirma que “[...] não há dúvidas de que cabe às relações públicas administrar estrategicamente a comunicação da organização com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais”.

As relações públicas também podem facilitar o diálogo entre as diversas áreas da empresa, direcionando esforços para uma ação conjugada, contribuindo para a solução dos problemas que a organização poderá vir a ter (KUNSCH, 2003). Nesse sentido, a prática da comunicação interna facilita o estabelecimento de melhores relações dentro das organizações. Para melhor compreensão do ambiente interno, há que se considerar a cultura vigente.

Para Mayo (1991)<sup>6</sup> citado por Villafañe (1999), a cultura de uma organização resume-se na maneira como essa realiza suas atividades, pois nisso está implícito seis fatores de natureza diversa, que tanto podem ser fatores inatingíveis e de difícil observação, quanto podem estar explícitos nos documentos da organização, e no

seu comportamento. Os fatores que formam a cultura de uma organização são, ainda segundo Mayo, os valores e as crenças, as normas de comportamento, as políticas da organização, a motivação vertical, os sistemas e processos formais e informais e, por fim, as redes internas existentes na empresa.

Percebe-se que, segundo esse autor, a cultura organizacional possui seu foco na própria organização, contudo são os indivíduos que formam as organizações; assim, a cultura organizacional depende fortemente dos modos de percepção, das atitudes e hábitos de pensamento e ação dos mesmos.

Nesse contexto há, portanto, uma relação de troca entre a organização e o indivíduo, pois esse contribui para formação da cultura organizacional, ao mesmo tempo em que tem seu comportamento moldado por essa. Já Villafañe (1999, p. 127) afirma que cultura organizacional – ou corporativa, conforme coloca o autor – poderia ser definida “como a construção social da identidade de uma organização (tradução nossa)”, pois é a partir da construção de significados das pessoas que “habitam” a empresa que se define sua cultura e, conseqüentemente, sua identidade. O autor (1999, p. 27) conclui que a cultura

tem a ver, fundamentalmente, com a natureza humana em suas manifestações grupais [...] a cultura é o instrumento que os grupos humanos inclusos em uma organização têm para dar sentido a sua atividade, ou quiçá, para encontrar sentido a essa atividade (tradução nossa).

Voltando ao papel das relações públicas nas organizações, Ferrari (2003a, p. 58), seguindo a mesma linha de raciocínio de Kunsch, enfatiza que a atividade deve administrar a comunicação para o gerenciamento dos relacionamentos da organização com seus diversos públicos e acrescenta:

As relações públicas aparecem no cenário das organizações para ajudar a construir relacionamentos harmônicos e duradouros destas com os públicos dos quais depende sua sobrevivência. Para facilitar a tarefa, elas necessariamente devem influenciar nas políticas, nas estratégias e nas decisões tomadas neste sentido.

Percebe-se, portanto, que a atuação do profissional situa-se na esfera relacional da organização, seja com os públicos do ambiente interno, seja com os

---

<sup>6</sup> Mayo, Andrew. *Managing Careers. Strategies for Organizations*. Institute of Personnel Management, IPM House, Camp Road, Wimbledon, London SW19 4UX. England, United Kingdom: 1991.

públicos do ambiente externo. França (1997) segue no campo da política de relacionamento, defendendo ser o profissional da área aquele que estabelece as formas desses relacionamentos tanto institucionais como mercadológicos “[...] à luz de princípios de comunicação de aplicação universal a todas as áreas da organização.” (FERRARI, 2003a, p. 9).

Já Fortes (2003) defende que compete à atividade de relações públicas nas organizações a formação de públicos objetivando o surgimento da comunidade de públicos em lugar da sociedade de massas, conforme será visto mais à frente, no item destinado ao estudo dos públicos.

Percebe-se claramente, portanto, que a contribuição das relações públicas às organizações situa-se entre a construção e a administração dos relacionamentos e o gerenciamento da comunicação de forma interligada, pois são interdependentes. Simões (1995, p. 191) acrescenta, ainda, que as relações públicas devem sustentar a tomada de decisões nas organizações de forma a “[...] legitimar as ações organizacionais de interesse público”.

Logo, pode-se inferir que as relações públicas devem atuar diretamente junto à direção das organizações para que possam, assim, contribuir na tomada de decisões, contemplando a ótica dos públicos, pois “O profissional graduado de RRPP traz os problemas e os pontos de vista dos públicos, externo e do pessoal interno, ao foco de discussão dos outros gerentes quando decisões críticas são tomadas” (GRUNIG, 1995, p. 79).

Nas Relações Públicas Excelentes<sup>7</sup>, Grunig (1995) destaca que nos departamentos de relações públicas considerados excelentes o gerente pertencia ou tinha acesso direto à administração superior da organização, participando ativamente da tomada de decisões. Atualmente, assim como os profissionais de outras áreas (*marketing*, administração, recursos humanos) contribuem com suas perspectivas para propor soluções às organizações, é papel do profissional de relações públicas trazer os pontos de vista dos públicos realizando, dessa maneira, o “monitoramento do meio de atuação”:

---

<sup>7</sup> Denominação utilizada por James Grunig, professor de relações públicas da Universidade de Maryland (EUA) e autor de mais de 150 publicações, em estudo por ele coordenado com apoio e publicação da *International Association of Business Communicators Research Foundation* (IABC), considerado pelo próprio autor um passo adiante sobre o conceito de relações públicas estratégicas. (1995, p. 76).

[...] os profissionais de relações públicas realizam pesquisas e conversam com líderes da comunidade, líderes de grupos ativistas ou membros do governo para descobrir quem são os públicos e quais assuntos críticos esses públicos podem fomentar. (GRUNIG, 1995, p. 79).

Além disso, compete ao profissional de relações públicas a administração de assuntos emergentes, ou seja, a identificação e direcionamento de questões críticas em potencial. “[...] O profissional facilita, através de programas de comunicação a disseminação das conseqüências da decisão e propicia foros de discussão que possam influenciar a gerência no momento das decisões finais a respeito.” (GRUNIG, 1995, p. 79).

Lesly (1995) corrobora com Grunig quando descreve relações públicas como “um meio para que os desejos e interesses do público sejam sentidos pelas instituições que atuam em nossa sociedade.” (LESLY, 1995, p. 6). O autor ressalta ainda que, além de interpretar e repassar para as organizações o que o público tem a dizer, as relações públicas realizam o “caminho” inverso, comunicando o que as organizações têm a dizer para os públicos.

## 2.3 PÚBLICOS

Disposto sobre o papel da atividade das relações públicas nas organizações, evidencia-se que o desempenho da função de relações públicas está na esfera do relacionamento organização-públicos. Assim, estabelece-se a necessidade de esclarecer e conhecer o que ou a quem se refere o emprego do termo *públicos*.

Os públicos em relações públicas, portanto, são definidos e classificados no contexto da relação organização-públicos e por isso diferem dos conceitos usuais, pois não são apenas agrupamentos de pessoas voltadas para determinado acontecimento. Andrade (2001) destaca a necessidade de haver controvérsia, oportunidade de discussão, tomada de decisão ou posicionamento:

[...] público são pessoas ou grupos organizados de pessoas, à base de considerações racionais, sem dependência de contatos físicos, encarando uma controvérsia, com idéias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidade para discuti-la, acompanhando e participando do debate por intermédio dos veículos de comunicação ou interação pessoal. (ANDRADE, 2001, p. 14).

Dentro dessa ótica, Blumer (1987) designa públicos como grupos de pessoas envolvidas com uma mesma questão, com posições divididas e que discutem a respeito do problema, considerando que “a presença de uma questão, de discussão e de opinião coletiva constitui a marca do público” (p. 181). O autor acrescenta que a formação do público se dá como resposta a determinado tipo de situação, não possuindo características essenciais de uma sociedade e comportamento tradicional embasado em padrões culturais; cada público adquire seu tipo particular e, a partir da discussão, interpretação e disputa, age tentando alcançar uma opinião coletiva, contudo esse processo não acontece de forma organizada e consciente.

Para França (2004, 1997), o conceito de público está atrelado às formas de relações que as organizações possuem, logo, evoluiu e evolui junto às mesmas conforme o cenário econômico: “[...] as mudanças estruturais das organizações e a globalização do mercado não admitem as definições tradicionais de públicos, porque todos os relacionamentos foram alterados e surgiram novas formas de ligação dos diferentes públicos com a empresa”. (FRANÇA, 1997, p. 13). Como “definições tradicionais”, o autor compreende àquelas que levam em consideração o critério geográfico de classificação de públicos – interno, externo e misto – que apesar de ter se tornado um paradigma para explicar as relações dos públicos com a organização, essa

[...] não satisfaz mais as condições atuais de relacionamento das organizações por não abranger todos os públicos de seu interesse, não defini-los adequadamente, nem precisar o tipo e a extensão de relacionamento deles com a organização, nem explicar sua dimensão. (ANDRADE, 1980 apud FRANÇA, 1997, p. 13).

Contudo, Fortes (2003) utiliza o critério geográfico por acreditar que “não se trata, evidentemente, de uma simples distribuição física de grupos mais ou menos próximos da empresa, mas do enquadramento em uma ou outra categoria pelo seu grau de dependência em relação ao organismo promotor do relacionamento e na sua capacidade de causar impactos favoráveis ou desfavoráveis ao destino dessa mesma instituição. (Ibidem, p. 71).

Cabe ressaltar que o autor (2003) diferencia a classificação de públicos com os critérios por ele utilizados para a sua formação. Para Fortes, formam-se públicos quando há questões similares entre as pessoas. “Se não há assunto comum para conectar pessoas de alguma forma, tais pessoas não formam um público (são um

não público),” (2003, p. 25). Mas no caso das pessoas enfrentarem um problema em comum e não reconhecê-lo, essas formam o público latente. Quando o público tem uma questão em comum e se identifica, elas se tornam público informado; por sua vez, ao se organizarem para fazer algo a respeito, se tornam públicos ativos.

A classificação pelo critério geográfico é contestada por Simões (1995, p. 131), que o avalia como restrito e insuficiente. Dessa maneira, ele (Ibidem, p. 132) sugere uma classificação de públicos quanto ao tipo de poder que esse exerce sobre a organização, sendo de decisão “aqueles públicos cuja autorização ou concordância permite o exercício das atividades organizacionais”, de consulta “aqueles públicos que são sondados pela organização, quando a mesma pretende agir”, de comportamento “os públicos cuja atuação pode frear ou favorecer a ação da organização” e os de opinião “que influenciam a organização pela simples manifestação de seu julgamento e seu ponto de vista”.

Retomando França (2004), registra-se que o autor desenvolveu uma categorização denominada Conceituação Lógica dos Públicos com o objetivo de classificar os públicos levando em conta o tipo de relacionamento que possuem com a organização e o nível de interdependência entre eles. Assim, demonstra que há uma categorização natural de públicos que segue critérios lógicos como grau de dependência, grau de participação ou envolvimento e nível de interferência, considerando alguns como essenciais e outros como não-essenciais. “São essenciais aqueles públicos juridicamente ligados à organização e dos quais depende para sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para execução de suas atividades-fim.” (2004, p. 105). São considerados não-essenciais os públicos que não participam da atividade-fim da organização, pois não estão ligados a fatores produtivos e sim à prestação de serviços e à intermediação política ou social.

França (2004) ainda subdivide esses dois grandes grupos: essenciais em constitutivos, que são aqueles que viabilizam a existência da organização, e os não-constitutivos, que apesar de imprescindíveis não interferem diretamente na constituição da organização, mas sim na sua viabilização e manutenção. Os não-essenciais em quatro categorias. São elas: redes de consultoria, divulgação e promoção da organização, redes de setores associativos organizados, redes de setores sindicais e redes de setores da comunidade.

Há ainda um terceiro grupo denominado Públicos de Redes de Interferência, os quais:

representam públicos especiais do cenário externo das organizações, que pelo poder de liderança operacional ou representativa junto ao mercado e à opinião pública podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou podem apoiá-las, como seria esperado. (FRANÇA, 2004, p. 111).

Esse grupo é formado pela rede da concorrência e redes de comunicação de massa. Para França (2004), a conceituação por ele criada é universal, pois pode ser aplicada a todos os tipos de relacionamento das organizações com seus públicos, contribuindo, dessa forma, para determinar as mensagens e os canais que a organização deve utilizar para se comunicar com cada público de maneira dirigida e correta.

Um conceito intrinsecamente relacionado a públicos e, inclusive, utilizado como sinônimo, é *stakeholder*. A origem do termo, como se percebe, é do inglês; França (2004) utiliza-se de Carroll<sup>8</sup> para explicar o constructo *stake*: “Um *stake* é um interesse ou uma participação em um empreendimento (relacionado aos negócios da organização) e é também uma reivindicação.” (FRANÇA, 2004, p. 59). A idéia de *stake* envolve, portanto, desde um interesse pela organização até a reivindicação legal de certo direito. Assim, os *stakeholders* podem ser indivíduos ou grupos que clamam ter *stakes* legais ou morais. Fortes (2003), contudo, acredita que a denominação *stakeholder* é um trocadilho em língua inglesa com *stockholder*, sinônimo de *shareholder*, que designa acionista, pois esse grupo tem como característica de relacionamento um comportamento de donos da empresa, agem como se fossem “novos proprietários”, e, neste contexto, os controladores de capital são considerados um dos principais *stakeholders* de uma organização, além de outros grupos que também apresentam tal característica, assim como aponta Carroll:

Do ponto de vista de negócios, os mais legítimos “*stakeholders*” são os “*shareholders*” (acionistas), os consumidores e os funcionários. Do ponto de vista de uma sociedade altamente pluralista (diversificada), os “*stakeholders*” podem incluir outros grupos, assim como: a comunidade, os grupos com interesses especiais, o governo, a mídia e o público em geral. (CARROLL, 1998 apud FRANÇA, 2004, p. 61).

---

<sup>8</sup> CARROLL, Archie B. Stakeholders strategy for public relations. The Public Relations Strategist: Issues and Trends that affect Management. Vol. 3, nº 4, Winter 1998, pp. 38-40.

Em suma, os *stakeholders* são grupos que pelo nível de influência que exercem ou podem exercer possuem legitimidade ou poder frente à organização; são “partes interessadas” (FORTES, 2003, p. 82) no destino da organização, e não deixam de ser uma forma de classificar seus públicos.

Apesar de os autores classificarem de formas distintas os públicos, sob enfoques também distintos (político, lógico, sociológico), percebe-se que são unânimes em afirmar a necessidade de conhecer quem são os envolvidos com a organização e visualizá-los conforme o relacionamento que possuem entre si. Fortes (2003, p. 69) destaca que “para o profissional de relações públicas, o conhecimento dos públicos, sua classificação e o relacionamento com cada um deles são prementes.” E França (2004, p. 98) conclui que

[...] é da essência de relações públicas ter a capacidade de relacionar-se bem, com conhecimento de causa, com seus públicos, de modo a obter vantagens institucionais e mercadológicas. Para que isso aconteça, é imprescindível que os comunicadores conheçam os públicos com os quais devem interagir, baseados em critérios seguros de relacionamento.

Diante disso, na seqüência estudam-se os relacionamentos dos públicos com as organizações levando-se em consideração o processo de comunicação existente para viabilizá-los.

### **2.3.1 Relacionamentos organizacionais**

Conforme o entendimento de organizações e públicos descritos anteriormente, pode-se inferir que os objetivos das organizações estão atrelados aos interesses dos públicos que a envolvem. Para Bonfadini (2007, p. 27), “As relações mediadas pelas organizações crescem, exponencialmente, instigando processos de cooperação ou situações de conflito que influenciam na realização dos objetivos.” Segundo o autor, atualmente, a participação das organizações nas vidas das pessoas é significativa, tanto no que tange à economia – dependência de trabalho, salário, benefícios sociais, etc. – quanto na esfera sociológica – disseminando valores como competitividade e consumo. Desse modo, assumindo funções sociais, as organizações ampliam o contato com os públicos.



Simões (2006) destaca que, inserido na rede teórica de relações públicas existe o processo caracterizado como o relacionamento político no sistema organização-públicos; esse relacionamento pode equiparar-se às Relações Humanas no contexto pessoal e grupal; às Relações Governamentais, no âmbito governamental e de partidos; às Relações Internacionais, na esfera entre países. Para cada um desses relacionamentos há que se considerar as dimensões: sociocultural, política, econômica, ideológica, histórica, jurídica e filosófica, sendo que “As Relações Públicas enquadram-se em todas elas, porém em dimensão micropolítica” (SIMÕES, 2006, p. 70), ou seja, as relações públicas situam-se na relação de poder existente nesses relacionamentos, buscando a cooperação entre as partes em oposição ao conflito. (Idem, 2001, p. 42).

Os relacionamentos organizacionais são abordados por alguns autores de forma fragmentada, conforme será visto a seguir. Argenti (2006) aprofunda-se em alguns relacionamentos organizacionais dedicando um capítulo para cada público, apresentando conselhos sobre como estabelecer melhores relações com esses e como desenvolver programas estruturados de relacionamentos. O autor dá especial destaque à mídia, inclusive à eletrônica, ao público interno, aos investidores e ao governo.

Já Villafañe (1999) dá enfoque às relações com a comunidade, destacando a dificuldade de definir as maneiras como a organização deve agir para se relacionar harmonicamente com os agentes sociais. Porém o autor destaca três modos de relacionamento com a comunidade, ressaltando-se que, na sua visão, essa pode ser entendida como a sociedade:

- a) As relações Institucionais: caracterizam-se pelas relações governamentais e políticas, com a administração pública, mas também incluem as organizações não-governamentais, como universidades, fundações, entidades de classe e associações civis. Os programas de relações institucionais são tão variáveis como as entidades que formam essa categoria, portanto o autor sugere que a organização tenha clara a estratégia a seguir, ou seja, quais os critérios de atuação e os objetivos a serem seguidos.
- b) O mecenato e os patrocínios estratégicos: como mecenato o autor descreve que é o apoio dado pelas organizações, geralmente por meio de seus institutos ou fundações, à atividades sociais, com o intuito de contribuir positivamente para imagem da organização a longo prazo. Já o patrocínio estratégico busca uma

identificação com a entidade e/ou atividade beneficiária a fim de consolidar seu posicionamento e sua imagem intencional<sup>9</sup> com seus públicos e a comunidade em geral.

c) Marketing Social Corporativo: para Villafañe (1999, p. 296) esse modo de relacionamento com a comunidade

Incorpora a idéia do retorno social [grifo do autor], é assegurar, a obrigação implícita que as empresas têm de devolver à sociedade uma parte do que recebem desta, ainda que, como instrumento de marketing que são, também estão embasados na idéia de troca. (tradução nossa)

Esse tipo de *marketing* apontado por Villafañe (1999), e que contribui com o relacionamento com a comunidade, relaciona-se com o que Burt Scanlan (1979)<sup>10</sup> denomina *responsabilidade social* que pode ser definida como

[...] uma obrigação da parte da empresa para com a sociedade. Tais obrigações podem ser muito complexas e estão em debate contínuo atualmente. As obrigações podem ser: serviço comunitário e governamental, doações – educacionais e filantrópicas – ou controle ambiental (SCANLAN, 1979 apud KUNSCH, 2003, p. 135).

Kunsch (2003), com base na definição de Scanlan, destaca que há mais de duas décadas a responsabilidade social das organizações já era defendida, mas percebe-se que o sentido permanece o mesmo: de voltar à sociedade os benefícios que dela advêm. Para completar, com uma visão mais atual, acrescenta-se:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.<sup>11</sup>

Lesly (1999) defende, ao determinar a postura da organização ao lidar com seus públicos, que “conseguir adaptação mútua” (p. 15) por meio do desenvolvimento dos relacionamentos com as partes envolvidas é primordial, pois se está em uma fase marcada pela participação dos indivíduos. Assim, o autor cita por

<sup>9</sup> Sobre imagem intencional consultar item 3.1 Identidade e Imagem, do próximo capítulo.

<sup>10</sup> SCANLAN, Burt K. Princípios de administração e comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1979.

<sup>11</sup> Retirado do *website* do Instituto Ethos. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>>; Acesso em: 2 maio 2008.

diversas vezes a expressão *boa vontade* ao declarar os objetivos das relações públicas: buscar a boa vontade de empregados e membros, ou boa vontade de acionistas, de fornecedores, dos governos, dos clientes, e assim por diante. Ora, essa boa vontade expressa por Lesly é angariada mediante a construção de relacionamentos; o autor, ao falar em relações, utiliza, freqüentemente, os verbos *lidar e comunicar*, desta maneira:

Relações governamentais: Lidar e se comunicar com órgãos legislativos e setores governamentais, de modo a favorecer uma organização;  
 Relações com investidores: Lidar e se comunicar com os acionistas de uma organização e com a comunidade de investimento/financeira;  
 Relações com empregados: Lidar e se comunicar com os empregados de uma organização;  
 Relações com a comunidade: Lidar e se comunicar com cidadãos e grupos dentro da área de operação de uma organização;  
 Relações de negócios: Lidar e se comunicar com as companhias que têm algum tipo de relação com o negócio da organização;  
 Relações com minorias: Lidar e se comunicar com indivíduos ou grupos que pertençam a minorias;  
 Relações com a imprensa: Lidar com os meios de comunicação, buscando-se evidência ou respondendo aos interesses desses meios em relação à organização. (LESLY, 1999, p. 5).

Como visto anteriormente no item 2.2 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES, a atividade contribui para a construção de “relacionamentos harmônicos” (FERRARI, 2003a, p. 58) dos quais depende a sobrevivência da organização. Utilizando-se da comunicação, o profissional deve influenciar as políticas e as estratégias organizacionais. Ferrari acrescenta ainda que “[...] para administrar os relacionamentos, é importante analisar a cultura nacional e atentar para as características que são transpostas para as organizações.” (FERRARI, 2003a, p. 58).

Nesse sentido, Fortes (2003, p. 21) destaca:

Às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes dos cenários estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento nas unidades consideradas.

O autor acrescenta que, ampliando os fluxos de comunicação, as informações que circulam externamente chegam mais rapidamente à organização; assim é

possível observar as ameaças e oportunidades contribuindo para implementar ações de relacionamento conforme a necessidade do ambiente externo. Fortes (2003) coloca ainda que, por meio desse processo, percebe-se os grupos que possuem inquietação perante a organização, o que possibilita alimentá-los com informação extensa, tanto em volume como em qualidade:

A reação dos grupos bem informados apresenta índices de lucidez e repercussão apuradas ao fato, permitindo elevar o nível de diálogo a ser estabelecido. Isso reduz sensivelmente os atos demagógicos, fanáticos ou irrefletidos, patrocinados pelos grupos de pressão contrários àquilo que convém à unidade promotora do relacionamento. (FORTES, 2003, p. 18).

Para Kunsch (2003), “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.” (Ibidem, p. 2). Kunsch defende que a comunicação trata-se de um processo “relacional” e que por isso sofre interferências e condicionamentos variados: “É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.” (p. 72). Quanto a essa complexidade, Kunsch destaca alguns aspectos como as barreiras, os níveis de análise da comunicação (tipologia), as redes, os fluxos, os meios, e as diversas atividades comunicacionais existentes. A autora acredita que a comunicação deve “constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das relações públicas, os processos interativos e as mediações”. (KUNSCH, 2003, p. 90).

Percebe-se claramente que os relacionamentos organizacionais sob a ótica das relações públicas inserem-se no contexto da comunicação estratégica, pois se pode inferir que os relacionamentos que realmente interessam para a organização, são os que advêm de um processo comunicativo planejado, ou seja, que advêm da estratégia. Estratégia pode ser entendida como uma “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação”, (MINTZBERG, 1983 apud OLIVEIRA, 2005, p. 193) ou conforme define Oliveira (2005, p. 194):

[..] caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Retomando Ferrari (2003b), essa defende que é por meio da implementação da comunicação estratégica que os relacionamentos com os públicos se consolidam, e destaca que

Na área de relações públicas, a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem incorporados pelos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios. (FERRARI, 2003b, p. 8).

Nesse contexto, portanto, o relacionamento caracteriza-se como intencional e planejado, pois advém de uma comunicação estratégica. Baldissera (2001, p. 1) resume:

As organizações já não podem ser entendidas apenas como resultados dos objetivos e ações de seus membros. Antes, deve-se atentar para os complexos jogos de relações por elas materializados e que permitem dizer que são agentes de manutenção e transformação de cultura. Assim, é imprescindível que se pense a comunicação como processo de construção e disputa de sentidos e o Relações Públicas como o estrategista que prevê e articula os recursos comunicacionais necessários para garantir a circulação de informações/significados selecionados de modo a: demarcar as diferenças, influenciar a estrutura e as regras dadas, fazer com que os públicos reconheçam o valor agregado à organização e institucionalizar (comunicar e fazer reconhecer) a empresa como referência.

Sobre a interdependência entre relacionamento e comunicação, Grunig e Hon (1999)<sup>12</sup> destacam que as organizações que se comunicam eficazmente com os públicos desenvolvem melhores relacionamentos porque a administração e os públicos ampliam a compreensão mútua e porque é menos provável que ambos se comportem de forma a trazer conseqüências negativas aos interesses do outro.

Existem, portanto, dois estágios que precedem o alcance de bons resultados do relacionamento: primeiro a exploração ambiental para determinar os públicos com que há necessidade de desenvolver um relacionamento harmônico e, segundo, definir as ações de relações públicas que podem ser mais eficazes na construção e manutenção do relacionamento com os públicos estratégicos. Assim, as relações públicas contribuem na identificação dos públicos estratégicos e conduzem os

---

<sup>12</sup> Estudo publicado pelo *Institute for Public Relations* (EUA) denominado *Guidelines for measuring relationship in public relations*. Disponível em: <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999\\_MeasuringRelations.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999_MeasuringRelations.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2008.

programas de comunicação para desenvolver e manter relacionamentos harmônicos de longo prazo entre a organização e os públicos. (GRUNIG e HON, 1999, p. 7).

Os autores colocam ainda que o processo de desenvolver e manter relacionamentos “é um componente crucial da gerência estratégica” (Ibidem, p. 8) e destacam que incorporar os objetivos e os interesses dos públicos no processo de decisão estratégica das organizações nunca é fácil porque as organizações encontram geralmente públicos múltiplos com objetivos múltiplos. Contudo, as organizações tomam melhores decisões quando escutam e levam em consideração o interesse das partes interessadas.

Para fechar este tópico de relacionamento organizacional, assunto que será retomado no próximo capítulo, no qual se faz a ligação desses relacionamentos com a reputação da organização, não se pode deixar de citar a escala de mensuração do relacionamento organizacional desenvolvida por Grunig e Hon (1999) denominada *PR Relationship Measurement Scale*. Após pesquisar as percepções dos públicos, seis atributos destacaram-se como fundamentais para avaliar o relacionamento a longo prazo da organização com seus públicos. São eles:

- a) Controle mútuo: trata-se do grau no qual as partes envolvidas possuem o poder de influenciarem-se mutuamente. Embora seja natural certo desequilíbrio nessa relação, para que essa seja estável é necessário que cada um das partes – público e organização – tenham algum controle sobre a outra.
- b) Confiança: refere-se ao nível de confiabilidade entre as partes. Possui três dimensões: integridade, a crença de que a organização seja justa; coerência, a credulidade de que a organização fará aquilo que diz que fará; competência: acreditar que a organização tem habilidade para fazer o que diz que fará.
- c) Satisfação: ocorre quando as partes se sentem favorecidas porque as expectativas positivas sobre o relacionamento são reforçadas. Essa satisfação é considerada um benefício sem custos.
- d) Comprometimento: refere-se à extensão em que as partes sentem e acreditam que vale à pena a energia dispensada para manter o relacionamento. Possui duas dimensões: comprometimento contínuo,

relativo à determinada linha de ação, e comprometimento afetivo, que segue uma orientação emocional.

- e) Relacionamento de troca: quando uma parte beneficia a outra porque a outra já a beneficiou ou a beneficiará.
- f) Relacionamento em comum: quando alguma das partes procura ajudar a outra preocupada com o seu bem-estar, mesmo não obtendo retorno algum.

A partir dessa escala, Grunig e Hon (1999) desenvolveram uma pesquisa que pode ser aplicada aos públicos da organização para averiguar o *status* de seus relacionamentos. Esse estudo não se aprofundará neste item, apesar da sua relevância para a mensuração da atividade de relações públicas.

Levando-se em consideração o primeiro capítulo da presente monografia, cabe ressaltar que as definições e conceituações acerca de relações públicas, públicos, organizações e relacionamento apresentadas caracterizam-se pela visão dos autores citados, não havendo, necessariamente, concordância com a idéia dos mesmos. Essa construção é relevante como passo introdutório para o estudo de caso que se deseja realizar. A seguir, será desenvolvido, sob o mesmo caráter, o estudo sobre a reputação nas organizações.

### 3 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Considerada um dos maiores patrimônios da organização, a reputação organizacional é formada pela identidade e pela imagem em conjunto com outros aspectos, conforme ponderam diversos autores, entre eles Machado (2007), Argenti (2006), Ferrari (2003) e Lesly (1995). Este capítulo apresenta os entendimentos acerca de identidade, imagem e reputação e alguns aspectos relacionados a esse tema como credibilidade, ética e percepção. No final, encontra-se um paralelo entre os relacionamentos organizacionais e seu reflexo na reputação das organizações.

#### 3.1 IDENTIDADE E IMAGEM

Ao falar em imagem organizacional, o termo identidade parece vir atrelado, contudo, apesar de haver relação, esses são conceitos que precisam ser diferenciados, conforme defende Kotler (2000), que considera que “a identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa se identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos. Imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos.” (Ibidem, p. 318). Andrade (1997), da mesma forma, é categórico em afirmar que “identidade corporativa não é imagem corporativa (identidade, no caso, significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites que ela tem –, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse).” (Ibidem, p. 116).

Para Argenti (2006), “A identidade consiste nos atributos que definem a empresa, como seu pessoal, produtos e serviços. Uma organização tem algum tipo de identidade, queira ou não, em parte com base nos componentes visuais que apresenta ao mundo.” (Ibidem, p. 60). Percebe-se, portanto, que a identidade de uma organização é fortemente ligada ao seu aspecto visual, sendo transmitida pelo nome, logomarca, *slogan*/lema, produtos, serviços, instalações, folheteria e uniformes. (MACHADO, 2007; ARGENTI, 2006; KOTLER, 2000).

Costa<sup>13</sup>, no mesmo sentido da identidade como manifestação visual, acrescenta que identidade é “o conjunto coordenado de signos visuais por meio dos

---

<sup>13</sup> COSTA, Joan. Imagen Corporativa. Disponível em: <<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativas.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2008.



quais a opinião pública reconhece instantaneamente e memoriza uma entidade ou um grupo como instituição.” (*tradução nossa*) . Para o autor, esses signos têm a mesma função e se complementam entre si aumentando, assim, sua eficiência quando estão em conjunto. O autor destaca que os signos que formam a identidade corporativa são de naturezas diversas: lingüística, que se refere aos elementos verbais, como o nome e o *slogan*; icônica, relativo à marca gráfica ou emblema figurativo da empresa, como a logomarca; cromática, que consiste nas cores utilizadas pela empresa.

Neves (2000) fala de identidade institucional como sinônimo de comunicação simbólica e destaca que essa é formada por diversos itens, dentre os quais histórico da empresa, perfil de seus clientes, atitudes de seus funcionários, patrocínios, eventos, entre outros, sendo que a programação visual é apenas um dos itens que contemplam a identidade. Esses itens ajudam a construir e fortalecer as percepções acerca da identidade da organização, o que o autor denomina a “cara da empresa”. (Ibidem, p. 159).

De acordo com Sousa (2004), a identidade pode ser entendida como a organização é de fato, pois essa “[...] configura-se historicamente e expressa-se na cultura organizacional”. (Ibidem, p. 48). Como cultura organizacional, o autor explica que é a forma de estar, de fazer e de entender da organização, ou seja, as políticas e processos organizacionais, os colaboradores, as redes formais e informais, as relações de poder, as formas de socialização, o espaço de trabalho, incluindo, obviamente, os símbolos (logotipo, *slogans* e programa de identidade visual). Sobre cultura organizacional, considerou-se igualmente as opiniões expressas no Capítulo 2.

Outro autor que vai além da identidade apenas como manifestação visual é Villafañe (1999), que defende o entendimento da identidade de uma empresa por uma concepção dinâmica e, nessa perspectiva, aponta que a identidade está baseada em três eixos:

- Eixo vertical: a história da organização, desde sua fundação até o presente, é a primeira propriedade definidora da identidade corporativa, de caráter permanente; o histórico de uma empresa é um dos fatores-chave para a compreensão da identidade.

- Eixo horizontal: o projeto empresarial corresponde ao segundo componente estrutural da identidade corporativa, de natureza mutável, determina as metas que a organização deve seguir para satisfazer suas necessidades corporativas e convém adaptar-se conforme as circunstâncias que envolvem a empresa. Este eixo engloba a filosofia corporativa, as orientações estratégicas e as políticas de gestão.
- Eixo transversal: a cultura corporativa é o terceiro componente estrutural da identidade corporativa, não está ligada apenas ao passado e ao presente, e sim em ambos simultaneamente.

Independentemente dos elementos que formam a identidade, sejam eles visuais, culturais, históricos ou comportamentais, ou o conjunto disso tudo, percebe-se que a identidade reflete-se na imagem, conforme afirma Machado (2007, p. 48): “[...] a imagem é consequência (representação) daquilo que somos ou deixamos de ser (identidade)” ou conforme coloca Argenti (2006, p. 81), “A imagem é o reflexo da identidade de uma organização [...] é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos.” Argenti afirma, ainda, que a identidade não varia de um público a outro; as percepções que esses públicos têm a partir da identidade da organização é que formam a imagem.

Sousa (2004) vai ao encontro do que defende Argenti (2006) quando coloca que “A imagem de uma entidade corresponde àquilo que os públicos pensam que a organização é” (p. 47) e acrescenta que pode ser também como uma organização vê a si mesma. Para o autor, a imagem é projetada tanto para o interior (auto-imagem) quanto para o exterior (imagem-pública).

Existem, contudo, diferentes concepções acerca da imagem das organizações. COSTA [2004?] aponta três, que são:

- A imagem ficção: trata-se do reflexo manipulado da realidade, reconhecida por ocultar a verdade dos fatos e mostrar a organização diferente do que é. Esta imagem é criada por pseudo-acontecimentos, ou seja, eventos não naturais, programados para obter rendimentos de imagem.
- A imagem ícone: tem relação direta com a identidade visual, é uma imagem material, é a interpretação mental dos ícones da empresa.

- A imagem atitude: é uma representação mental, conceito ou atitude em relação à organização. São os pensamentos, crenças ou idéias que os públicos têm sobre a empresa.

No entanto, o autor considera que os tipos de imagens citadas não satisfazem o conceito maior, que é o de imagem corporativa como um todo, pois essa é a imagem que os públicos têm da organização enquanto entidade, e não a imagem em fragmentos, englobando os produtos, as atividades exercidas e a conduta da organização. Nesse sentido, Costa [2004?] define a imagem corporativa como

[...] la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. De esta manera, imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

Villafañe (1999) destaca que a imagem de uma empresa é de natureza intangível, depende dos públicos e da multiplicidade das ações organizacionais, portanto a imagem tem um controle limitado, no qual o protagonista é o público e não a empresa. Deve-se entendê-la como uma globalidade, em que cada um dos componentes organizacionais se diluem para formar o destino da *gestalt*<sup>14</sup> corporativa. Como exemplo, Villafañe (1999, p. 30) coloca:

Qué importancia puede llegar a tener en la imagen corporativa de una empresa una comunicación muy cuidada o una identidad visual excelente, si su servicio de atención al cliente es deficiente, si con frecuencia se ve inmersa en escándalos financieros o si, continuemos con los ejemplos negativos, sus empleados mantienen unas altas cotas de conflictividad laboral.

Logo, Villafañe (1999) defende que a imagem corporativa é a integração dos *inputs*<sup>15</sup> emitidos pela organização na mente de seus públicos. Esses *inputs* são múltiplos, e derivados das diversas áreas das organizações, entretanto, o autor os agrupa em três conjuntos: o comportamento, a cultura e a personalidade corporativos.

O comportamento corporativo envolve as atuações da empresa no plano funcional e operacional (serviços, preços, produtos, estrutura, sistemas, estratégias,

<sup>14</sup> Anteriormente referenciado à página 18.

<sup>15</sup> Entendido como “entrada”. (BARBOSA, 2001, p. 390).

etc). A cultura corporativa é a construção social da identidade da organização, seu modo de ser e fazer, a forma como expressa seus atributos, envolve as pessoas da organização, suas atitudes, seus valores. A personalidade corporativa consiste nas manifestações voluntárias que a organização realiza com a intenção de projetar sua imagem aos públicos, geralmente feita através da identidade visual e da comunicação. Assim, Villafañe (1999) considera que a imagem corporativa é a síntese de três imagens prévias: a imagem funcional, formada através das percepções sobre o comportamento corporativo, a auto-imagem ou imagem interna, concebida por meio da cultura corporativa, e, por fim, a imagem intencional, que é consequência da personalidade corporativa.

Segundo Sousa (2004), a imagem pode ser formada espontaneamente, sem o esforço da organização em construí-la, o que não resulta, necessariamente, em uma má imagem, pode inclusive ser positiva, mas é potencialmente perigosa. O autor defende que a imagem seja controlada através de práticas comunicacionais, o que não significa forjá-la, pois “Uma empresa que diga que é aquilo que não é, que diga que seus produtos e serviços são aquilo que não são, mais tarde ou mais cedo estará votada ao insucesso.” (Ibidem, p. 47). Por isso, a imagem controlada tem que partir do que a organização realmente é e, havendo necessidade de alterá-la, deve-se intervir na cultura organizacional para torná-la compatível.

Ainda sobre formação de imagem, Kotler (2000) coloca que, mesmo tendo ocorrido uma mudança organizacional visando melhorar a imagem, a organização deve ter paciência, pois imagens ficam muito arraigadas e, ainda que a organização já tenha mudado, persistem por um longo tempo. O autor explica que

[...] quando as pessoas estabelecem uma imagem, passam a perceber apenas o que confirma esta imagem. Será necessário divulgar muita informação contrariando a imagem estabelecida para começar a criar dúvidas e mudar opiniões, especialmente quando as pessoas não tem experiências contínuas nem diretas com o objeto alterado. (p. 574).

Grunig (1995) acredita que a imagem não possa ser controlada porque essas “[...] são simplesmente aquilo que as pessoas pensam e a maioria das pessoas pensa por si própria. As pessoas constroem suas próprias visões sobre as organizações”. (p. 71). No entanto, o autor demonstra ser possível auxiliar os públicos na construção de imagens positivas levando o comportamento da organização conforme deve ser visualizado pelas pessoas.

Aqui cabe abordar-se as questões éticas e morais que circundam esse processo de condução da imagem corporativa. Para tanto, valendo-se de Srour (2003), esclarece-se as diferenças entre ética e morais. Simplificando, pode-se dizer que a ética está no plano teórico e as morais no plano prático, isso porque a ética diz respeito à disciplina teórica, opera no plano da reflexão e das indagações, visa à sabedoria, ao estudo sistemático dos costumes da coletividade, tendo um caráter abstrato-formal; as morais procuram conferir consistência ao modo recorrente de agir mediante conjuntos de regras de comportamento, códigos de conduta que definem qual a forma correta de agir. As normas contidas nos códigos morais “[...] são pautas de ação que ensinam o “bem fazer” ou o “fazer virtuoso”, a melhor maneira de agir coletivamente; são os marcos que qualificam o bem e o mal, o permitido e o proibido, o certo e o errado, a virtude e o vício”. (SROUR, 2003, p. 31).

Para Srour (Ibidem, p. 50) “as decisões empresariais não são inócuas, anódinas ou isentas de conseqüências: carregam um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provocam”. Assim, os posicionamentos definidos pela organização afetam os públicos a ela relacionados, sendo que em países como o nosso (que desfrutam do Estado de Direito), a sociedade civil tem condições de mobilizar-se e manifestar-se contra empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas.

Desse modo, as organizações devem seguir um código de conduta que esteja em sintonia com as expectativas da sociedade. Tentar camuflar a imagem corporativa é uma decisão de alto risco, pois está claro que a sociedade deseja transparência nas relações empresariais e responsabilidade social. Srour (2003, p. 406) defende que

[...] para as empresas, a decisão de focar o bem-estar coletivo só pode resultar de uma reflexão madura porque as cobranças certamente virão: quem estiver apenas simulando, pretender fraudar ou ser mais esperto que os outros corre sérios riscos de sofrer danos irreparáveis.

A responsabilidade social corporativa figura, portanto, como uma decisão orientada eticamente, pois é condicionada para o bem-estar da coletividade (SROUR, 2003), conforme visto também no capítulo anterior.

Argenti (2006), amparado por um estudo publicado na *PR News* 61 (2005)<sup>16</sup> destaca que 77% dos norte-americanos acreditam que as empresas têm

---

<sup>16</sup> Corporate Citizenship: Doing Well by Doins Good. *PR News* 61, nº23, 8 de junho de 2005.

responsabilidade de apoiar as causas sociais e 91% têm uma imagem mais positiva da empresa quando essa defende ou apóia uma causa dessas. A imagem está intimamente ligada à responsabilidade social das organizações. (ARGENTI, p. 67).

Ainda sobre identidade e imagem corporativa, são necessárias algumas considerações acerca de como os públicos percebem e criam as imagens das organizações. Anteriormente, ao descrever o que vem a ser imagem e identidade, os autores indicaram que essas se formam sob o “olhar” dos públicos. Machado (2007, p. 52) defende que

“[...] as percepções ocorrem mesmo antes dos públicos interagirem com as organizações. Isto ocorre pelas leituras efetuadas, pelo contato com as pessoas que já interagiram e nos símbolos visuais que são de domínio público. [...] No entanto, depois de se relacionarem com a organização, os públicos podem ter uma imagem diferente da que tinham antes. A idéia, é que neste momento, a imagem seja melhor. Caso contrário, temos um problema.

Conforme Costa [2004?], a formação da imagem implica a existência de um processo no qual duas aparências principais se sobressaem num primeiro momento: a duração do processo – que pode levar mais ou menos tempo, dependendo da frequência dos impactos recebidos e da intensidade psicológica com que a imagem toca o receptor – e a persistência da imagem na memória social. As etapas que constituem esse processo se dividem igualmente em duas. Em primeiro lugar, temos um objeto com aparência própria que o distingue dos demais; essa distinção passa por filtro (percepção) que depende da força de impacto sobre a sensação – um impacto fraco é rapidamente esquecido e provavelmente não passará por esse “filtro”. Estabelecidas essas condições – de impacto e intensidade psicológica – o sistema nervoso conduz à memória o que Costa denomina “el embrión de una imagen del objeto percibido”.

O primeiro elo desse processo está formado: o objeto é um estímulo. Na segunda etapa, as percepções repetidas contribuem ainda mais para que essa imagem fique na memória, ao mesmo tempo em que acontece um sistema de associações de valores a essa imagem. Ainda segundo Costa [2004?], as imagens mentais quase nunca são nítidas e estáveis, se não “alimentadas” (déficit de estímulos) podem enfraquecer, mas em caso contrário, quando estimuladas, a imagem tende a gravar no nosso espaço mental ou permanecer flutuante e em evolução.

Soto (2002) contribui na esfera da percepção defendendo que essa “[...] se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas” (p. 65). Segundo o autor, a origem etimológica da palavra provém do latim *per capiere* e significa obtido por captura ou captação, contudo, embasado em Humberto Maturana (1997)<sup>17</sup>, o autor sustenta que a captação é limitada, pois capta os traços de um mundo de objetos independentemente do observador; já a percepção é a interpretação e a visão do indivíduo, que geralmente difere das outras pessoas.

Há diversos fatores que influenciam na percepção do indivíduo, um deles é a atenção.

A atenção é o exercício de olharmos somente uma parcela unitária entre o panorama riquíssimo que nos oferece nosso mundo perceptivo. A atenção é o exercício de estreitamento do campo de consciência, seguido de um aprofundamento do mesmo. (GARCIA, 1992<sup>18</sup>, apud SOTO, 2002, p. 82).

Além da atenção, que faz com que os estímulos sensoriais se voltem para determinados momentos, há também os fatores externos e internos. Quanto aos externos, Soto (2002) considera que as características dos estímulos mais importantes são a intensidade, o tamanho, a mudança e a repetição. Dos fatores internos destacam-se os motivacionais e os de interesse e valores. Em geral, presta-se mais atenção nos temas relacionados à realidade em que se vive e às necessidades.

A percepção é captada pelos sentidos sensoriais, sendo que a informação recebe papel de destaque na formação das percepções, porque quanto maior a riqueza de informações percebidas, maior será a probabilidade do registro e processamento posterior dessas, e isso, segundo Soto (2002), potencializa a inteligência. Para o autor, “[...] aumentar a percepção constitui um fator fundamental porque não só permite captar com maior quantidade, mas também com maior qualidade a informação que nos rodeia.” (Idem, p. 73).

Ressalta-se que “As percepções verdadeiramente objetivas são muito raras; pelo contrário, em sua maioria, as percepções são subjetivas e em consequência sofrem de inexatidão ou distorções.” (Ibidem, p. 68). Assim, o que se interpreta como

---

<sup>17</sup> MATURANA, H. El sentido de lo humano. Santiago do Chile: Dolmen, 1997.

<sup>18</sup> GARCÍA, Fernando Rodrigues. El sistema humano y su mente. Dias de Santos, 1992.

real não é a realidade e, sim, uma representação da realidade. Soto (2002) atribui a isso três causas principais: nem toda informação é captada; no processo de percepção as “velhas” programações influem atuando como filtros que recriam a informação, interpretando-a com base na já existente percepção da realidade; a informação captada não é a informação em si, mas sua representação por símbolos culturais apenas.

Por fim, acredita-se que o modo como as pessoas percebem as organizações deve ser cuidadosamente analisado pelos profissionais que gerenciam a imagem corporativa, pois as percepções são processos complexos que demandam a interpretação dos indivíduos, estando sujeita a diversas limitações e distorções. Esses esclarecimentos sobre percepções são relevantes também para o próximo e principal item deste capítulo: a reputação das organizações.

### 3.2 CONCEITOS DE REPUTAÇÃO

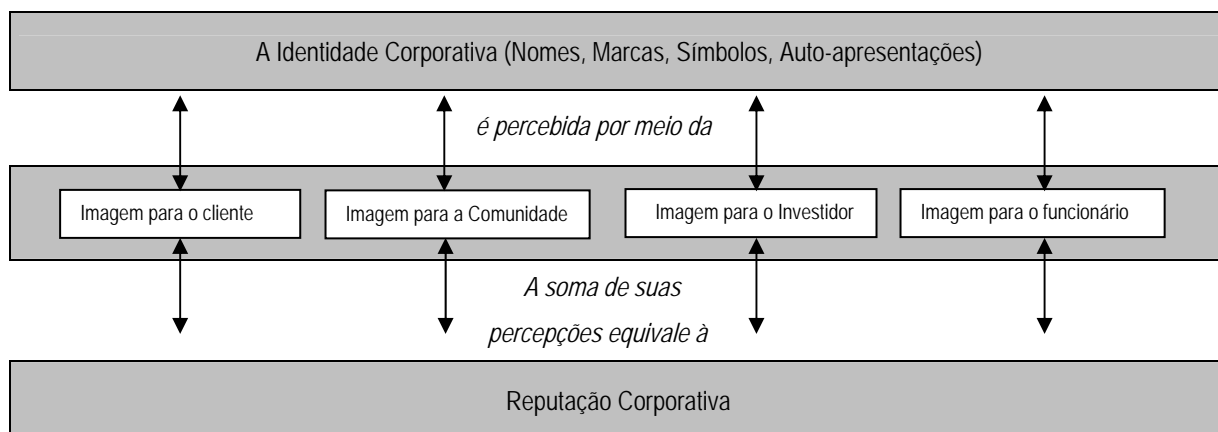
Primeiramente, destaca-se que a identidade e a imagem são os subconjuntos da reputação (ARGENTI, 2006), conforme apontado no início deste segundo capítulo. Contudo, em muitos casos, a denominação imagem é empregada quando se está fazendo referência, na verdade, à reputação. Portanto, ressaltam-se as diferenças entre a imagem corporativa e a reputação corporativa:

A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da identidade porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa). Além disso, [...] a reputação está baseada na percepção de todos os públicos. (ARGENTI, 2006, p. 97).

Pode-se depreender que a reputação demanda um tempo maior para ser formada; além disso, não é como a imagem, que cada público tem percepções diferentes a seu



respeito, e sim o conjunto das percepções de todos os públicos que indicam a reputação da organização, conforme mostra a figura a seguir:



**Figura 1** – Estrutura da reputação.

**Fonte:** Argenti (2006, p. 98).

A figura acima esquematiza a interligação entre identidade, imagem e reputação. Ilustra o que foi dito no item anterior, no qual, a partir da identidade corporativa, os públicos formam a imagem conforme a percepção de cada um, e a soma dessas percepções, como visto, forma a reputação organizacional.

A visão de reputação de Srour (2003) também destaca a percepção que outros têm quanto ao valor de uma organização e o autor aponta seis características, que seguem reproduzidas na íntegra (p. 345):

- 1) Equivale à consideração que dada coletividade confere.
- 2) Corresponde a gozar de prestígio ou construir um nome ao longo dos anos.
- 3) Vincula-se à identidade corporativa ou pessoal, constituída pelos traços mais expressivos que observadores atribuem.
- 4) É conceito composto por variadas imagens que o imaginário social elabora ao longo do tempo.
- 5) Deriva de uma percepção cristalizada e que vai sendo forjada dia após dia, à medida que a organização ou o profissional satisfaz as expectativas de seus *stakeholders*.
- 6) Assemelha-se ao conhecimento científico – um processo aberto, provisório, penosamente construído, condicionado e atormentado por incessantes verificações e confirmações.

Srour (2003) vem ao encontro das idéias de Argenti (2006), conforme anteriormente citado, quanto ao fator temporalidade e na relação que esse autor faz entre identidade e imagem, considerando-as como partes formadoras da reputação. O autor destaca que a reputação é associada à confiança coletiva, sugerindo que o

público confere legitimidade à organização quando ela o conquista com suas políticas e ações, em outras palavras, as pessoas auferem crédito às empresas, fator que está intimamente ligado à credibilidade.

Além da credibilidade, Srour (2003) apresenta mais quatro conceitos relacionados à credibilidade. São eles o credenciamento, a certificação, a confiabilidade e a credulidade. O credenciamento vem a ser o “[...] título fornecido por entidade reconhecidamente competente, observado e satisfeito certo conjunto de exigências formais.” (Ibidem, p. 346). A reputação pode valer-se também da certificação, “[...] uma garantia outorgada por entidade credenciada, cuja função consiste em conferir autenticidade aos processos, produtos e mensagens.” (Idem, p. 346).

Confiabilidade é o conceito que exprime o grau de confiança atribuído pelos observadores para com a organização e, quando esse conceito se transmuta, surge a credulidade, na qual a confiança é outorgada independentemente das dúvidas que pairam sobre a organização. Esses conceitos, portanto, fazem parte do “estatuto da confiança” que, para Srour (2003), vão desde os mais objetivos – credenciamento, certificação e credibilidade – aos mais subjetivos: confiança e credulidade. O autor acresce que a finalidade última ao alcançar as partes do “estatuto da confiança” é atingir a respeitabilidade social.

Rosa (2006, p. 251), que destaca que a “Reputação vem da palavra latina *putus*, que significa puro, sem mistura”, é categórico em afirmar que, em mundo cada vez mais feito de escolhas, a “alma dos negócios estará na capacidade de despertar confiança.” (Ibidem, p. 118), pois esse é um critério do qual lança-se mão para eliminar alternativas, contudo,

A reputação não garante a escolha, mas a ausência dela pode servir como passaporte ao desastre. Por isso é tão importante lutar pela reputação, defendê-la, protegê-la, olhar o impacto que as inúmeras estratégias e iniciativas que tomamos terá sobre ela. (p. 123).

Sob essa ótica, a reputação é a ponte entre a organização e a escolha dos públicos. Rosa (2006) complementa que sem reputação não há confiança, e sem confiança não há escolha. Além da confiança, Rosa (2006), assim como Srour (2003), dá destaque à credibilidade:

Ainda há quem enxergue a credibilidade como uma comenda, como uma medalha: algo que “arrancam” de você. Ou algo que, quando se tem, basta guardar num cofre e não pensar mais nisso. Mas credibilidade, reputação, deve ser encarada como um ativo, como uma poupança. Algo que se deve acumular ao máximo ao longo do tempo, inclusive, para ter de onde sacar, em caso de necessidade. (p. 142).

Para realizar esse “acúmulo” de reputação, o autor sugere que além de administrar todos os detalhes desse ativo, a chave está onde a credibilidade é depositada, na percepção do público, item já mencionado neste capítulo.

Segundo Villafañe<sup>19</sup>, a reputação está intimamente ligada ao comportamento coletivo, sendo consequência dele. Para o autor, conceituar a reputação corporativa exige uma visão integrada do “fenômeno reputacional”, que possui três dimensões.

En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierren los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora a la que me refiero.

Ainda conforme Villafañe (2005), a alta direção da organização deve ter uma visão reputacional que se converta em estratégia empresarial, assim como se desenvolve a visão estratégica. Para essa visão reputacional é fundamental reconhecer os valores da organização que contribuem para a reputação corporativa, que devem satisfazer condições básicas: representar posicionamentos objetivos, que possam converter-se em vantagem competitiva no setor e ter relação direta com os grupos de interesse da organização. São, portanto, aqueles fatores de êxito da empresa. A identificação da visão reputacional implica também a identificação dos *stakeholders*, ou seja, dos grupos estratégicos que tenham alto grau de convergência com os interesses da organização ou que tenham influência direta na execução do projeto empresarial ou que esteja envolvido diretamente com algum valor organizacional.

Assim, na gestão da reputação, além de levar em conta os aspectos citados acima, deve-se ter claro o que se necessita para se obter êxito e ser reconhecido, as

---

<sup>19</sup> VILLAFANE, Justo. La Reputacion Corporativa como factor de liderazgo. Disponível em: <<http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2008.

metas relacionadas à visão reputacional, levando-se em conta que sejam sempre verossímeis e que tenham possibilidade de êxito. Villafañe (2005) elaborou um quadro que esquematiza as variáveis da reputação e que constituem o objeto da gestão reputacional:

Valores Stakeholders	Cultura corporativa	Resultados económico financieros	Innovación tecnológica	Gobierno corporativo	Calidad comercial	Responsabilidad social y medioambiental
<b>Clientes</b>			Productos diferenciados		Imagen de marca	
<b>Empleados</b>	Cohesión cultural			Implicación de proyecto		Calidad Laboral
<b>Analistas e inversores</b>		Rentabilidad		Garantía en la gestión	Cuota de mercado	
<b>Medios de comunicación</b>		Imagen financiera		Imagen de la alta dirección	Imagen comercial	Transparencia informativa
<b>Organismos prescriptores</b>	Trato laboral igualitario		Certificación de la calidad	Certificación reputacional		Certificación medioambiental

**Quadro 1** – Las variables de reputación.

**Fonte:** Villafañe (2005, p. 108).

Nesse quadro, Villafañe (2005) cita cinco *stakeholders* e os valores que mais o interessa na formação da reputação organizacional, contudo, conforme o próprio autor destaca, trata-se apenas de um modelo e não se refere a qualquer organização em especial, logo, infere-se que deve ser adaptável seguindo a definição dos *stakeholders* de cada instituição.

Srouf (2003) defende, ainda, que três *stakeholders* são os pilares da reputação, dois deles já citados por Villafañe (2005) e que aparecem no quadro acima: os clientes que exigem credibilidade e os funcionários que anseiam por tratamento digno, e acrescenta mais um, que poderia ser incluído no esquema de Villafañe (2005): as comunidades locais que requerem responsabilidade social.

Aprofundando-se na relação da organização com seu público interno:

[...] a gestão da reputação implica construir uma cultura organizacional de carácter socialmente responsável. Isso significa: traduzir o respeito aos outros nas práticas do dia-a-dia, tolerar o diverso, revelar os diferentes rostos da empresa, assim como promover a autonomia e o comprometimento dos colaboradores (gestores e trabalhadores). (SROUR, 2003, p. 353).

Srouf (2003) conclui que o desafio das organizações na gestão da reputação é estabelecer contato estreito com seus *stakeholders*, ou seja, conduzir as relações

da melhor maneira possível ao longo prazo. No próximo item será visto, portanto, as interfaces do relacionamento organizacional e a reputação corporativa.

### 3.3 AS INTERFACES DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS E A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Retomando o capítulo anterior, os relacionamentos organizacionais variam conforme o público e a organização, podendo ser construídos, mantidos ou ampliados dependendo das situações encontradas e da estratégia utilizada, sendo que a comunicação permeia todo esse processo. Grunig (1995, p. 84) destaca que

As organizações são menos vulneráveis às crises e a questões emergentes quando estabelecem relacionamentos duradouros com aqueles públicos que poderiam ser afetados pelas decisões e pelos comportamentos da organização.

O princípio apontado por Grunig (1995) é uma das contribuições dos relacionamentos efetivos<sup>20</sup> para a reputação organizacional, pois se sabe que essa leva tempo para ser construída, mas pode ser destruída em instantes, então, evitando crises, preserva-se, conseqüentemente, a reputação organizacional.

Kunsch (2003), ao referenciar as funções das relações públicas nas organizações, descreve que, através da estratégia, a atividade visa ajudar a organização a se posicionar frente à sociedade e demonstrar a razão de ser do seu empreendimento. A autora coloca que “Na prática, as relações públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam.” (Ibidem, p. 102). Pois não são justamente a confiança e a credibilidade os conceitos citados por Srour (2003) e Rosa (2006) os fatores determinantes para que haja respeitabilidade social e, por conseguinte, uma boa reputação?

Rosa (2006), contudo, acrescenta que além dos fatores ligados à conduta organizacional que despertam a confiança dos públicos, a forma como esses percebem a organização deve ser observada, pois

---

<sup>20</sup> Utilizar-se-á a denominação *relacionamentos efetivos* e *relacionamentos harmônicos* para caracterizar os relacionamentos organizacionais intencionais, ou seja, aqueles que advêm da comunicação estratégica e são planejados.

Confiança tem muito a ver com as suas atitudes concretas e objetivas sim, mas tem muito a ver também com a percepção dos outros em relação a elas, essencialmente quando há necessidade de interagir com os públicos variados. (Ibidem, p. 124).

Assim, um relacionamento harmônico entre a organização e seus *stakeholders* favorece a percepção desses em relação a sua reputação. Pode-se dizer que um relacionamento efetivo condiciona e predispõe os públicos a perceberem a organização com “bons olhos”.

Além disso, conforme afirmam Grunig e Hon (1999, p. 13), “as organizações não têm uma imagem ou uma identidade separada de seu comportamento e do comportamento dos públicos para com elas.” (tradução nossa). As organizações têm uma reputação que depende de um conjunto de fatores e, essencialmente, do conjunto disso tudo sob os olhos dos públicos.

Segundo Villafañe (2005), tanto a reputação corporativa quanto o relacionamento organizacional são valores intangíveis de uma organização. Por valores intangíveis entende-se aqueles que diferenciam a organização, os que não se podem copiar e os que contribuem para atenuar crises. O autor (2005) aposta que os *stakeholders* são os intermediários necessários para atingir as metas traçadas na visão reputacional da empresa, conforme visto anteriormente.

Por fim, para esboçar a interligação entre os relacionamentos organizacionais e a reputação organizacional, utiliza-se novamente Villafañe quando esse recorda que

[...]el posicionamiento reputacional es el estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus stakeholders como el resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional. (VILLAFañE, 2005, p. 112).

Visto como se caracteriza a reputação nas organizações, a relação da imagem e da identidade corporativas, a elucidação de que imagem e reputação não são sinônimos e as interfaces dos relacionamentos organizacionais com a reputação, passa-se ao estudo de caso para avaliar como se dá, na prática, todo esse processo que envolve as organizações atuais.

#### 4 ESTUDO DE CASO: ARACRUZ CELULOSE

Como parte da pesquisa exploratória deste trabalho (GIL, 1999), o estudo de caso representa a possibilidade de análise de uma situação real com o objetivo de confirmar ou refutar as suposições teóricas apresentadas nos Capítulos 2 e 3 da presente monografia. Conforme visto na Introdução, o estudo de caso se justifica pois, segundo YIN (2001, p. 34), caracteriza-se por ser “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Dessa forma, elegeu-se a empresa Aracruz Celulose S/A por sua trajetória recente no Estado do Rio Grande do Sul, marcada por um ato de invasão e destruição de parte do patrimônio material e científico da organização. Ressalta-se, contudo, que as motivações para esse fato não são interesse de análise deste estudo, e sim as ações concretas praticadas para neutralizá-lo.

Como já adiantado, a manifestação do público após a invasão surpreendeu, e, além disso, a condução das ações de relacionamento também despertou atenção, pois se acredita que foi fundamental para essas manifestações e para reconstruir a reputação da organização posteriormente, conforme será visto neste capítulo.

Após a escolha da Aracruz como objeto de análise, definiu-se as técnicas de coleta de dados necessárias para efetivar o estudo; assim foram utilizadas fontes disponibilizadas pela organização: *website*<sup>21</sup> e Relatório Anual e de Sustentabilidade 2007, além de uma entrevista semi-aberta (DUARTE, 2006) cedida pelo Gerente de Relações com a Comunidade, o Relações Públicas Francisco Borges Bueno, caracterizada por questões-guia na qual o entrevistador teve a oportunidade de aprofundamento conforme respostas. Ressalta-se que também foram utilizadas informações obtidas pela técnica de observação direta intensiva (LAKATOS e MARCONI, 1999) realizada durante estágio da autora na Aracruz no período de março de 2006 a março de 2007.

Importante é registrar que as informações a seguir são originárias das fontes acima representadas sendo relacionadas ao estudo teórico contido nos capítulos anteriores.

---

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www.aracruz.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2007.

#### 4.1 A ARACRUZ CELULOSE

Segundo pesquisa bibliográfica, imagem e identidade formam a reputação de uma organização, sendo que a identidade, além dos elementos visuais que a caracterizam, é formada também pelo seu histórico, por suas metas, sua cultura (VILLAFÑE, 1999), ou seja, por uma síntese de seus atributos visuais, comportamentais e culturais; corresponde ao que a organização é de fato (SOUSA, 2004). Assim, antes de analisar as ações de relacionamento desenvolvidas pela Aracruz, é necessário entender os elementos que formam a identidade dessa empresa.

Apesar de o presente estudo de caso estar focado no âmbito regional gaúcho, a Aracruz Celulose é uma empresa brasileira com atividades em outras regiões do país. O conjunto dessas atividades é que possibilitam o título de líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, pois responde por 24% da oferta global do produto destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado. E todas essas unidades contribuem e influenciam na formação da imagem e reputação da empresa perante seus públicos. Suas operações florestais alcançam os Estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, com mais de 286 mil hectares de plantios renováveis de eucalipto, intercalados com cerca de 170 mil hectares de reservas nativas, que são fundamentais para assegurar o equilíbrio do ecossistema.

Sua capacidade nominal de produção, de aproximadamente 3,2 milhões de toneladas anuais de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto, está distribuída pelas Unidades Barra do Riacho – ES (2,3 milhões de t), Guaíba – RS (450 mil t) e Veracel – BA (450 mil t, ou metade da capacidade total da unidade).

No Espírito Santo opera um complexo industrial constituído de três fábricas de celulose, totalmente integrado aos plantios e a um porto privativo especializado, Portocel, pelo qual exporta grande parte da sua produção de 2,3 milhões de toneladas anuais.

A Unidade Guaíba, localizada no município de Guaíba (RS), opera uma fábrica com capacidade nominal de 450 mil toneladas anuais de celulose de alta tecnologia e igualmente dotada de avançados recursos de proteção ambiental. A unidade destina parte desse volume à produção de cerca de 50 mil toneladas anuais de papel para imprimir e escrever, basicamente destinadas ao mercado doméstico.



Um terceiro complexo fabril – a Veracel Celulose, com capacidade nominal de 900 mil toneladas anuais de celulose – está situado no município de Eunápolis, no sul da Bahia. Trata-se de uma parceria da Aracruz com o grupo sueco-finlandês Stora Enso, em que cada empresa detém 50% de participação acionária e de produção.

Em associação ao grupo Weyerhaeuser, dos EUA, a Aracruz detém um terço da Aracruz Produtos de Madeira, uma unidade industrial de alta tecnologia localizada no extremo-sul da Bahia, que fornece produtos sólidos de madeira de alta qualidade provenientes de plantios renováveis de eucalipto, destinados às indústrias de móveis e *design* de interiores, do Brasil e do exterior.

O controle acionário da Aracruz é exercido pelos grupos Safra, Lorentzen e Votorantim (28% do capital votante cada) e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (12,5%). As ações preferenciais da Aracruz (56% do capital) são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa), Madri (Latibex) e Nova York (NYSE).

A Aracruz é a única empresa no mundo do setor de produtos florestais e papel que integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI World)<sup>22</sup>, que destaca as melhores práticas em sustentabilidade corporativa no mundo. Na Bovespa<sup>23</sup>, inclui-se entre as 34 empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

#### 4.1.1 Histórico

Como visto, a Aracruz é uma empresa brasileira. Na seqüência, relacionados em tópicos, os fatos marcantes no histórico da organização:

<b>Janeiro de 1967</b>	Implantação dos primeiros plantios de eucalipto
<b>Abril de 1972</b>	Fundação da Aracruz Celulose
<b>Setembro de 1978</b>	Partida da primeira unidade de produção (fábrica "A")
<b>Janeiro de 1985</b>	Criação da Portocel
<b>Fevereiro de 1991</b>	Partida de segunda unidade de produção (fábrica "B")

<sup>22</sup> Lançado em 1999, os índices da sustentabilidade de Dow Jones são os primeiros índices globais que seguem o desempenho financeiro das companhias sustentáveis no mundo inteiro. Baseado na cooperação de índices da Bolsa de Valores de Nova York publicado pela editora financeira Dow Jones & Company. Disponível em: <<http://www.sustainability-index.com/>>. Acesso em: 14 maio 2008.

<sup>23</sup> Bolsa de Valores de São Paulo, o maior centro de negociações de ações da América Latina. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/>>. Acesso em: 14 maio 2008.

<b>Maio de 1992</b>	Lançamento de ADRs de nível 3 na Bolsa de Valores de Nova York
<b>Janeiro de 1993</b>	Certificação ISO 9002
<b>Julho de 1995</b>	Certificação ISO 9001 para todas as atividades
<b>Abril de 1996</b>	Certificação ISO 9002 para a planta eletroquímica
<b>Março de 1997</b>	Ingresso na área de produtos sólidos de madeira (Lyptus)
<b>Agosto de 1999</b>	Inauguração da unidade industrial da Aracruz Produtos de Madeira
<b>Outubro de 1999</b>	Certificação ISO 14001
<b>Outubro de 2000</b>	Ingresso no controle acionário da Veracel
<b>Fevereiro de 2001</b>	Início das obras da Fábrica C
<b>Novembro de 2001</b>	Aquisição da participação (28%) da Mondi pela VCP
<b>Agosto de 2002</b>	Inauguração da Fábrica C
<b>Julho de 2003</b>	Aquisição da Riocell
<b>Maio de 2005</b>	Partida da Veracel
<b>Setembro de 2005</b>	Inauguração Veracel

#### Quadro 2 – Cronologia da Aracruz.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de:

<[http://www.aracruz.com.br/show\\_arz.do?act=stcNews&id=6&lang=1](http://www.aracruz.com.br/show_arz.do?act=stcNews&id=6&lang=1)>. Acesso em: 30 abr. 2008.

#### 4.1.1.1 Histórico Unidade Guaíba

<b>Março de 1966</b>	Constituição da Indústria de Celulose Borregaard S.A., que propõe-se a fornecer matéria-prima vegetal renovável para uma fábrica do grupo localizada na Noruega.
<b>1968</b>	A Borregaard tem seu primeiro plantio de eucaliptos, executado pela comissão técnica da Noreno do Brasil.
<b>Década de 70</b>	A Borregaard compra a Fazenda Barba Negra, no município de Barra do Ribeiro, com mais de 10 mil hectares, para formação de florestas.
<b>Março de 1972</b>	A Borregaard inaugura oficialmente a planta industrial de Guaíba.
<b>Dezembro de 1973</b>	Interrupção na produção durante o período de 100 dias para instalação de avançados equipamentos tecnológicos com a finalidade de reduzir as emissões oriundas do processo fabril.
<b>Julho de 1975</b>	Controle acionário assumido pelo Sulbrasileiro/MFM
<b>Dezembro de 1975</b>	A empresa passa a se chamar Rio Grande Companhia de Celulose do Sul – Riocell.
<b>Novembro de 1978</b>	Assumem dois novos acionistas: BNDES e Banco do Brasil.
<b>Março de 1982</b>	Nova alteração da razão social. A equipe passa a se chamar Riocell S.A. e é comandada pela <i>holding</i> KIV Participações, formada por Klabin, Iochpe e Votorantim. Início de Operação “Fábrica Nova” – Uma caldeira nova (carvão), uma unidade de branqueamento, uma máquina de secar celulose, uma unidade de produção de dióxido de cloro.
<b>Dezembro de 1985</b>	Concedida aprovação – Compra da Unidade de Produção de Papel do Grupo De Zorzi.
<b>Março de 1990</b>	Montagem de uma unidade de deslignificação.
<b>Abril de 1992</b>	Montagem de uma unidade de Produção de Cloro Soda.
<b>Janeiro de 1993</b>	Conquista da certificação ISO 9002.
<b>Outubro de 1995</b>	Iochpe aliena a totalidade de suas ações para os fundos de previdência privada PREVI (Banco do Brasil) e PETROS (Petrobras).
<b>Dezembro de 1996</b>	Recebimento da certificação ISO 14.001.
<b>Maio de 2000</b>	A razão social muda para Klabin Riocell S.A.

<b>Outubro de 2000</b>	Klabin integraliza 100% do controle da empresa.
<b>Dezembro de 2001</b>	Conquista da certificação FSC – Forest Stewardship Council para as florestas e cadeia de custódia.
<b>2002</b>	Em razão da classificação por ramo de negócio, a empresa passa a integrar o segmento Celulose da Klabin S.A.
<b>Mai de 2003</b>	Projeto Riocell 2000 – Instalação de uma nova CR, Evaporação e melhorias generalizadas nas áreas Ambiental e Produção de 300 para 400.000t.
<b>Mai de 2003</b>	Grupo Klabin anuncia venda da Riocell para a Aracruz Celulose.
<b>Julho de 2003</b>	Aracruz Celulose assume a Riocell S.A.
<b>Janeiro de 2004</b>	A denominação da empresa passa a ser Aracruz Celulose S.A.
<b>Junho de 2006</b>	Assinatura do Protocolo de Intenções da Expansão da Unidade Guaíba em parceria com o governo do Estado do Rio Grande do Sul e os municípios de Guaíba, Barra do Ribeiro, Cachoeira do Sul e Rio Pardo.
<b>Abril de 2008</b>	Aprovação e anúncio oficial da ampliação da Unidade Guaíba de 450 mil toneladas anuais de celulose para 1,8 milhão de toneladas anuais.

### **Quadro 3 – Cronologia Fábrica Guaíba.**

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora a partir de informações obtidas diretamente na Aracruz Celulose.

## **4.2 MISSÃO, VISÃO, VISÃO ESTRATÉGICA E PRINCÍPIOS**

A missão, a visão e os princípios retratam o propósito e o papel de uma organização frente à sociedade, além de representarem as diretrizes definidas no planejamento estratégico da empresa. Assim, apresenta-se a missão, a visão, a visão estratégica e os princípios declarados da Aracruz.

### **4.2.1 Missão**

Ofertar produtos obtidos de forma sustentável a partir de florestas plantadas, gerando benefícios econômicos, sociais e ambientais, contribuindo desta forma para o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas.

### **4.2.2 Visão**

Ser reconhecida como líder no mercado mundial de celulose.

#### 4.2.2.1 Visão Estratégica

A Aracruz tem como objetivo estratégico atingir 25% da demanda global de celulose de fibra curta de mercado, cerca de 7 milhões de toneladas por ano em 2015. Isso significa um crescimento de 11% ao ano ou 500 mil toneladas por ano, em linha com o crescimento histórico da empresa desde 1978.

#### 4.2.3 Princípios da Aracruz

Decisões e ações pautadas por valores éticos que obedecem aos seguintes princípios de negócios, que também orientam o Código de Conduta da Organização:

##### 1) Integridade

O compromisso com a integridade considera:

- a) atuar com lealdade e correção;
- b) respeitar os direitos humanos;
- c) cumprir a legislação, normas internas, acordos e compromissos;
- d) buscar continuamente as melhores práticas de governança;
- e) não tolerar a corrupção e a ilegalidade em todas as suas formas.

##### 2) Compromisso com acionistas

Criação de valor para todos os acionistas, com foco na excelência operacional, através de:

- a) investimentos na melhoria contínua e inovação das operações;
- b) buscas em maximizar o retorno dos investimentos;
- c) aumentar a escala de negócios;
- d) gerenciar riscos e perseguindo a contínua redução do custo de capital.

##### 3) Foco no Cliente

Valorizar os relacionamentos de longo prazo, com base na(o):

- a) oferta de produtos que atendam suas necessidades;
- b) garantia de segurança dos produtos e a confiabilidade no seu fornecimento;
- c) investimento em desenvolvimento de produtos.

#### 4) Valorização de nossos empregados

Valorizar os empregados:

- a) promovendo um ambiente de trabalho seguro, saudável e motivador e não tolerando discriminação de qualquer natureza;
- b) respeitando a liberdade de associação;
- c) oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal;
- d) promovendo o crescimento profissional baseado no mérito;
- e) incentivando o exercício da cidadania;
- f) buscando constantemente a melhoria da qualidade de vida.

#### 5) Valorização das nossas partes interessadas

Cultivar relacionamentos de confiança mútua com partes interessadas:

- a) buscando o engajamento e a cooperação;
- b) sendo sensíveis a suas aspirações e preocupações;
- c) priorizando o diálogo na resolução de conflitos;
- d) respeitando a diversidade e a liberdade de opinião e expressão;
- e) sendo transparentes em nossas ações e comunicações.

#### 6) Harmonia com o meio ambiente

Atuar em harmonia com o meio ambiente e contribuir para sua proteção:

- a) utilizando os recursos naturais de forma sustentável;
- b) adotando modernas tecnologias e práticas para tornar nossas operações mais eficientes e minimizar seus impactos ambientais;
- c) contribuindo para a preservação da biodiversidade.

#### 7) Responsabilidade social

Exercer responsabilidade social corporativa:

- a) disseminando conhecimento e induzindo o desenvolvimento sustentável das comunidades;
- b) estabelecendo parcerias, investindo em projetos e apoiando redes de relacionamento com o setor privado, entidades da sociedade civil e setor público;
- c) contribuindo para a melhoria da governança pública;

- d) apoiando e fortalecendo os participantes de nossa cadeia produtiva.
- e) estimulamos a adoção destes princípios pelos nossos parceiros de negócios visando a sustentabilidade de nossa cadeia produtiva.

### 4.3 A ARACRUZ E SEUS PÚBLICOS

Antes de se analisar as principais ações que a Aracruz realiza é necessário mapear seus públicos, pois é sabido que existem dois estágios que precedem o alcance de bons resultados do relacionamento: primeiro a exploração ambiental para determinar os públicos com que há necessidade de desenvolver um relacionamento harmônico e, segundo, definir as ações de relações públicas que podem ser mais eficazes na construção e manutenção do relacionamento com os públicos estratégicos.

Contudo, a organização estudada não forneceu esse mapeamento. Dessa forma, optou-se por desenvolver uma classificação com base na fala do profissional de relações públicas e a partir do conhecimento registrado durante estágio na empresa, embasado em dois critérios: na existência ou não do público (FORTES, 2003), e conforme o grau de interdependência com a organização. (FRANÇA, 2004).

Percebe-se que a Aracruz, por ser uma organização com grande representatividade no contexto em que está inserida, por ser líder mundial no seu setor de atuação, por estar presente em diversos municípios do Brasil e pela complexidade do processo produtivo que envolve questões ambientais, desperta o interesse dos mais diversos públicos, sendo inviável listá-los por completo neste estudo. Assim, priorizou-se os públicos considerados principais, agrupados conforme a instituição que representam ou segundo sua relação com a organização, focado na Unidade Gaúcha da empresa.

#### 4.3.1 Públicos selecionados

Os públicos selecionados estão listados abaixo de forma aleatória, ou seja, sem qualquer ordem de relevância, pois a classificação será feita posteriormente com base nos autores abordados neste estudo:

Concorrentes, acionistas, clientes, funcionários, estagiários, terceiros permanentes, prestadores de serviços, fornecedores, universidades, prefeituras, secretarias municipais e estaduais, vereadores, governo estadual, deputados federais e estaduais, sindicatos, associações de Classe, ONGs – Biguá, Ghayba, MST/Via-Campesina, Amigos da Terra –, comunidade, vizinhos, fomentados, veículos de comunicação – jornais (locais, Zero Hora, Correio do Povo, O Sul, Jornal do Comércio), revistas (relacionadas ao negócio, revista Voto, Amanhã, Você S/A), emissoras de televisão (RBS, SBT, Band, Record, TVE) – emissoras de rádio (AM: Gaúcha e Guaíba, FM: Band).

Cabe ressaltar que ao citar prefeituras, secretarias, vereadores, jornais locais, comunidade e fomentados, esses representam as cidades de atuação da empresa que no Rio Grande do Sul somam 35 municípios, com destaque para as cidades de Guaíba, onde se encontra a unidade fabril; Barra do Ribeiro, onde se localiza o Viveiro e o Laboratório de Pesquisas; Rio Grande, pelo porto por onde escoia o produto exportado, bem como Cachoeira do Sul, Rio Pardo e São José dos Ausentes que futuramente farão parte do novo sistema de transporte da matéria-prima via fluvial para a fábrica.

### **4.3.2 Classificação dos públicos**

#### **4.3.2.1 Segundo Fortes (2003)**

Conforme visto, para realização do mapeamento dos públicos da empresa Aracruz, serão definidos quais grupos realmente formam públicos em potencial, levando-se em consideração a visão de Fortes (2003), aprofundada no item 2.3 da presente monografia.

I) Público latente (formado por pessoas que enfrentam um tema comum, mas falham em reconhecê-lo): comunidade, vizinhos, associações de classe, prestadores de serviço, estagiários, terceiros permanentes.

II) Público informado (as pessoas se identificam e têm uma questão comum): veículos de comunicação, clientes, fornecedores, secretarias Estaduais e Municipais, vereadores, deputados Estaduais e Federais, Secretarias Municipais, fomentados;

III) Público ativo (é o público informado, porém que se organiza para fazer algo a respeito.): funcionários, ONGs (MST, Via Campesina, Amigos da Terra), ONGs (Biguá e Ghayba), concorrentes, acionistas, universidades, prefeituras, vereadores, deputados estaduais e federais, governo estadual, sindicatos.

Nota-se que na classificação dos públicos da Aracruz, com base em Fortes (2003), um público pode se enquadrar em mais de uma categoria, dada a forma escolhida para exposição dos públicos. No caso dos políticos, por exemplo, criou-se a denominação “vereadores”, que engloba todos os vereadores dos municípios de abrangência da empresa, compreendendo a classificação de públicos ativos (vereadores que possuem um relacionamento mais estreito com a organização e, conseqüentemente, estão mobilizados a favor da Aracruz) e públicos informados (vereadores que reconhecem assuntos em comum, mas não se mobilizam nem a favor nem contra). Em um estudo mais aprofundado, esses políticos poderiam ser identificados pelo próprio nome, facilitando a utilização da classificação.

Outro ponto que deve ser destacado em uma categorização com base na motivação da opinião pública é que essa categorização está fortemente ligada ao momento vivido pela organização e pelos seus públicos. Portanto, há o imperativo de se compreender que esses públicos transitam entre público latente, informado e ativo, conforme o momento e as questões vigentes.

#### 4.3.2.2 Segundo França (2004)

Com base em França (2004), foram caracterizados os segmentos de públicos da Aracruz (APÊNDICE A) sob os critérios que definem a dimensão de sua influência na constituição, na sobrevivência, nos aspectos de interdependência e dos objetivos de relacionamento com a organização, considera-se como:

Públicos Prioritários:

- Públicos estratégicos: governo estadual, veículos de comunicação, funcionários, acionistas, clientes;
- Públicos de apoio: deputados, vereadores, universidades, prefeituras municipais, secretarias, prestadores de serviço, fomentados; fornecedores; terceiros, estagiários, associações de classe;



- Públicos de cautela: ONGs (MST, Via Campesina, Amigos da Terra), concorrentes, sindicatos;

- Público de precaução: vizinhos, ONGs (Ghayba, Biguá), comunidade, sociedade.

Assim, são classificados da seguinte maneira:

1) Categoria I: Públicos essenciais

a) Constitutivos da organização: Governo Estadual, acionistas, presidente, diretores;

b) Não-constitutivos ou de sustentação:

I) Primários: funcionários, terceiros permanentes, fomentados, fornecedores de tecnologia;

II) Secundários: prestadores de serviço; estagiários; fornecedores de insumos, clientes.

2) Categoria II: Públicos não-essenciais

a) Setoriais associativos: associações de classe;

b) Setoriais sindicais: sindicatos;

c) Setoriais comunitários: comunidade, vizinhos, sociedade, ONGs ( Biguá, Ghayba), universidades, prefeituras, secretarias, deputados, vereadores.

3) Categoria III: Públicos de redes de interferência

a) Rede de concorrentes: principais concorrentes;

b) Rede de comunicação de massa: jornais (locais, Zero Hora, Correio do Povo, O Sul, Jornal do Comércio), revistas (relacionadas ao negócio, revista Voto, Amanhã, Você S/A), emissoras de televisão (RBS, SBT, Band, Record, TVE) e emissoras de rádio (AM: Gaúcha e Guaíba, FM: Band);

c) Rede de Organizações contrárias ao negócio: MST, Via Campesina, Amigos da Terra.

A proposta de Conceituação Lógica dos Públicos proporciona liberdade de categorização conforme a relação entre a organização e seus públicos. Sob esse aspecto, percebe-se que, no caso da Aracruz, há a necessidade de incluir uma nova rede de interferência denominada “Rede de Organizações contrárias ao negócio”, ou seja, cria-se uma nova divisão para englobar um público especial, que não participa nem da constituição nem na manutenção específica da organização, mas por sua ação pode interferir diretamente na empresa.

#### 4.4 AÇÕES DE RELACIONAMENTO DA ARACRUZ

Segue a descrição das principais ações coordenadas pelo departamento de Meio Ambiente e Relações com a Comunidade – MARC. Todas as ações listadas fazem parte do recente projeto Bem de Raiz<sup>24</sup>. Contudo, a maioria dessas já existia antes do projeto e algumas antes mesmo da entrada da Aracruz no Estado; isso será referenciado no próximo item deste estudo de caso. No âmbito gaúcho, a organização foca seus investimentos sócio-ambientais na área de abrangência industrial – Guaíba e Zona Sul de Porto Alegre – e as áreas de plantio, totalizando 35 municípios atendidos.

##### 4.4.1 Segmento Escolas

a) Projeto Barco-Escola Martim Pescador – Superintendência de Portos e Hidrovias (SPH)

Período: abril a novembro.

Sinopse: a Aracruz é patrocinadora dos passeios de barco que são realizados pela orla do Guaíba com grupos de escolas públicas e particulares de Porto Alegre, mediante inscrição voluntária e gratuita junto à SPH.

Objetivo: promover a conscientização sobre atividades portuárias, transporte hidroviário e relações com o meio ambiente.

Público: alunos das escolas públicas e particulares de Porto Alegre. Número de alunos privilegiados: 1.100 alunos em cada edição, somando, ao final de quatro edições, no ano de 2006, 4.400 alunos.

Divulgação: realizada junto às escolas pela SPH, bem como a inscrição para o passeio. A Aracruz Celulose entregará brindes aos alunos participantes, como cartilhas educativas.

b) Projeto Educação

Período: março/abril.

---

<sup>24</sup> O Bem de Raiz foi lançado no Estado em 25 de maio de 2008 em campanha publicitária. O projeto visa criar uma nova identidade sócio-ambiental da Aracruz com o intuito de resgatar a contribuição realizada ao longo de 40 anos no país e reafirmar o compromisso com a comunidade e o meio ambiente.

Sinopse: O Projeto Educação iniciou em 1990 e consiste na distribuição de cadernos (três unidades para cada estudante) e de pacotes de folha A4 (para as escolas). Cada escola recebe a quantidade de cadernos referente ao número de alunos matriculados. Cabe à Secretaria de Educação de cada município e à Delegacia de Educação informarem à Aracruz o número de alunos matriculados, bem como organizar a solenidade de entrega dos cadernos. Em 2007, foram distribuídos 550 mil cadernos e 3.020 pacotes de 500 folhas de papel A4.

Objetivo: Contribuir com a formação de crianças e jovens nas regiões de abrangência da empresa, disponibilizando este recurso básico. Incentivar a integração de funcionários com as comunidades dos municípios de atuação.

Público: 183 mil alunos da rede pública estadual e municipal do ensino fundamental dos municípios de abrangência (Arroio dos Ratos, Barão do Triunfo, Barra do Ribeiro, Butiá, Cachoeira do Sul, Caçapava do Sul, Camaquã, Cerro Grande do Sul, Charqueadas, Cristal, Dom Feliciano, Eldorado do Sul, Encruzilhada do Sul, General Câmara, Guaíba, Lavras do Sul, Mariana Pimentel, Minas do Leão, Pantano Grande, Porto Alegre, Rio Grande, Rio Pardo, Santa Margarida do Sul, São Gabriel, São Jerônimo, São Sepé, Sentinela do Sul, Sertão Santana, Tapes, Triunfo, Vila Nova do Sul).

c) Projeto Muda Mundo

Período: maio a agosto de 2007.

Sinopse: O Projeto Muda Mundo oferece oficinas para professores das escolas estaduais e municipais da Zona Sul de Porto Alegre e de algumas cidades que possuem atividades florestais da Aracruz (Butiá, Charqueadas, Rio Pardo, São Sepé e Encruzilhada do Sul). No ano passado foram realizadas oficinas nas escolas estaduais e municipais de Guaíba e das cidades de Minas do Leão, Pantano Grande, Santa Margarida e São Gabriel.

Objetivo: Trabalhar com os professores questões relacionadas à cidadania, responsabilidade social e ambiental, além de informações relevantes sobre o cultivo do eucalipto e demais operações da planta da Aracruz Celulose, em Guaíba. Este trabalho pretende aproximar a comunidade escolar da empresa.

Público: professores de 1ª a 4ª séries de escolas públicas e municipais das cidades citadas, em 108 escolas, com 470 professores atingidos.

Realização: através de parceria com as Secretarias de Educação dos municípios, os professores de 1ª a 4ª séries são convidados a participar de uma

oficina de sensibilização. Cada oficina conta em média com 50 professores. Na oficina são discutidas questões relacionadas à cidadania, responsabilidade social e ambiental, além de informações relevantes sobre o cultivo do eucalipto e demais operações da plantas da Aracruz de Guaíba.

Ao final de cada oficina, os professores recebem quatro livros sobre o projeto e uma cartilha para auxiliar o professor em sala de aula, quando esse poderá trabalhar os temas das oficinas com seus alunos.

Os professores são convidados a ser voluntários do projeto, contando para as organizadoras como foi a implantação do conteúdo em sala de aula. É por meio desse resultado que será medida a eficácia do projeto nas escolas.

Divulgação: feita através das Secretarias de Educação (estadual e municipal) de cada município. Cada cidade cede um local para que seja realizada a ação.

Apoio: Secretarias de Educação Municipais.

d) Fantástica Fábrica de Celulose

Período: primeiro semestre – abril a junho; segundo semestre – agosto a outubro.

Sinopse: concurso cultural realizado em duas edições, uma no primeiro semestre, com as escolas estaduais e municipais da Zona Sul de Porto Alegre e outra no segundo semestre, com as escolas particulares, também da Zona Sul de Porto Alegre. O concurso é destinado aos alunos das quintas séries que desenvolvem dois cartazes (um com o tema água e outro com o tema lixo), e uma redação alusiva ao tema. A criação dos cartazes é livre, podendo ser utilizados desenho, pintura, fotografia, colagem, etc.

O concurso tem duas etapas. Na primeira, cada escola tem um ganhador que é premiado com um passaporte para conhecer a Fantástica Fábrica de Celulose (Aracruz Celulose) a bordo do barco-escola Martim Pescador. Já na segunda etapa, a votação é através do site da Aracruz. Todas as pessoas interessadas podem votar e escolher qual o trabalho mais criativo. A premiação final para o aluno é um computador e, para as três escolas que tiverem os trabalhos de seus alunos mais votados, uma biblioteca da L&PM Editores, com 200 títulos.

Público: 686 alunos das quintas séries das escolas da Zona Sul de Porto Alegre.

Divulgação: nas próprias escolas (cartazes, camisetas, folhetos) e no site da Aracruz.

e) Livro de Geografia On-line

Período: abril a setembro.

Sinopse: o projeto tem por objetivo fornecer às escolas municipais e estaduais da Zona Sul de Porto Alegre um livro de geografia *online* para que os professores de Geografia e/ou Ciências trabalhem com os seus alunos de quartas séries. A disponibilização desse livro é feita através de capítulos (ao todo são cinco), disponíveis, também, no *site* da Aracruz em formato de arquivo PDF. O professor deve baixá-lo a fim de trabalhar com os alunos em sala de aula, tendo a possibilidade de interagir com a autora do livro para tirar dúvidas (*chat* com a autora).

Objetivo: oferecer subsídio para que os professores de Geografia/Ciências desenvolvam, em sala de aula com os seus alunos, assuntos relacionados ao Estado no que diz respeito à localização e tipos climáticos, vegetação, relevo, hidrografia e atitudes Ambientais.

Público: professores de escolas estaduais e municipais da Zona Sul de Porto Alegre.

Divulgação: os professores de Geografia/Ciências das escolas estaduais e municipais de Porto Alegre serão convidados para um evento de lançamento do livro. A partir desse evento, terão conhecimento do funcionamento do projeto.

#### **4.4.2 Segmento Comunidade**

a) Florescer Aracruz – Ação Cultural em Praça da Zona Sul de Porto Alegre em comemoração ao Dia da Árvore.

Período: setembro.

Sinopse: evento com enfoque cultural e educacional com atrações de diferentes áreas culturais, destinadas a públicos de todas as idades.

Objetivo: possibilitar a aproximação com entidades representativas da Zona Sul de Porto Alegre.

Público: moradores da Zona Sul de Porto Alegre.

Atrações: dança, música, teatro, diversão e distribuição de mudas.

Realização: anual, na semana em que ocorre do Dia da Árvore.

Divulgação: Evento de lançamento no mês de maio no qual são convidados os formadores de opinião da Zona Sul. E, próximo à data de realização da ação, através de *busdoor*, *outdoor*, cartazes e *flyers* nos principais estabelecimentos da Zona Sul.

Apoio: Secretaria do Meio Ambiente e da Secretaria da Cultura Municipal.

Público atingido: 1.250 pessoas.

b) Mel para as Apaes

Período: agosto/setembro.

Sinopse: Com início no ano de 1988, o projeto consiste na distribuição de mel (embalados em potes de 1Kg) para as Apaes nos municípios de abrangência e para escolas de Guaíba que atendem crianças com dificuldades auditivas. O mel é proveniente de contribuição de apicultores (8% da produção) autorizados a explorar essa atividade nos hortos florestais da empresa.

Objetivo: geração de renda para os apicultores, melhora nutricional dos alunos das Apaes, geração de caixa para as Apaes, envolvimento dos funcionários com as ações sociais realizadas pela empresa.

Público: Crianças com dificuldades especiais, familiares e professores das Apaes dos municípios de Guaíba, Eldorado do Sul, Butiá, Encruzilhada do Sul, Barra do Ribeiro, Sertão Santana, Camaquã, Tapes, Charqueadas, Arroio dos Ratos, Triunfo, São Jerônimo, General Câmara e Santa Cruz do Sul. São 256 crianças beneficiadas.

c) Parceiros Voluntários

Período: outubro.

Sinopse: Projeto iniciado em 2001, consiste no apoio financeiro em doação de papel para auxiliar entidade na consecução de seus objetivos.

Objetivo: contribuir com o trabalho desta importante ONG gaúcha e difundir a cultura do voluntariado.

Público: entidades beneficiadas pelos programas de voluntariado em Porto Alegre e Região Metropolitana, que atendem a mais de 25 mil pessoas.

d) Conselho da Comunidade e Aracruz

Sinopse: canal de comunicação entre a Aracruz e seus vizinhos. Reuniões mensais na Aracruz.

Objetivo: apresentar a empresa, projetos para expansão, esclarecer dúvidas e apresentar idéias para construção do Jornal da Comunidade Aracruz.

Público: vizinhos dos bairros do entorno da fábrica.

e) Palestras de Saúde na Comunidade

Sinopse: Ações preventivas e de informações sobre saúde pública nos municípios de atuação florestal da Aracruz, com realização de palestras que esclarecem e demonstram atividades práticas sobre qualidade de vida.

Objetivo: Envolver a comunidade, disponibilizando informações e atitudes de forma a prevenir doenças, promover o bem-estar social, assim como reduzir a incidência de acidentes domésticos.

Público: Prestadores de serviços da Aracruz, estudantes do ensino médio e fundamental e comunidade em geral.

f) Bom Vizinho

Período: março/novembro.

Sinopse: Este projeto visa promover a integração junto às comunidades vizinhas através de encontros com temas relacionados às necessidades dessas comunidades, tais como palestras sobre animais peçonhentos, primeiros socorros, legislação ambiental, etc.

Objetivo: promover a integração das comunidades vizinhas das áreas florestais com a Aracruz.

Público: comunidade vizinha às áreas florestais da empresa nos municípios que compõem o cronograma anual de implantação e/ou colheita florestal que têm sua rotina alterada durante a realização das atividades.

Público atingindo: cerca de 30 pessoas por programa.

#### **4.4.3 Segmento Escola e Comunidade**

a) Cubra o Mundo de Verde

Período: junho/julho.

Sinopse: Cubra o Mundo de Verde é um evento que iniciou em 1980 e, há alguns anos, em parceria com o Shopping Iguatemi, promove a distribuição de mudas de árvores nativas em Porto Alegre. O projeto é destinado à distribuição de mudas (cerca de 100 mil mudas anuais) para a comunidade que frequenta o

*shopping* e a promover aulas sobre conscientização ambiental para os alunos das escolas particulares da Zona Norte e Zona Sul de Porto Alegre. Há, também, a exposição de produtos da empresa e explicações sobre o processo de produção e o manejo ambiental.

Objetivo: mais do que distribuir mudas, o Cubra o Mundo de Verde busca envolver a comunidade na preservação e conscientização ambiental.

Público: alunos de escolas particulares de Porto Alegre da Zona Norte e da Zona Sul e comunidade em geral da Capital.

Divulgação: Mídia impressa e convite feito diretamente aos alunos em sala de aula.

#### **4.4.4 Segmento Formadores de Opinião**

##### a) Trilhas Volantes

Período: março/dezembro.

Sinopse: Realização de trilhas nos hortos florestais onde são feitas explanações sobre temas como biodiversidade dos hortos florestais, técnicas de cultivo, de manutenção dos recursos hídricos e de monitoramento do solo. Com observações *in loco* das atividades florestais desde a implantação até a colheita florestal, dando ênfase aos cuidados ambientais da atividade.

Objetivo: divulgar o manejo florestal, demonstrando o controle ambiental e as práticas da Aracruz como referência na mudança de atitude do público em relação à responsabilidade ambiental.

Público: Formadores de opinião das diversas instituições constituídas nos municípios que compõem o cronograma anual de implantação e/ou colheita florestal da empresa, principalmente os representantes dos Conselhos Municipais de Meio Ambiente, Agricultura, Saúde e Educação e de Sindicatos afins. Cerca de 500 pessoas atingidas anualmente.

##### b) Engajamento das Partes Interessadas

Sinopse: Processo de busca de pontos de vista das partes interessadas na construção do relacionamento com a empresa.

Objetivo: Estabelecer um canal de diálogo permanente com as comunidades.



Público: Comunidades/lideranças mapeadas nos municípios da base de expansão florestal.

c) Projeto VRM – ambiente de relacionamento com formadores de opinião.

Período: Esta ação será implantada a partir de agosto.

Sinopse: o público será previamente selecionado e cadastrado e entrará em um ambiente com *login* e senha, onde poderá participar das discussões.

A cada dois meses, um novo tema será trabalhado (o papel da celulose no mundo, a cadeia produtiva da floresta plantada, o eucalipto e seus mitos).

No final de cada fórum, haverá uma videoconferência mediada por um especialista no assunto. Após cada discussão, terá um espaço para discussão em fórum na *web*.

Objetivo: aproximar os formadores de opinião (jornalistas, pesquisadores, políticos e representantes de órgãos governamentais) gaúchos da Aracruz e fazer com que eles tragam à tona questões relevantes do setor de papel e celulose.

Público: formadores de opinião do RS – jornalistas, representantes de órgãos governamentais, políticos e pesquisadores de universidades.

Divulgação: através de convite para cada um dos formadores já pré-selecionados.

Público atingido: 300 pessoas.

#### **4.4.5 Segmento Universidades**

a) Concurso de Fotos Ambientais para Faculdades de Comunicação Social.

Sinopse: todos os alunos inscritos no projeto irão até o Horto Florestal Barba Negra, em um dia pré-definido, para fotografá-lo. Cada aluno escolherá uma foto para que participe do concurso. As fotos selecionadas por cada um dos alunos estarão disponíveis no *site* da Aracruz para votação. Ganhará o concurso o aluno que tiver sua foto mais votada.

Objetivo: aproximar os alunos de Comunicação Social e a Aracruz.

Público: alunos que estejam nas faculdades de Comunicação Social pré-selecionadas para participar do projeto. Em cada um dos semestres apenas uma faculdade é contemplada.

b) Programa de Visita Universitários

Período: março/dezembro.

Sinopse: através de visitas guiadas por técnicos especializados, oferece a oportunidade para que os universitários de diversos cursos tenham a possibilidade de conhecer as instalações industriais da planta de Guaíba, assim como as atividades relacionadas à área florestal e à central de tratamento de resíduos.

Objetivo: possibilitar o acesso de estudantes universitários a uma planta industrial e esclarecer questões relacionadas à fabricação de celulose, cultivo de florestas e preservação ambiental.

Público: professores e alunos universitários do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, totalizando cerca de 1.500 visitantes anuais.

#### **4.4.6 Segmento Educação Ambiental**

a) Trilha Conhecendo a Aracruz

Período: março/dezembro.

Sinopse: a fábrica de celulose está instalada na área urbana de Guaíba, tendo muitas escolas em seu entorno, o que desperta a curiosidade dos alunos em conhecerem o que acontece no interior da empresa. No primeiro momento, são os professores que visitam a empresa. Após essa visita, os professores agendam um dia para levarem os alunos.

Objetivo: proporcionar a oportunidade de conhecer a Aracruz UG, através da visita ao parque industrial, enfatizando os aspectos ambientais adotados e a preservação do Parque Ecológico. Motivar atitudes em benefício ao meio ambiente.

Público: professores e alunos da 5ª série do ensino fundamental de cada uma das escolas públicas do município de Guaíba, totalizando cerca de 600 visitantes anuais.

b) Trilha Caminhos da Madeira

Período: março/dezembro.

Sinopse: Através de trilhas interpretativas, realizadas na área florestal e/ou industrial, os visitantes presenciam *in loco* as atividades inerentes ao processo produtivo. Nessas trilhas, o foco principal são aspectos como manejo florestal, sistemas de gestão, pesquisas e cuidados ambientais das atividades.

Objetivo: demonstrar e divulgar o processo de fabricação da celulose, desde a produção de mudas até o enfardamento, provocando questionamentos e mudança de hábitos no que se refere às questões ambientais como destinação de resíduos. Informar à comunidade escolar sobre as práticas gerais adotadas pela empresa nos aspectos ambientais, sociais e econômicos.

Público: professores e alunos do ensino fundamental (a partir da 5ª série) e ensino médio das escolas envolvidas, totalizando 981 visitantes em 2007.

c) Campanha Floresta é Vida

Período: março/dezembro.

Sinopse: Gincana realizada em área verde da fábrica de Guaíba, com brincadeiras que visam estimular a responsabilidade ambiental da comunidade escolar.

Objetivo: promover a integração entre as comunidades escolares dos municípios de atuação florestal da Aracruz através do incentivo à realização de projetos ambientais voltados para a comunidade para que essas desenvolvam a responsabilidade ambiental.

Público: alunos e professores das sextas séries do ensino fundamental das escolas públicas dos municípios de atuação florestal da Aracruz (Arroio dos Ratos, Barra do Ribeiro, Butiá, Camaquã, Charqueadas, Cachoeira do Sul, Dom Feliciano, Eldorado do Sul, Guaíba, Mariana Pimentel, Minas do Leão, Pantano Grande, São Jerônimo, Sentinela do Sul, Sertão Santana e Triunfo), totalizando cerca 160 alunos presentes na gincana e envolvendo 5 mil alunos indiretamente por edição.

#### **4.4.7 Segmento Diversos (em parceria com outras empresas e instituições)**

a) Semana do Meio Ambiente

Período: junho.

Sinopse: Realização de palestras, apresentações de filmes, exposição de painéis dos projetos de meio ambiente e encontro com professores.

Objetivo: Promover a consciência ambiental dos públicos envolvidos, assim como a integração entre eles.

Público: funcionários e prestadores de serviço da Aracruz, autoridades locais, supervisores das Secretarias Municipais de Educação, professores de escolas do entorno e coordenadores dos projetos ambientais da Campanha Floresta é Vida.

b) Programa de Educação Ambiental Compartilhada (PEAC)

Período: março/dezembro.

Sinopse: Este programa iniciou em 2005 e é uma parceria do Governo do Estado, através da Secretaria Estadual do Meio Ambiente/FEPAM, Secretaria Estadual de Educação, federação das Associações dos Clubes de Pais e Mestres do Rio Grande do Sul e as empresas Aracruz Celulose, Borrachas Vipal e Gerdau. Cada empresa indica escolas que desenvolvem projetos ambientais e seus professores os apresentam em seminários regionais e participam de encontros de capacitação para a formação dos agentes preventivistas.

Objetivo: incentivar a implantação de diversos projetos ambientais no Estado, contribuindo para a formação de uma cultura preventivista em relação às questões ambientais.

Público: cada empresa parceira do programa insere cinco escolas de sua área de abrangência, totalizando aproximadamente 2700 alunos por edição.

c) Parceria com Associações de Canoagem (Guahyba e Biguá)

Período: janeiro/dezembro.

Sinopse: Como os trabalhos das associações estão ligados às ações educativas, integrar o setor de Educação Ambiental e as associações que realizam coletas de lixo em trechos das margens da Laguna dos Patos e do Lago Guaíba. Nessas ocasiões, os alunos recebem orientações gerais sobre a Aracruz e são feitas coletas orientadas como objetivo de sensibilizar para a questão “resíduos”. Também são realizados encontros com a temática ambiental no formato de oficinas com atividades práticas e lúdicas.

Objetivo: sensibilizar para a questão ambiental e integrar a Aracruz, os alunos frequentadores das associações de canoagem localizadas nos municípios de Guaíba e Barra do Ribeiro.

Público: alunos que frequentam as associações de canoagem Biguá e Guahyba, com idades que variam entre 12 e 18 anos.

d) Projeto Pescar

Período: abril/dezembro.

Sinopse: O Projeto Pescar foi criado em 1976 e funciona como uma rede por meio de um sistema de franquia social. As empresas franqueadas abrem espaço para a formação pessoal e profissional de adolescentes de baixa renda em suas próprias dependências, encaminhando-os posteriormente para o mercado de trabalho.

Objetivo: O curso contempla atividades teóricas e práticas de metrologia, cálculo técnico, desenho mecânico, hidráulica básica, caldeiraria, ajustagem, relacionamento humano, postura profissional, comunicação e noções de cidadania, saúde e meio ambiente, entre outras, com o intuito de preparar os jovens para o mercado de trabalho.

Público: 15 alunos provenientes de famílias de baixa renda de Guaíba por edição.

e) Curso Técnico de Celulose e Papel

Período: março/dezembro.

Sinopse: Criado em 1979, o Curso Técnico de Celulose e Papel é uma parceria entre a Aracruz e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. As aulas teóricas do currículo são ministradas no Instituto de Educação Gomes Jardim, em Guaíba. A parte prática é desenvolvida na fábrica da Aracruz, sendo que a maior parte dos professores são funcionários da empresa. O curso tem duração de dois anos, contemplando uma carga horária de 1.710 horas/aula, além de 350 horas/aula de estágio obrigatório.

Objetivo: formação de mão-de-obra qualificada para trabalhar nas indústrias de celulose e papel e contribuir com a profissionalização no município.

Público: 40 alunos por ano

f) Projeto Oficinas

Sinopse: O Projeto Oficinas na Escola é uma iniciativa da Aracruz, Sindus, Sesi-RS e da Escola Augusto Meyer. Com início em 1997, o projeto visa formar técnicos nos módulos de segurança, materiais, cálculo técnico, metrologia, desenho, usinagem, serralheria e elétrica.

Objetivo: capacitar profissionalmente jovens e contribuir para o primeiro emprego.

Público: alunos do ensino médio da Escola Augusto Meyer.

g) Parceria PUCRS X APAM (Associação Pró Meio Ambiente vinculada ao Conselho Municipal de Meio Ambiente de Butiá)

Período: janeiro/dezembro.

Sinopse: Parceria para o estudo sobre a natureza do conhecimento ético; obtenção de indicadores qualitativos para a educação ambiental que servirá de instrumento de tecnologia científica sócio-ambiental para as mais variadas formas de intervenção e educação ambiental.

Objetivo: A PUCRS executa o estudo intitulado “Ética Ambiental e Avaliação da Educação Ambiental”, com acompanhamento e avaliação da APAM.

Público: professores e alunos universitários, professores da Região Carbonífera.

h) Adoção de árvores

Período: janeiro/dezembro.

Sinopse: A Aracruz adotou as árvores da Terceira Perimetral (14km) do município de Porto Alegre, regando-as e adubando-as.

Objetivo: Mostrar a preocupação com o meio ambiente, levando outras organizações e pessoas a adotarem a idéia, além de embelezar a cidade.

Público: População que mora ou passa pela região, estimada em 900 mil pessoas/ano.

i) Programa de Saúde Preventiva

Período: abril a outubro

Sinopse: Programa preventivo em forma de palestras, em parceria com as prefeituras municipais, secretarias de educação, saúde e de meio ambiente.

Objetivo: Contribuir para a melhoria da saúde das comunidades onde a Aracruz tem ativos florestais.

Público atingido: comunidades locais, atingindo cerca de 1.800 pessoas anualmente.

j) Corrida Ecológica Cross Country Aracruz

Período: março.

Sinopse: A corrida ocorre em algum horto da empresa e envolve o público adulto, infantil (competidores) e a comunidade em geral que vai prestigiar o evento. Os competidores colaboram com a doação de alimentos não perecíveis que são destinadas a entidades necessitadas.

Objetivo: levar a população das comunidades do interior a interagirem com os plantios, prestigiando um evento anual, itinerante, realizado num domingo, dentro de um horto florestal.

Público: cerca de 2.000 pessoas (400 atletas, 300 crianças e 1.300 familiares), de 30 municípios gaúchos, do país e do exterior por edição.

#### 4.5 ANÁLISE DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO DA ARACRUZ

As ações de relacionamento da empresa seguem três linhas, conforme destaca Francisco Bueno: “A Aracruz trouxe bem firme aquele foco de educação, meio ambiente e geração de renda. Esse é o foco principal.” Dentro desse foco, essas ações foram divididas em segmentos conforme os públicos trabalhados.

Sob o foco de educação, no segmento escolas, nota-se que a empresa dá atenção especial aos alunos das séries iniciais, promovendo ações que possibilitem levar a essas crianças informações sobre suas atividades inseridas nos contextos maiores. Por exemplo, no projeto Barco-Escola, além do esclarecimento sobre as atividades portuárias e o sistema hidroviário, o passeio é concluído com uma visita à fábrica, onde o processo de produção de celulose é explicado com a distribuição de material institucional, da mesma forma como ocorre com o projeto Muda Mundo, no qual os professores são estimulados a trabalhar com seus alunos questões de cidadania e de respeito ao meio ambiente, mas também de questões ligadas ao plantio de eucalipto. Essa estratégia da empresa é uma forma de atrair para informar, não desconsiderando que crianças disseminam o que aprendem e formarão, no futuro, um público adulto.

Dentre o segmento escolas, uma ação merece destaque, o pioneiro Projeto Educação, herdado da Riocell e com 18 anos completados. Apesar de se tratar apenas de doação material, esse projeto atinge quase todos os municípios que a Aracruz atua, dando enorme visibilidade para a empresa, pois as entregas anuais são registradas com pequenas cerimônias, que além de gerar notícia local contribuem para o relacionamento político da organização, uma vez que nesse dia um representante da empresa vai até o município, é recebido pelo prefeito, secretários e vereadores, tendo a possibilidade de estreitarem seus laços.

O segmento comunidade acaba se distanciando um pouco da linha seguida pela empresa, o Florescer Aracruz, apesar de comemorar o dia da árvore – o que contribui para enquadrá-lo em ações de meio ambiente – identifica-se mais com a linha cultural. O Projeto Mel para as Apaes e Parceiros Voluntários não segue uma

linha específica, mas contribui com importantes entidades do Estado e vincula o nome da empresa com instituições socialmente reconhecidas. Destaca-se que o Projeto Mel para Apaes, assim como o Projeto Educação, é pioneiro, sendo reconhecido pela comunidade que conta todos os anos com o mel desde a época da Riocell.

Os projetos Palestras de Saúde e Bom Vizinho são semelhantes e visam o bem-estar da comunidade por meio da educação, trazendo informações úteis conforme o ambiente em que as pessoas estão inseridas, o que contribui para despertar um sentimento de que a organização realmente preocupa-se com elas.

O Cubra o Mundo de Verde também é um projeto de destaque, sendo o mais antigo em continuidade (desde 1980), destinado a distribuir mudas nativas à sociedade porto-alegrense. De uns anos pra cá, promove também atividades de conscientização sobre o meio ambiente e de explicação do processo fabril.

Das ações destinadas ao segmento formadores opinião, as Trilhas Volantes constituem uma relevante estratégia de esclarecimento das atividades florestais da Aracruz, pois leva o público a ver *in loco* os procedimentos, o que gera credibilidade porque, além de ouvir, os formadores de opinião têm oportunidade de ver o manejo das florestas. Nota-se que as demais ações destinadas a esse segmento ainda estão sendo construídas, mas pela sinopse já se configuram como uma relevante maneira de trazer o público para interagir e discutir as causas que envolvem o negócio, além de ser uma significativa ferramenta de *input* para a organização.

No segmento universidades, a ação de maior relevância é o Programa de Visitas Universitárias, seguindo as políticas de portas abertas da empresa, que contribui para formação acadêmica do estudante ao mesmo tempo em que atrai um público esclarecido e predisposto. A empresa também desenvolveu uma ação para os estudantes de comunicação, um público que tem por característica disseminar opiniões.

As ações do segmento educação ambiental – Trilha Conhecendo a Aracruz, Trilha da Madeira e Campanha Floresta é Vida – também levam o público até os espaços da empresa, fábrica ou floresta, objetivando a interação ao meio ambiente sem deixar de lado o aspecto informativo relativo ao processo produtivo da celulose. A Campanha Floresta é Vida mobiliza a comunidade estudantil de diversos municípios por praticamente todo o ano letivo, em que as escolas têm metas a



serem alcançadas nesse período, resultando na gincana final nas áreas verdes da fábrica de Guaíba.

Por fim, as ações de diferentes segmentos caracterizam-se por serem desenvolvidas em parcerias com os órgãos do governo, ONGs, universidades, e empresas privadas. O projeto PEAC de Educação Ambiental Compartilhada desenvolvido juntamente com a FEPAM, a Vipal e a Gerdau, forma agentes preventivistas, além de aproximar a Aracruz de uma relevante Fundação, somando esforços e vinculando sua imagem com empresas de caráter sócio-ambiental responsáveis.

Os programas de geração de renda seguem a máxima do próprio Projeto Pescar de não dar o peixe e sim ensinar a pescar. Indo além dessa ação tão reconhecida nacionalmente, existe o Curso Técnico em Papel e Celulose e o Projeto Oficinas, todos, em conjunto, beneficiam a empresa em dois aspectos: capacitam os estudantes fornecendo mão-de-obra qualificada e, principalmente, representam o caráter social organizacional de maneira efetiva, pois contribuem para o desenvolvimento da sociedade.

As ações analisadas possuem caráter estruturado, ou seja, são planejadas e desenvolvidas para atingirem objetivos específicos e também para terem continuidade, além de acompanhar o crescimento da empresa. As ações antigas que existiam antes mesmo de a Aracruz chegar ao Estado, por exemplo, só foram ampliadas. Note-se o Projeto Educação que, segundo Bueno “Na época (da Kablin) se faziam 100, 150 mil cadernos escolares, hoje nós fazemos 550 mil cadernos escolares”. Contudo, a organização realiza também ações pontuais diversas, como doações e patrocínios a eventos na mesma linha seguida de educação, meio ambiente e geração de renda. Além de proporcionar que outras entidades ajudem, contribuindo para o Banco de Alimentos de Guaíba, com associações nos moldes dos *Rotarys Clubs* e *Lions*.

Percebe-se, portanto, que as ações desenvolvidas pela Aracruz para construção e manutenção do relacionamento apóiam-se fortemente na informação, sendo que a organização demonstra ter confiança nas suas atividades visto que se esforça para levar o público até suas áreas físicas. O trabalho desenvolvido é focado na essência do processo de comunicação (SIMÕES, 2004), na qual os públicos são alimentados com diversas informações sobre a Aracruz, o que permite elevar o nível

de diálogo (FORTES, 2003), favorecendo a imagem que essas pessoas geram da organização, o que acaba refletindo em sua reputação.

A linha seguida pela empresa busca reforçar o seu papel de agente de desenvolvimento para o país. O Projeto Bem de Raiz está sendo introduzido para dar coesão e propiciar uma melhor percepção da empresa em relação ao seu compromisso com a responsabilidade sócio-ambiental, reforçando a marca Aracruz como um ativo que corresponda à real contribuição da companhia na geração de valor para a sociedade pois, baseada em pesquisas, a empresa pode constatar que, embora venha realizando ações sociais e ambientais há mais de 40 anos em nível nacional, existe a necessidade de estruturá-las melhor, buscando otimizar os resultados dos investimentos e reforçar o processo de comunicação.

#### 4.6 A REPUTAÇÃO DA ARACRUZ NO ESTADO – RESGATE HISTÓRICO DE SEUS PRINCIPAIS MOMENTOS E AÇÕES: A VISÃO DE FRANCISCO BUENO

Como forma de reiterar as informações contidas na presente monografia e conhecer o ponto de vista do profissional designado pela Aracruz para coordenar as ações acima analisadas, entrevistou-se o Gerente de Relações com a Comunidade, Francisco Borges Bueno, em 12 de maio de 2008. Bueno é Relações Públicas diplomado pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), pós-graduado em *Marketing* pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), com Especialização em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS). Foi assessor de comunicação do Grupo Gerdau, gerente-geral de comunicação da OIvebra S.A. e assessor de relações públicas e chefe de gabinete da presidência da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), tendo também lecionado para os cursos de Secretariado Executivo Bilíngue e de Comunicação Social da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Ex-membro do Conselho Federal de Relações Públicas e ex-assessor da Coordenadoria do PMDB na Assembléia Legislativa do Rio Grande de Sul, foi sócio-fundador da agência Estilo Comunicação, na qual atendeu, na região Sul, a clientes como IBM, Banco Bozzano Simonsen, Monsanto, AmBev, Klabin/Riocell, Deloitte, Touche e Tohmatsu.

O entrevistado foi previamente pautado com o anteprojeto da presente monografia e com o envio do roteiro que permearia as questões abordadas na entrevista.

Inicialmente, Bueno foi questionado sobre como eram as ações de relacionamento desenvolvidas pela fábrica de celulose de Guaíba antes de a Aracruz entrar no Estado, visto que na época da Riocell e posterior Klabin, o profissional já prestava serviço à empresa. O entrevistado fez um resgate histórico da fábrica desde a época da Borregard (década de 70), sendo que essa acabou fechada por cerca de 100 dias – fato que marcou fortemente a sociedade gaúcha – devido ao forte odor emitido e aos detritos depositados diretamente no Lago Guaíba. Bueno explica como ocorreu o processo de reabertura da fábrica e as ações para minimizar os efeitos negativos causados:

[...] ela reabriu com outro controle de capital, ela foi vendida para um grupo brasileiro e aí o pessoal viu que para poder continuar tinham que tomar algumas medidas ambientais e resgatar a própria imagem que estava no chão [...] Mas paralelo a isso, a grande questão, que eu acho que essa empresa aqui foi muito sábia, foi em trazer para cá o... o Aldo Sani convidou a vir aqui o Lutzenberg que resolveu fazer uma experiência com esses dejetos de madeira, esses resíduos de madeira. E isso ele conseguiu exitosamente criar, a experiência foi feita num parque da própria fábrica, numa área bastante degradada, que era destinada à guarda de sucata, uma área que é muito feia. E ele foi utilizando desses resíduos, transformando isso em adubos, em corretivos de solo. Quando ele viu que dava certo, aí ele encarou a possibilidade, então, de constituir uma empresa para isso. A célebre frase dele: “transformar porcaria em mercadoria”. Então é a empresa que existe até hoje, a Vida Produtos e Serviços Ecológicos, presta serviço não só para a Aracruz, mas para uma série de outras empresas [...] Então com isso a empresa chegou numa utilização, quer dizer, quase que total dos resíduos industriais aqui. Hoje são entre 98% e 99% é tudo reciclado.

O entrevistado explica, então, que apesar de a fábrica ter tomado todas as medidas técnicas cabíveis, isso não chegava para reverter a reputação da empresa. Então o relações públicas da organização da época criou o programa Portas Abertas, dirigido para demonstrar à sociedade essas mudanças. A empresa passou a ter o que mostrar, pois os resultados do processo industrial estavam todos dentro do parâmetro, e é aí, segundo Bueno, que entra o conceito de relações públicas pois, para ele “[...] tu tem que trabalhar, mas tu tem que ter um substrato, tem que ter realmente uma coisa factível para trabalhar.”

Bueno segue explicando que a Klabin não teve maiores problemas de imagem, pois não era uma marca que chamava a atenção de ONGs e organismos de interesse internacionais. Já a Aracruz entrou no Estado “marcada” por ter destaque no setor de celulose e por ter problemas com questões indígenas no Espírito Santo. O entrevistado acrescenta que por ser pioneira em pesquisas de desenvolvimento e líder de mercado, a Aracruz acaba chamando maior atenção de ONGs e grupos ativistas.

Quando questionado como foi o processo de entrada da Aracruz no Rio Grande do Sul, o entrevistado explica que

Fizeram pesquisa (pois) na verdade não havia um grande conhecimento da própria Aracruz, o que era. E nós fizemos uma pesquisa inclusive para ver se manteria por mais tempo a marca Riocell ou não, então se chegou à conclusão que Riocell é uma marca bastante forte. Mesmo com a campanha de propaganda que se fez na chegada, “um abraço nos gaúchos”, a Aracruz mostrando que chegava aqui respeitando as tradições, respeitando o modo de trabalhar. Os funcionários foram todos, todos preservados. Foi feito um programa de acoplamento, que se chamou, de trazer os funcionários do Espírito Santo para se acoplar com os daqui, então havia uma sintonia toda. Isso houve um programa bastante extenso, até, foram vários meses, aí, para não mexer, não criar coisas diferentes. Sempre respeitando as particularidades do Rio Grande de Sul. Então a empresa foi muito cuidadosa nisso. E aí se fez pesquisa (novamente), para ver, mas a marca Riocell ainda é uma marca forte.

As ações de relacionamento foram mantidas em sua maioria, e ampliadas devido ao aumento de verba destinada. Referente a isso, Bueno destaca a importância da pesquisa:

[...] a Klabin, ela não tinha muitos recursos, por exemplo, para monitoramento por pesquisas. Isso tudo é um instrumento mais caro, então acabava não se fazendo muito isso. E eu acho que a pesquisa é um instrumento que nos dá a mensuração daquele momento, ali, para a gente poder ver com bastante precisão.

E acrescenta que:

Mas esses recursos não foram só recursos financeiros, foram recursos também de conhecimento, [...] uma coisa leva à outra, o pedido de recursos ajuda bastante a ter um trabalho mais aprimorado, num sistema de mensuração e até de proposição também. Então a gente passou a fazer bem mais coisas ali, então tem uma condição de ter um trabalho mais estruturado, eu diria assim.

Ao ser perguntado sobre os principais públicos para a Aracruz, o entrevistado destaca que a imprensa “que é a grande difusora de qualquer desses pensamentos e de qualquer dessas idéias e realizações”, os pequenos fornecedores, a comunidade ambiental, os vizinhos e justifica que “(o) meio estudantil nos interessa bastante e temos trabalhado com isso. São classificados como formadores de opinião. “

Bueno aponta também as autoridades em níveis federal, estadual e municipal e as entidades de classe, afirmando que:

uma Sociedade de Engenharia nos interessa bastante, porque tem bastante a ver com nós, é uma entidade séria, que congrega pessoas que têm conhecimento, têm discernimento e têm condições, então, de poder captar com mais fidedignidade as nossas verdades, o nosso trabalho, a nossa mensagem.

Entrando na questão referente à invasão ao Horto Florestal Barba Negra em 8 de março de 2006 por cerca de 800 ativistas da Via Campesina, o braço feminino do MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra), o entrevistado conta que a organização começou a identificar que teria problemas maiores conforme a estada da Aracruz foi gradativamente crescendo. Questionado, então, se a empresa já tinha uma preparação referente a uma possível crise como essa, Bueno responde:

Tinha. Já estavam preparados para a crise, mas como sempre não está afiado, prontinho. Nós tivemos que fazer adaptações, tanto que a linha, digamos, de comunicação a ser seguida foi mais ou menos traçada no próprio dia.

E acrescenta que, apesar de já terem mapeado todos os argumentos usados contra a Aracruz, não imaginaram que o ato seria daquela “magnitude”. Questionado, então, se as ações de relacionamento que a empresa já possuía, como doações e patrocínios, influenciaram o comportamento da sociedade perante a crise, Bueno afirma que sim, e confirma que as ações de responsabilidades sócio-ambientais foram ampliadas também, antevendo o que poderia ocorrer.

Contudo o entrevistado avalia que o fato acabou repercutindo positivamente:

[...] eu vejo que a questão que reforçou bastante o conhecimento da empresa foi esse caso da invasão do viveiro. Ali com mais de 30 editoriais. Só para te dar uma idéia, nessa data nós montamos um estúdio aqui para entrevista de TV e rádio, aqui dentro da empresa. O porta-voz, que foi eleito na ocasião, que era o gerente regional florestal, o (Renato) Rostirolla, deu entrevista até para a Al Jazeera.

Sobre a dificuldade de relacionamento com alguns grupos da sociedade, além da ONGs ambientais, Bueno aponta os grupos formados na universidade pública, mas acrescenta que aos poucos estão conseguindo chegar até esse público, e apresenta sua opinião sobre as questões ideológicas que envolvem o negócio da Aracruz, e admite que, talvez a estratégia deva mudar:

Essa questão de ideologizar, às vezes, uma atividade é muito do desconhecimento [...] o argumento mais de achismo, e acaba pegando. Então tu tem que chegar e defender. Questão de imagem também, acho que às vezes a gente tem ido muito na resposta direta da coisa sem ver o conjunto, porque na verdade nós não deveríamos responder argumentos do tipo “eucalipto seca o solo”, ou “a raiz, o solo não fica mais tão bom”, os “tocos, não sei o quê”. Não é isso a coisa. O que está sendo vendido para a sociedade (pelos grupos contrários) são três grandes empresas, sendo elas multinacionais ou transnacionais, estão chegando aqui no Rio Grande de Sul e estão impondo a sua vontade aqui. Se tu olhar a linha de comunicação toda é isso: os prepotentes que chegam aqui e vão empurrando-lhe eucalipto aqui e degradando ad eternum a nossa vida aqui, que nunca mais vai ser a mesma. É isso aí. Nós ficamos na coisa tópica e nós não enxergamos esse todo.

E sobre as ações que a empresa vem desenvolvendo para combater esses argumentos, Bueno confirma que se está sempre trabalhando nesse sentido, porém há muita dificuldade, pois as ONGs “Trabalham muito via rede de computadores e é uma comunicação muito rápida com pessoas bastante tempo dispostas e com uma tecnologia de difundir rapidamente coisas.” Para ele, tentar desmentir cada argumento contrário diretamente não resolve, tem que se ter uma percepção melhor da sociedade pois “a comunidade tem que ser esclarecida para poder entender os prós e os contras de um empreendimento.” Questionado, então, se a estratégia está na informação, Bueno é categórico em afirmar que sim, e destaca uma ação desenvolvida no Estado, denominada por ele de “Cruzada pelo Interior”, com o objetivo de informar e discutir junto a comunidade o plantio de eucalipto, segundo Bueno, nessa ação “Algumas mentes foram abertas, outras continuam com suas convicções negativas”.

Bueno também defende que a sociedade deve receber informação, mas informação isenta, de credibilidade: “tem que chegar com cientista, pessoas que pesquisam. Tu não podes responder no mesmo argumento que é colocado.”

O entrevistado também discorreu sobre a “balança” da sociedade gaúcha referente à Aracruz. Para ele, a preocupação ambiental é de todos e é uma questão

muito em voga na atualidade, mas às vezes alguns grupos utilizam-se e escondem-se atrás desse assunto e de questões do sistema capitalistas, esquecendo que vivemos em uma democracia “às vezes os movimentos mesmo esquecem um dos princípios basilares da democracia. O que é a democracia? É a vontade da maioria sobre a minoria. Só que a minoria grita mais.”

Conclui-se, portanto, que para o entrevistado a sociedade gaúcha é a favor da empresa em sua grande maioria, mas que os grupos contrários ao negócio manifestam-se com maior frequência.

Bueno finaliza destacando que

O fato de termos sido alvos de violência, contra o patrimônio e contra o conhecimento, certamente serviu para aumentar a reputação da empresa. Como a reputação é algo construído ao longo do tempo, creio que, estamos conseguindo construir uma reputação no Estado [...] Agora, ainda tem um caminho bastante longo a percorrer. Então eu acho que nós só vamos conseguir ainda uma unanimidade ou próximo disso, digamos, de credibilidade para construir uma reputação muito séria, quanto mais transparentes formos.

Para alcançar “uma reputação impecável”, o entrevistado acredita que novos valores devam ser incorporados pela cultura interna. E aposta na forma como a Aracruz vem trabalhando as questões sócio-ambientais e de sustentabilidade, embasadas em um código de ética rigoroso, investindo na aproximação com as ONGs ambientais, através de um Comitê de Sustentabilidade que assessora diretamente o Conselho da organização.

#### 4.7 DEMAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A REPUTAÇÃO DA ARACRUZ

Além das ações que constroem e mantêm os relacionamentos da Aracruz com seus *stakeholders*, e que assim contribuem para que os públicos tenham uma percepção positiva da empresa, outros fatores influenciam diretamente na reputação organizacional. Neste tópico do estudo de caso realiza-se uma rápida abordagem de alguns itens ainda não mencionados, mas que colaboram de forma positiva.

A identidade da organização é fortemente ligada ao seu aspecto visual, sendo transmitida pelo nome, logomarca, *slogan*/lema, produtos, serviços, instalações, folheteria e uniformes (MACHADO, 2007; ARGENTI, 2006; KOTLER, 2000). Nesse sentido, observa-se o cuidado que a organização possui no sentido de ter uma

identidade visual única. Sua logomarca pode ser identificada com facilidade por todos que conhecem a empresa, sendo que está presente nos uniformes dos funcionários, na comunicação visual dos ambientes fabris e em suas publicações. Esse último item também merece destaque, pois apesar de possuir inúmeras publicações, visto que a empresa tem material para suas diversas atividades sendo utilizadas como ferramenta de comunicação com seus públicos, essas publicações são realizadas com *layout* diferenciado e cuidadoso, buscando a harmonia visual. Um exemplo disso é a apresentação do Relatório Anual e de Sustentabilidade Social.

Quanto aos produtos, a organização possui uma estratégia que busca a inovação e o aprimoramento através de programas de melhorias, pesquisa e desenvolvimento, viabilizando a oferta de volumes crescentes ao mercado, contribuindo para consolidação de relacionamento a longo prazo com parceiros comerciais. Uma visita a uma das unidades da Aracruz também possibilita analisar o cuidado de suas instalações: nas áreas administrativas, prioridade para integrar a natureza aos escritórios, nas áreas fabris, asseio e organização.

Porém, conforme visto no capítulo anterior, alguns autores como Villafañe (1999) e Sousa (2004) defendem que a identidade corporativa é como a empresa é de fato. Villafañe apresenta, então, três eixos, os quais serão trazidos, na medida do possível, para a realidade da organização analisada. No eixo vertical, tem-se a história da empresa, de caráter permanente, é um dos itens definidores da identidade. A história da Aracruz caracteriza-se por uma trajetória de sucesso, tanto em nível nacional como regional; marco disso está na crescente ampliação de suas atividades e produção, entretanto já houve pontos negativos, principalmente no relacionamento com grupos ativistas. No Espírito Santo, recentemente conseguiu finalizar conflitos indígenas, após anos de negociações; no Rio Grande do Sul, em apenas cinco anos, foi marcada por um ato de invasão e destruição de material científico. A forma como a Aracruz conduziu e conduz esses contratempos também se refletem na sua imagem.

O eixo horizontal envolve as metas e estratégias e engloba a filosofia e sua política de gestão. A organização em foco possui projetos contínuos que implementam suas estratégia:

- a) Economias de escala a partir de novos aumentos de capacidade;



- b) Melhorias em tecnologia florestal usando técnicas de melhoramento genético avançadas, tendo em vista aumentos contínuos da produtividade florestal;
- c) Otimização de logística de transporte;
- d) Otimizar procedimentos administrativos com o suporte de tecnologias de última geração visando aumentar a eficiência e reduzir custos;
- e) Aumento de competitividade.

Os objetivos podem ser acessados por qualquer pessoa que visitar o *site* da Aracruz. Sua política de gestão, da mesma forma, pode ser consultada no *site*, a empresa, embasada em um novo Código de Conduta que incorporou os princípios éticos consagrados na declaração de “Missão, Visão e Princípios” da companhia. Esse código explica os princípios que permeiam as atividades da empresa já explícitos neste estudo e, com base nisso, define a conduta de relacionamento com as partes interessadas. Como exemplo, segue o que diz no código referente ao relacionamento com as comunidades:

- A Aracruz tem consciência do seu papel de geradora de riquezas para as comunidades onde atua e para o País. Por isso, suas ações devem ser orientadas a promover o seu legítimo interesse econômico e cumprir sua função social.
- Devemos respeitar as diferentes culturas, costumes e valores individuais ou de grupos nos locais ou regiões onde operamos, sendo sensíveis às aspirações e preocupações das comunidades.
- A Aracruz estimula os destinatários deste Código a, em caráter pessoal, exercer sua cidadania, expressando suas idéias e participando da vida social e política das comunidades onde atuam, visando contribuir para a governança pública e para o desenvolvimento sustentável.
- A participação da Aracruz em projetos, doações, patrocínios e contribuições deverá ser feita em conformidade com os preceitos legais e as normas internas da Empresa.

Referente à política de gestão da Aracruz, a empresa esclarece, do mesmo modo, seus posicionamentos, explicando que:

A transparência foi uma das dimensões selecionadas como prioritárias no Plano Estratégico de Sustentabilidade da Aracruz. Esta dimensão vem sendo trabalhada com especial atenção uma vez que serve de balizador para o avanço das demais dimensões.

O grande desafio que se coloca é a identificação dos dilemas e desafios relacionados às nossas atividades, bem como o posicionamento franco e transparente a respeito dos mesmos. Ao dividir com nossas partes interessadas essas informações buscamos além da transparência, conhecer as reações destas partes. Estimulamos assim o envio de comentários a respeito destes dilemas, desafios e posicionamentos bem como sugestão de novos temas.

Assim, a organização expõe sua opinião frente a questões indígenas, de mudanças climáticas, do uso de defensivos agrícolas, da biodiversidade e das doações políticas. Essa última diz respeito aos financiamentos de campanhas, que a empresa afirma realizar pelo compromisso com a governança pública e do fortalecimento da cidadania e da vida democrática.

E, por fim, o eixo transversal que diz respeito à cultura organizacional e, conforme visto, depende dos indivíduos que formam a mesma. O presente estudo não focou sua análise no ambiente interno organizacional apesar de reconhecer que o público interno seja fundamental para a construção de uma boa reputação. Acredita-se que devido à relevância do relacionamento com os funcionários esse mereceria uma análise a parte, entretanto, para não desdobrar o presente estudo, essa abordagem aprofundada não será feita. Contribuiu para isso o fato de que o departamento que rege a comunicação interna na Aracruz seja o de Recursos Humanos, setor com o qual não se obteve contato durante a pesquisa.

Não obstante, em observação, pode-se perceber que a empresa é bastante voltada ao desenvolvimento do capital humano, e que considera o bem-estar de seus empregados um dos fatores-chave para seu sucesso a longo prazo, defendendo que

Atrair, desenvolver e manter profissionais talentosos e qualificados, alinhados com os valores e a cultura da empresa é uma preocupação presente no dia-a-dia de todos na Aracruz. Atuando em um segmento altamente competitivo, mantemos um amplo programa de benefícios e investimos constantemente no aperfeiçoamento de toda a equipe, visando desenvolver as competências necessárias e garantir uma atuação em sintonia com as metas da companhia e as rápidas mudanças que acontecem no mundo. A gestão com foco em resultados, o trabalho em equipe, a iniciativa e a responsabilidade profissional são elementos que fazem parte do perfil de nossa equipe.

Para corroborar a atuação da Aracruz na gestão de valores intangíveis vinculados a seus colaboradores, cita-se que a mesma figura há quatro anos

consecutivos na relação das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, do Guia Exame Você S.A., que atesta a percepção positiva de seus empregados sobre o ambiente de trabalho.

Ainda, além dos aspectos já expostos, sabe-se que a reputação é associada à confiança coletiva e, conseqüentemente, à credibilidade (SROUR, 2003). Referente a isso, o credenciamento e a certificação são maneiras de atestar ao público que o que é dito também é averiguado. No quadro abaixo, as principais certificações que a Aracruz possui<sup>25</sup>:

<b>Certificação</b>	<b>Data</b>
<b>ISO 9002</b>	Desde janeiro de 1993, para todas as atividades da Unidade Barra do Riacho e Unidade Guaíba;
<b>ISO 9001</b>	Desde janeiro de 1995, para todas as atividades da Unidade Barra do Riacho e desde julho de 2003 para área industrial da Unidade Guaíba, e dezembro 2004 para as atividades florestais;
<b>ISO 14001</b>	Desde novembro de 1996 (Unidade Guaíba) e desde outubro de 1999 (Unidade Barra do Riacho e Unidade Guaíba);
<b>Cerflor NBR 14.789</b>	Desde outubro de 2003 Manejo Florestal de plantios no estado da Bahia, desde janeiro de 2005 Manejo Florestal de plantios no Espírito Santo (Unidade Barra do Riacho) e desde novembro de 2005 Manejo Florestal de plantios no Rio Grande do Sul (Unidade Guaíba);
<b>Cadeia de Custódia</b>	Desde junho de 2006 (Unidade Barra do Riacho) e desde outubro de 2006 (Unidade Guaíba).

**Quadro 4** – Principais certificações da Aracruz.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de

<[http://www.aracruz.com.br/show\\_arz.do?act=stcNews&id=1451&lang=1](http://www.aracruz.com.br/show_arz.do?act=stcNews&id=1451&lang=1)>. Acesso em: 25 abr. 2008.

Igualmente, a Aracruz, ao mesmo tempo, recebe diversos prêmios e reconhecimentos, ou seja, credenciamentos fornecidos por entidades competentes. Seguem os principais recebidos no ano de 2007:

<b>Prêmio</b>	<b>Descrição</b>
Índice Dow Jones de Sustentabilidade Global (DJSI World) 2007/2008	Pelo terceiro ano consecutivo está no Índice Dow Jones de Sustentabilidade Global (DJSI World) 2007/2008. A Companhia é, mais uma vez, a única do setor a compor o índice, das 13 empresas florestais do mundo que concorreram em 2007.
Melhores empresas para se trabalhar no Brasil	Pelo quarto ano consecutivo desde que começou a participar da pesquisa realizada pelas revistas Exame e Você S/A, figurou na lista das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Na sua 11ª edição, foram 504 inscrições e 121 mil questionários respondidos por profissionais de todo o Brasil.

<sup>25</sup> Todas as certificações citadas são auferidas pelo Bureau Veritas Certification através do selo BVQI (Bureau Veritas Quality International). Para mais informações acesse: <<http://www.bureauveritascertification.com.br/>>.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	Manteve-se no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa. A Empresa participa do ISE desde sua criação, há três anos.
Empresa-modelo em responsabilidade corporativa 2007	Considerada empresa-modelo em responsabilidade corporativa na edição 2007 do Guia Exame de Sustentabilidade elaborado pela revista Exame.
Melhores Empresas para Executivos 2006	Classificada entre as "Melhores Empresas para Executivos" no Brasil. O ranking foi elaborado a partir do Guia Exame Você S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição de 2006.
Prêmio Exportação ADVB	Recebeu, pela 13ª vez consecutiva, o Prêmio Exportação ADVB, da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil no Rio Grande do Sul. A Aracruz foi uma das cinco premiadas na categoria Master.
Melhores Websites sobre Sustentabilidade ou Responsabilidade Social do Brasil 2007	O portal da Aracruz ficou em 5º lugar no ranking "Estudos dos Melhores Websites sobre Sustentabilidade ou Responsabilidade Social do Brasil 2007" realizado pela revista Razão Contábil, em parceria com as consultorias Grow Associates e Management Excellence.
50 maiores empresas não-financeiras da América Latina	Classificada em 5º lugar, com uma pontuação de 91%, no ranking das 50 maiores empresas não-financeiras da América Latina, realizado pela consultoria espanhola Management & Excellence (M&E).
Maiores empresas do agronegócio no país	Foi a 2ª colocada entre as empresas com melhores resultados no lucro líquido ajustado; a 4ª companhia com maior soma de recursos disponíveis; a 24ª entre as maiores empresas da região sudeste, e 33ª entre as maiores empresas do agronegócio no país, no ranking do anuário Exame Agronegócio da revista Exame.
As 10 Melhores Empresas no Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional - IDHO	Classificada entre "As 10 Melhores Empresas no Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional - IDHO" em pesquisa realizada pela Gestão RH Editora.
Prêmio Líder Empresarial do ES 2007	Prêmio Líder Empresarial do ES 2007 na categoria Empresas Industriais e Exportadoras. Carlos Aguiar, diretor-presidente da Aracruz, foi eleito Líder do Ano na mesma premiação.
Prêmio Financial Officer 2007	O Prêmio Financial Officer 2007 elegeu a Aracruz como a Companhia do Ano no setor, e Isac Zagury, diretor financeiro da Empresa, como CFO do Ano no setor
Líder estadual pelo Espírito Santo e líder setorial nacional na categoria Papel e Celulose	Carlos Aguiar, diretor-presidente da Aracruz, foi eleito líder estadual pelo Espírito Santo e líder setorial nacional na categoria Papel e Celulose na premiação do Fórum de Líderes Empresariais, promovida pelo jornal Gazeta Mercantil.
As Melhores da Dinheiro	Na premiação As Melhores da Dinheiro, promovida pela revista IstoÉ Dinheiro, a Aracruz Celulose foi a campeã do setor de Papel e Celulose.
Prêmio Mérito Lojista 2007	Prêmio Mérito Lojista 2007, na categoria Papel, concedido pela Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul (FCDL-RS).
Prêmio Executivo Destaque 2007	Carlos Aguiar recebeu o Prêmio Executivo Destaque 2007, da 11ª edição da revista "200 Maiores Empresas do Espírito Santo", promovida pela Federação das Indústrias do Estado (Findes) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Além disso, a Companhia ficou em terceiro lugar no ranking das maiores empresas do Estado.
3ª edição do Prêmio Responsabilidade Ambiental 2007	Vencedora na categoria Empresas da 3ª edição do Prêmio Responsabilidade Ambiental 2007, promovido pela Secretaria Estadual do Meio Ambiente, pela Associação Riograndense de Imprensa e pelo Instituto Latino Americano de Proteção Ambiental - Borboleta Azul.

**Quadro 5 – Prêmios e/ou reconhecimentos recebidos pela Aracruz.**

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de

<[http://www.aracruz.com.br/show\\_press.do?act=stcNews&id=38&lastRoot=11&lang=1](http://www.aracruz.com.br/show_press.do?act=stcNews&id=38&lastRoot=11&lang=1)>. Acesso em: 25 abr. 2008.

Essas certificações e credenciamentos contribuem significativamente para formar o grau de confiança atribuído pelos públicos da organização, fazendo com que a Aracruz atinja a respeitabilidade social.

Finalmente, para fechar este estudo, apresenta-se a avaliação de imagem da Aracruz perante seus públicos, conforme pesquisa realizada em 2007<sup>26</sup>. A imagem da Aracruz (Anexo A), comparada com outros anos, registrou uma ligeira redução média no grau de favorabilidade das populações que habitam as comunidades vizinhas da empresa, com as avaliações “ótimo” e “bom” passando de 70,42% para 69,19%, por conta do decréscimo dos resultados na Bahia. No Espírito Santo, houve um aumento da percepção positiva, com um índice de 72,86%, superior ao resultado de 69,62% registrado em 2006. Essa melhora pode ser parcialmente atribuída à solução da questão da disputa de terras com as comunidades indígenas do Estado. Na Bahia, o índice de imagem positiva recuou de 69,30% para 65,09%. A empresa está avaliando esse resultado mais detalhadamente em busca dos fatores responsáveis por essa queda para melhor estruturar suas ações de relacionamento e buscar formas de aproximação com a comunidade.

No Rio Grande do Sul, foco de nossa análise, a pesquisa revelou a manutenção do bom nível de favorabilidade da empresa: 68,3% dos entrevistados percebem como ótima ou boa a imagem da Aracruz. As florestas plantadas fazem parte da cultura da região, e os investimentos previstos para expansão da Unidade Guaíba da empresa também contribuem para esse resultado. Isso demonstra que as ações de relacionamentos praticadas estão atingindo os resultados esperados.

Finalmente, por considerar que a Aracruz mantém um bom nível de todos os fatores que contribuem para a formação da imagem que os públicos têm da empresa, acredita-se que, assim como colocou Bueno, a reputação da empresa no Estado está em crescimento.

---

<sup>26</sup> A pesquisa em si não foi fornecida pela organização. Essa análise está disponível no Relatório Anual e de Sustentabilidade da Aracruz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do tempo, com o surgimento de novos mercados e o crescimento da economia, as organizações passaram a buscar a diferenciação para enfrentar a acirrada concorrência esbarrando, contudo, na padronização de processos produtivos, na legislação e na oferta global de produtos. Nesse contexto, os valores intangíveis ganharam notoriedade ocupando, cada vez mais, espaço no planejamento estratégico das empresas, além de a sociedade passar a exigir das organizações posicionamento frente às questões de interesse público, levando em conta aspectos da dimensão social.

Nessa perspectiva, as relações públicas aparecem para auxiliar as organizações a conquistar um dos seus maiores legados: a reputação. Considerando-se que a reputação de uma organização é formada pelo conjunto de percepções dos públicos, ou seja, sua identidade refletida na imagem que esses fazem ao perceber as ações organizacionais, as relações públicas ganham papel de destaque, pois, através da comunicação, contribuem para o estabelecimento e a manutenção do relacionamento entre o sistema organização – públicos.

Entretanto, ressalta-se que na sociedade atual não há mais espaço para o “faz de conta”, empresas que fingem ou aparentam ser o que não são, estão correndo sérios riscos de sofrer danos irreparáveis em sua reputação, já que essa dificilmente pode ser construída sem verdadeiras realizações. A transparência das ações organizacionais é fator-chave para que a atividade de relações públicas seja executada.

E por mais legítimos que sejam os negócios de uma empresa, se esses contrariarem o interesse de algum de seus públicos, incidentes podem ocorrer. Nesse instante, confiar nos relacionamentos construídos ao longo do tempo e em sua reputação é fundamental para gerir a crise.

Dessa maneira, a caso Aracruz foi apresentado na presente monografia para ilustrar uma situação real de uma organização que possui uma política orientada para conservação da reputação organizacional e para o desenvolvimento do relacionamento entre as partes. Contudo, todas as organizações são suscetíveis a momentos de crises e adversidades, pois as expectativas de seus públicos podem variar, não sendo sempre possível aliar ou harmonizar interesses, mesmo a empresa contando com o desenvolvimento da atividade profissional de relações públicas.

Essas situações acabam “manchando” a imagem organizacional e refletem-se na reputação corporativa, mas não necessariamente de forma negativa, como visto.

Considera-se o estudo de caso relevante também, pois as ações que contribuem para o relacionamento organizacional não devem ser apresentadas como “receita de bolo”, assim, objetivou-se exemplificá-las, já que se acredita que cada organização apresenta particularidades em relação ao seu negócio, e aos seus *stakeholders*.

A entrevista com Francisco Bueno possibilitou conhecer o ponto de vista da organização frente ao relacionamento com seus públicos, além de trazer a visão de um profissional de relações públicas, que demonstra aliar a teoria e a prática no dia-a-dia do seu trabalho, evidenciando que para exercer a atividade é necessário ter uma visão abrangente da sociedade, conhecimento do negócio e do histórico da empresa e fundamentar-se em pesquisas para definir sua estratégia de atuação. Destaca-se o ponto em que Bueno defende que para trabalhar a imagem de uma organização é necessário ter substrato: a Aracruz mostra-se como uma empresa que atua dentro dos padrões ambientais permitidos, que investe em pesquisas de melhoramentos e possui responsabilidade sócio-ambiental, o que facilita seu relacionamento com os públicos e contribui para sua reputação.

A reputação organizacional cresce em importância, pois se vive em uma sociedade que possibilita a rápida disseminação da informação, sendo que hoje caracteriza-se como uma vantagem competitiva melhorando os resultados econômicos, conquistando consumidores fiéis, auxiliando na captação e retenção de talentos humanos e protegendo as organizações contra as crises. Pode-se dizer que a reputação é um dos maiores patrimônios das empresas atuais, e um dos mais importantes também, visto que é o que torna uma organização especial em relação a outras.

Destaca-se que, em um projeto futuro, pretende-se analisar o relacionamento da Aracruz com seus públicos sob a ótica desses, desenvolvendo uma pesquisa baseada na escala e Grunig e Hon (1999) – *PR Relationship Measurement Scale* – para assim captar com mais fidedignidade a contribuição das ações de relações públicas para os relacionamentos organizacionais.

Por fim, acredita-se que a presente monografia contribui para as discussões acerca dos elementos que favorecem a formação da reputação, pois se objetivou abordar o todo em si e não apenas as partes, ou seja, a reputação organizacional, e

não apenas a identidade ou a imagem corporativas. Para concluir, espera-se que este estudo destaque a relevância do profissional de relações públicas nas organizações e sua contribuição para solucionar a equação: Reputação = pessoas + interesses + relacionamentos + percepções. No entendimento da autora, a equação apresentada ilustra o desafio a ser enfrentado pelas organizações, visto que essas são formadas e dependem de pessoas com interesses, motivações e expectativas distintas, mas que ao terem seus vínculos estreitados com as mesmas, essas pessoas desenvolvem percepções geralmente positivas a seu respeito, o que, por sua vez, favorece o estabelecimento de relações entre as partes, ressaltando-se que os fatores relacionamento e percepções são interdependentes, apresentando influência mútua.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo. **Para Entender Relações Públicas**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

ANDRADE, Luiz Carlos de Souza. Identidade corporativa e a propaganda institucional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ARACRUZ CELULOSE – **Website Oficial**. Disponível em <<http://www.aracruz.com.br>>. Acesso em: 17 abr. 2008.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: A construção da Identidade, Imagem e Reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, comunicação e relações públicas. In: XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, Campo Grande. **Anais eletrônicos...** Campo Grande: Intercom, 2001. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0148.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BLUMER, Herbert. A massa, o público e a opinião pública. In: COHN, Gabriel (comp.). **Comunicação e Indústria Cultural**. 5. ed. São Paulo: T. A Queiroz, 1987.

BONFADINI, Gerson José. **O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações**. 2007. Tese. Porto Alegre, 2007.

CONSELHO Federal de Relações Públicas. **Definições de Relações Públicas**. Disponível em <<http://www.conferp.org.br/site/institucional/Exibe.do#definicao>>. Acesso em: 26 out. 2007.

CONSELHO Regional de Relações Públicas. **Website Oficial**. Disponível em <<http://www.conrerprssc.org.br/>>. Acesso em: 26 out. 2007.

COSTA, Joan. **Imagem Corporativa**. Disponível em: <<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2008.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRARI, Maria Aparecida. Novos aportes das relações públicas para o século XXI. In: **Revista Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: UMESP, Ano 24, nº 39, 2003a.

\_\_\_\_\_. Relações públicas: função estratégica e responsabilidade social. In: **Reflexões sobre comunicação no Brasil**. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Paulo: Universidade Metodista, Ano 1, nº1, 2003b.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. In: **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo: Intercom, 1995.

GRUNIG, J. E., HON, L. Ç. *Guidelines for measuring relationship in public relations. Gainesville/FL: The Institute for Public Relations*, 1999. Disponível em: <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999\\_MeasuringRelations.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999_MeasuringRelations.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida M. K. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_ **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LESLY, P. (org.). **Os fundamentos em Relações Públicas e da comunicação.** São Paulo: Pioneira, 1995.

MACHADO, Neka. Identidade e Imagem: elementos formadores da reputação. In: DORNELLES, Souvenir M. G. **Relações Públicas: Quem Sabe, Faz e Explica.** 1. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista.** São Paulo: Summus, 1986.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento.** São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SIMÕES, Roberto P. **Informação, inteligência e utopia.** São Paulo: Summus, 2006.  
\_\_\_\_\_ **Relações Públicas e Micropolítica.** São Paulo: Summus, 2001.

\_\_\_\_\_ **Relações públicas: função política.** 5. ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUSA, Jorge Pedro. **Planificando a comunicação em relações públicas**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, c2003.

VILLAFANE. Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madri: Ediciones Pirámide, 1999

\_\_\_\_\_ La gestión de los intangibles empresariales. In: **Comunicação e Sociedade**, v. 8, n. 1, 2005.

\_\_\_\_\_ **La Reputacion Corporativa como factor de Liderazgo**. Disponível em <<http://www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## GLOSSÁRIO

Ad hoc – Significa literalmente *para isto*, por exemplo, um instrumento *ad hoc* é uma ferramenta elaborada especificamente para uma determinada ocasião ou situação ("cada caso é um caso"). Num senso amplo, poder-se-ia traduzir *ad hoc* como *específico* ou *especificamente*.

Anódinas – Pouco eficaz; sem importância ou interesse; banal, insignificante, medíocre.

Busdoor – Cartaz, adesivo ou painel publicitário exposto em ônibus.

Chat – Conversa em tempo real entre pessoas via rede de computadores, geralmente promovido em grupos organizados por área de interesse ou faixa etária; diz-se também bate-papo ou lista de discussão.

Flyer – Pequenos folhetos publicitários impressos, geralmente, em ambos os lados e visam atingir um público determinado, visto que são distribuídos com objetivo de incentivar o comparecimento de determinada camada da população ao evento, produto ou serviço anunciado.

Fomentado – Vem de fomento, que significa ação ou efeito de promover o desenvolvimento; estímulo, apoio, impulso. Os fomentados relacionados à Aracruz representam agricultores autônomos que recebem investimentos da empresa com o plantio de eucaliptos em suas terras.

Fórum – Lista de discussão.

Inócuas – Incapaz de produzir o efeito pretendido.

Login – Acessar, identificação de um usuário na rede local; procedimento que leva um usuário a acessar os recursos de um sistema protegido por conta e senha. Utilizado normalmente em sistema de redes.

Outdoor – Designação genérica de propaganda feita fora, exposta em via pública (painel, cartaz, letreiro luminoso, parada pintada, busdoor, taxidoor, bikedoor, etc).

Senha – Conjunto determinado de caracteres que devem ser introduzidos corretamente para se ter acesso à memória do computador, a certos arquivos ou programas, ou determinados serviços em rede de computadores.

Slogan - Frase concisa, marcante, atraente, geralmente incisiva, de fácil percepção e memorização, que apregoa as qualidades e a superioridade de um produto, serviço ou idéia.

Web Conference ou vídeo conferência – Sistema de teleconferência com imagens por meio de televisão em circuito fechado ou rede de computadores, que permite a participação simultânea de vários interlocutores, com efeito equivalente ao videofone em tempo real.

## APÊNDICE A – Quadro Análise das inter-relações organização-públicos

Públicos	Tipo de Relação	Objetivo do relacionamento	Expectativas da organização	Nível de envolvimento com os públicos	Nível de participação dos públicos e duração da relação	Nível de importância	Expectativas dos públicos
Concorrentes	relação de convivência pela dificuldade encontrada no setor como um todo, relacionada às licenças ambientais, tarifas de exportação, etc.;	angariar apoio frente ao setor;	angariar apoio frente ao setor;	médio envolvimento	interação parcial, interdependência ocasional;	média prioridade	expectativa de acompanhar o crescimento;
Acionistas	relação permanente com o grupo que exerce o controle (Safrá 28%, Lorentzen 28%, Votorantim 28% e BNDES 12,5%), responsáveis pelas decisões no Conselho da empresa;	maior interação na tomada de decisões;	maior interação na tomada de decisões;	alto envolvimento	interação permanente, interdependência total;	alta prioridade;	sabem que a empresa é lucrativa, e esperam que este lucro aumente de forma progressiva;
Clientes	relação de fidelidade e parceria, já que o produto fornecido não é encontrado em abundância no mercado mundial com a qualidade apresentada;	fidelidade, aumento gradual do consumo, crescimento paralelo;	fidelidade, aumento gradual do consumo, crescimento paralelo;	alto envolvimento	interação permanente, interdependência permanente;	alta prioridade;	receber o melhor produto com o mínimo valor possível dentro das normas e certificações de qualidade;
Funcionários	relação transparente, de cumplicidade e apoio conquistada através de uma política de lealdade e investimento no capital humano;	resultados cada vez melhores, divulgadores da organização;	resultados cada vez melhores, divulgadores da organização;	alto envolvimento/ interação	interação permanente, interdependência total;	alta prioridade;	permanência dos benefícios adquiridos, crescimento dentro da organização;

Estagiários	relação de troca, pois adquirem experiência e trazem conhecimento acadêmico;	troca de informações, multiplicadores dos aspectos positivos da empresa;	troca de informações, multiplicadores dos aspectos positivos da empresa;	médio envolvimento	interação permanente, interdependência parcial;	baixa prioridade;	tornar-se funcionários;
Terceiros Permanentes	similar ao segmento funcionários, política de terceirização clara e objetiva sem distinção de terceiros e funcionários;	semelhante ao segmento funcionários;	semelhante ao segmento funcionários;	médio envolvimento	interação permanente, interdependência permanente;	média prioridade	semelhante segmento funcionários
Prestadores de Serviço	relação de dependência por parte da maioria dos prestadores, geralmente, a Aracruz é o principal cliente;	obter o serviço desejado sem maiores percalços;	manter um bom relacionamento e obter maior qualidade nos serviços prestados;	médio envolvimento	interação parcial, interdependência ocasional;	sem prioridade	ter exclusividade no serviço;
Universidades	relação de parcerias na maioria dos casos, relacionamento conflituoso com alguns focos internos;	ajuda, através de estudos técnicos, para esclarecer a opinião pública;	desenvolvimento de projetos e apoio ao negócio da empresa;	médio envolvimento	interação parcial, interdependência parcial;	média prioridade	parceria no desenvolvimento de projetos e apoio às ações da Instituição;
Prefeituras	relação estreita, troca de vantagens;	facilidade de atuação no município;	apoio à empresa;	alto envolvimento	interação parcial, interdependência ocasional;	média prioridade	investimento no município e apoio à comunidade local;
Secretarias Municipais	similar ao segmento de Prefeituras;	semelhante ao segmento Prefeituras	aprovação dos projetos;	médio envolvimento com as ligadas ao negócio;	semelhante ao segmento Prefeituras	média prioridade	semelhante segmento Prefeituras
Vereadores	relacionamento estreito com autoridades-chave, demais relacionamento habitual;	apoio aos projetos para desenvolvimento da empresa;	votação a favor da empresa;	envolvimento nos três níveis (baixo, médio e alto) dependendo da autoridades;	interação parcial/permanente, interdependência ocasional;	média prioridade	projetos em conjunto e apoio nas eleições;

Secretarias Estaduais	relação de negociação;	apoio para licenças necessárias para atuação;	semelhante ao segmento Secretarias Municipais;	semelhante ao segmento Secretarias Municipais;	semelhante ao segmento Prefeituras	média prioridade	investimento no Estado, e participação nas ações culturais;
Governo Estadual	relação de colaboração;	incentivar o desenvolvimento da empresa e apoiar sua atuação no Estado;	trabalhar lado a lado para o desenvolvimento do Estado;	alto envolvimento	interação permanente, interdependência total;	alta prioridade;	semelhante segmento Secretarias Estaduais
Deputados Estaduais	similar ao segmento de vereadores;	semelhante ao segmento vereadores	semelhante ao segmento vereadores	semelhante ao segmento vereadores	semelhante ao segmento vereadores	média prioridade	semelhante ao segmento vereadores
Deputados Federais	com os deputados da base gaúcha relacionamento estreito, principalmente com a bancada da direita;	semelhante ao segmento vereadores	defender o negócio da empresa em nível Nacional, junto ao Congresso;	semelhante ao segmento vereadores	semelhante ao segmento vereadores	alta prioridade;	semelhante ao segmento vereadores
Sindicatos	relação adequada, porém não a ideal;	não se indispor, facilitar negociações;	cooperação com a organização;	médio envolvimento	interação permanente, interdependência ocasional;	alta prioridade;	que a empresa atenda sempre os funcionários de maneira satisfatória e que contribua para a existência do mesmo;
Associações de Classe	relação de apoio mútuo;	apoio, contato maior com a comunidade;	criar um canal de comunicação com a sociedade;	médio envolvimento	interação parcial, interdependência ocasional;	média prioridade	geralmente a favor da empresa, espera receber algo em troca;
ONG'S Biguá e Ghayba	relação de colaboração	objetivo de apoio e defesa.	que sejam porta-voz da causa ambiental em defesa da empresa	médio envolvimento	interação permanente, interdependência sazonal.	baixa prioridade;	continuação dos projetos de parceria, investimentos maiores.



ONG'S MST/Via Campe sina, Amigos da Terra	relação delicada, confronto de idéias;	objetivo de esclarecer os mitos e inverdades, revertendo a forma de relacionamento;	reverter a ideologia contrária ao desenvolvimento da organização ;	baixo envolvimento	baixa interação, interdependência permanente;	alta prioridade;	são contra o negócio, possui uma imagem extremamente negativa da empresa;
Comunidade	relação de apoio mútuo;	aceitação;	apoio à empresa;	médio envolvimento	interação parcial, interdependência parcial;	média prioridade	acredita que empresa gera mais benefícios que malefícios;
Vizinhos	relação estreita com alguns, com outros relação delicada;	cumplicidade e convivência harmoniosa ;	compreensão;	alto envolvimento	interação permanente, interdependência permanente;	alta prioridade;	pretendem lucrar de alguma forma com a organização;
Fomentados	relação transparente de negociação ganha-ganha;	apoio mútuo e cumprimento das normas;	defesa da empresa, comunicação facilitada;	alto envolvimento	interação permanente, interdependência permanente;	média prioridade	que a empresa contribua para seus lucros e que parceria seja mantida;
Veículos de Comunicação	em geral, tanto mídia impressa, como eletrônica, relação positiva;	ajuda na elucidação dos mitos e inverdades, colaboração da criação de uma opinião-pública favorável ao negócio;	esclarecimento sobre o negócio da empresa, geração de matérias positivas.	de médio a alto envolvimento dependendo da relevância do veículo.	interação permanente, interdependência total.	alta prioridade;	vêm a organização como uma grande investidora, a maioria dos veículos não pretende se indispor com a empresa.

**APÊNDICE B** – Roteiro de entrevista a Francisco Bueno

Como profissional que já prestava serviços de relações públicas para Riocell e posterior Klabin Celulose, como avalia

As ações de relacionamento existentes na época  
(como a Aracruz aproveitou isso?)

A reputação da Fábrica antes da entrada da Aracruz  
(entende-se como reputação para elaboração deste trabalho a somatória das percepções que os públicos da empresa têm sobre a organização...)

O Sr. acompanhou o processo de entrada da Aracruz no Estado?

Quais foram as estratégias em relação à aceitação do público e o relacionamento com o mesmo?

Sob tua ótica, como estava a reputação da Aracruz no Estado até a invasão do dia 8 de março de 2006?

Como avalia a reação dos públicos da empresa após o ato de invasão?

Quais estratégias anteriores (em nível de relacionamento com os públicos) foram fundamentais para que alguns públicos saíssem em defesa da empresa, manifestando-se inclusive na mídia de massa?

Quais ações foram revistas, criadas ou re-elaboradas após a Invasão?

Como avalia a reputação da Aracruz após a Invasão e hoje, dois anos depois?

Sabe-se que houve divergências na sociedade quando o assunto sobre a ampliação da empresa surgiu na mídia. Quais as implicações encontradas e as estratégias desenvolvidas para esclarecer a opinião pública?

**APÊNDICE C** – Transcrição literal da entrevista com Francisco Bueno

AMANDA – Primeiramente ressaltar que porque eu escolhi a Aracruz, porque a Aracruz entrou aqui em 2003, então são poucos anos, mas que dá para ter uma visão, eu vejo como um processo com início, meio e fim. Vamos dizer que a ampliação seria o fim de uma fase desde que a Aracruz chegou aqui. A entrada no Estado, que foi toda prevista e tal, aquele fato que aconteceu, que foi a invasão e atualmente, com a decisão de que vai investir no Estado, então eu vejo isso como um ciclo que se fechou. Por isso que eu acho interessante também fazer o estudo de caso. Então queria começar a falar, conforme tem ali no nosso roteiro, sobre o período anterior da fábrica de celulose antes da Aracruz comprá-la. Como eram as ações de relacionamento, a gente sabe que já tinha um caso de sucesso para reverter a reputação herdada da Borregard...

**BUENO** – Na época da Klabin.

AMANDA – Isso. Na época da abertura das portas da empresa para a comunidade.

**BUENO** – E toda aquela parte inicial de Borregard, da Riocell e com os diversos grupos que participavam, aí, Lochpe, Votorantin, o Banco do Brasil, a Fundação dos Funcionários do Banco do Brasil, a Fundação da Petrobrás, todos esses são grupos que passaram por aí na época da Riocell ainda, até o momento da venda ali, quando o Grupo Klabin, por questão de acertos financeiros, a gente se viu obrigado a vender um de seus ativos. E o ativo que o mercado mais interessava e o mais valorizado era a Riocell. Por essa razão que aconteceu essa venda.

AMANDA – E eu gostaria de focar mais, então, nas ações de relacionamento da empresa.

**BUENO** – Ok, aí vamos puxando o seguinte. Essa empresa, na época da... nunca vamos esquecer que esses projetos de celulose ou projetos de forte tendência exportadora, ele surgiu ainda dentro do regime militar. Fosse o caso da Aracruz, que era um... Aracruz, Vale do Rio Doce, empresas que eram destinadas a fortalecer bastante o Espírito Santo, que surgiram lá, nessa época, no início dos anos 70. E a Borregard que veio aqui para o Rio Grande de Sul trazida muito fortemente pelo Dr. Sólton Tavares, que ouviu uma conversa numa mesa de bar, lá, essa história tu deve conhecer, numa das viagens de avião que ele fazia, num país da América Central que eu não me lembro qual. E que acabou convencendo esse pessoal a vir aqui, olhar, achou que as características que eles procuravam havia por aqui. Então o

projeto inicial da Borregard era um projeto de produzir uma pasta bruta e exportar ela toda, levar ela toda para a Noruega e lá, sim, branquear e transformar em celulose. E era um projeto, na época, como quase todas as indústrias, aqui,... os curtumes, não havia um grande controle ambiental. Isso era bastante incipiente ainda. Tanto que a empresa Borregard, muitos dos detritos que sobravam desse processo industrial eram jogados diretamente no Lago Guaíba. A questão do tratamento era pequeno e isso que motivou até o próprio surgimento dessas ONGs maiores, uma delas até a própria Agapam, com o Lutzenberg à frente, que começaram a fazer mais exigências. Então a empresa acabou sendo fechada, aí, por cem dias, e havia a questão do cheiro, que era muito forte em Porto Alegre, eu me lembro da época, ali, então a sucessão dessas perturbações, digamos, ambientais, que eram aparentes e as que não eram aparentes, mas que existiam, no caso de poluição foi que culminou com o fechamento, por aproximadamente cem dias, feita pelo... na época... ex-governador e na época secretário da saúde, Jair Soares. Então a empresa, quando reabriu, ela reabriu com outro controle de capital, ela foi vendida para um grupo brasileiro e aí o pessoal viu que para poder continuar tinham que tomar algumas medidas...

AMANDA – Ambientais

**BUENO** – Ambientais e resgatar a própria imagem que estava no chão. Na questão de cheiro, eram filtros, eram processos mais novos, e o interessante é que isso pautou a própria indústria de celulose, essa empresa, por isso que ela é muito emblemática. Então no mundo inteiro começaram a surgir, com esse fechamento aqui, preocupações também, Europa, Canadá, os países nórdicos todos, ali, a também começar a investir mais em pesquisas para melhorar essa questão do odor. Existem outras, hoje, várias outras fábricas que são junto a grandes centros urbanos. Tem na Finlândia, na Alemanha mesmo agora entrou uma bem recentemente, então um setor que investiu bastante em pesquisa. Tanto na pesquisa direto da fábrica como na pesquisa com as próprias árvores, aí, a questão do consumo de água. O consumo da água do eucalipto, hoje, já reduziu muito e o próprio rendimento, também, a densidade que se tem, que se tinha naquela época, nos anos 70, para hoje, na Aracruz, é aproximadamente o dobro. Se conseguiu, então, um aproveitamento maior, de produzir o dobro de madeira na mesma área. Mas paralelo a isso, a grande questão, que eu acho que essa empresa aqui foi muito sábia, foi em trazer para cá o... o Aldo Sani convidou a vir aqui o Lutzenberg que

resolveu fazer uma experiência com esses dejetos de madeira, esses resíduos de madeira. E isso ele conseguiu exitosamente criar, a experiência foi feita num parque da própria fábrica, numa área bastante degradada, que era destinada à guarda de sucata, uma área que é muito feia. E ele foi utilizando desses resíduos, transformando isso em adubos, em corretivos de solo. Quando ele viu que dava certo, aí ele encarou a possibilidade, então, de constituir uma empresa para isso. A célebre frase dele: transformar porcaria em mercadoria. Então é a empresa que existe até hoje, a Vida Produtos e Serviços Ecológicos, presta serviço não só para a Aracruz, mas para uma série de outras empresas. Acho que já está até na Bahia, também, acho que a própria (Veracell) são eles que trabalham. Então com isso a empresa chegou numa utilização, quer dizer, quase que total dos resíduos industriais aqui. Hoje são entre 98% e 99% é tudo reciclado. Quer dizer, então o que sobra, sobram lâmpadas fluorescentes, que são mandadas para outro Estado, acho que é Santa Catarina que recicla; cartuchos de impressora, esses que não tem realmente como. Isso é uma quantidade pouco mais de 1%, então isso tudo se deve ao Lutzenberg, que preocupado com isso resolveu adotar realmente um programa de retirar todos os resíduos, não ir mais nada disso para o Lago. Ficaria o resíduo só aqueles dentro dos parâmetros, dentro do efluente, dentro dos parâmetros do órgão ambiental. Evidentemente mantém, nesse caso, muito abaixo. Um sistema terciário de tratamento foi implantado, poucas fábricas no mundo têm hoje, umas quatro, cinco fábricas, e essa aqui ainda tem, quer dizer, foram tomadas todas essas medidas, mas isso não chegava, então aí, na época, o próprio Freitas, que era o Relações Públicas daqui, criou aquele livro, que não sei se tu já deve conhecer, já deve ter visto, dum programa, então, de mostrar para a sociedade essas mudanças. Então um programa dirigido, de portas abertas, muito grande com a campanha de propaganda, que na época foi feito pela M&PM.

AMANDA – E foi mais ou menos em que ano?

**BUENO** – Isso foi logo depois da abertura da fábrica, aí na reabertura dela, deve ser no 75, 76, alguma coisa assim. E que as pessoas eram convidadas: Venha ver a diferença, venha nos conhecer, então por isso que as empresas, uma empresa de portas abertas, até hoje, ela tem uma tradição de trazer as pessoas para cá para conhecer, ver, não havia mais esse medo de mostrar, então... E o cheiro cada vez mais foi sendo trabalhado, a parte dos resíduos industriais tratados, então a empresa tinha o que mostrar, ela foi se firmando no tempo como um modelo de

empresa que ia fazendo o dever de casa. Independente disso foram incorporadas tecnologias novas, e o investimento, até hoje, na área ambiental, em torno de 78 milhões de dólares. Isso é um investimento muito grande para se colocar. Então eu diria que o grande sucesso, talvez, de imagem que a Riocell tinha e que inclusive quando o Greenpeace veio aqui, foi recebido no porto pela gerente de meio ambiente, na época, que era a Rosane, e foi explicado tudo, foram feitas coletas de água, e a Rosane até brincava, me lembro, com as outras visitas do Greenpeace que veio ao Estado, não à fábrica, ela veio ao Estado, ela brincava com ele, “e aí, e o resultado das minhas análises, onde estão elas?” Porque ela sabia que estavam todas dentro dos parâmetros, muito abaixo do que a legislação permitia. Então, evidentemente, aí entra bem no conceito de relações públicas, de...

AMANDA – De ética também.

**BUENO** – De ética também; tu tem que trabalhar, mas tu tem que ter um substrato, tem que ter realmente uma coisa factível para trabalhar.

AMANDA – Sim, para se apoiar.

**BUENO** – Exatamente.

AMANDA – Não tem como vender o que não existe.

**BUENO** – Eu acho que isso é o que trazia bastante a imagem. Agora, veja bem, Klabin foi um grupo que nunca teve grandes problemas de imagem ali, porque quando organismos ou interesses internacionais ou mesmo ONGs, grandes ONGs, a estratégia delas, de comunicação, é voltar-se para empresas que chamam mais atenção.

AMANDA – Sim.

**BUENO** – E nesse caso dos ataques sempre é escolhida a empresa que mais se destaca, geralmente. No caso dos transgênicos, quem era? A Monsanto, que começou com isso há muito tempo. Por que Singenta sempre teve vida fácil? Agora que andou se incomodando um pouco aí pelo Paraná? Bah, e e outros tantos que trabalhavam transgenia, nenhum deles teve um ataque concentrado como teve Monsanto na época. No caso das papeleiras, e no caso brasileiro, por que foi escolhida a Aracruz? A Aracruz era grande, digamos, é a mais forte do setor na área de fibra curta de eucalipto. É uma empresa brasileira, desenvolveu a tecnologia de clonagem de eucalipto, não usar mais a semente, usar só clone, usar as misturas dos melhores clones. E uma tecnologia que foi utilizada também pelas demais empresas do setor, porque na época nem se cogitava de fazer registro dessas

patentes aí. Então ela, com uma participação grande de mercado, a fibra curta de eucalipto cada vez mais roubando lugar das fibras longas, principalmente européias, então há um problema de mercado junto com isso.

AMANDA – como assim

**BUENO** – Então há um grande interesse de negócios, também. O Brasil, hoje, é disparado um dos líderes mundiais de tecnologia de produção de materiais genéticos de árvores. Hoje é disparado, não existe nenhum país do mundo que tenha uma tecnologia de conhecimento igual a que os brasileiros têm. Então isso incomoda bastante. Então, evidentemente, os ataques são bastante mais fortes. E a gente sabe que, então, no caso Klabin não incomodava porque como o setor deles era muito mais de papel e papelão para embalagem... a Aracruz, não, a Aracruz trabalha numa commodity, ela é focada em commodity de fibra curta. Então ela passa a incomodar nos mercados. Então, ou mercados emergentes. Então soma essas qualidades que o país tem de clima, solo, todo, então ela é uma ameaça real. O Brasil é uma ameaça real. O crescimento dessas empresas significa o seguinte, o fechamento de todas as fábricas com produção semelhante a essa nossa aqui, que seguramente, se não fosse ampliada seria fechada dentro de dez anos, digamos, porque se torna desinteressante. Porque commodity tu tem que trabalhar com custos muito fortes. Os custos de logística estão cada vez mais violentos, então uma fábrica de 300, 400 mil toneladas por ano no Canadá não interessa, não consegue competir globalmente. Então por isso o setor vive hoje aquilo que se chama uma era de consolidação. Com o próprio Brasil vai acontecer isso. As commodities se consolidam. Então de repente a Aracruz vai se associar com outras empresas. Outras empresas vão absorver a Aracruz. Isso é uma questão de futuro, só, porque isso é coisa de commodity. Mas a razão grande disso, que grandes movimentos têm interesse nisso.

AMANDA – Sim.

**BUENO** – Não quero dizer que não exista uma preocupação séria também junto com isso, mas eu diria que aliada à preocupação com o meio ambiente, com aquecimento global, com todas essas condições, também existe uma questão de interesse.

**BUENO** – por exemplo, na questão das florestadoras sendo concorrentes pela terra na questão agrária, também isso está por trás também de muito que se vê hoje.

AMANDA – Sim, sim. Eu gostaria de focar agora quando Aracruz entrou no Estado, então tu me colocaste essa questão de que a Klabin não era visada...

**BUENO** – Não tinha visibilidade, estava mais tranqüila, nós tínhamos FFC, que é o selo das ONGs, sem problema nenhum.

AMANDA – E por que a Aracruz não entrou com uma estratégia diferente, então, de repente, aqui no Estado, utilizando outra identidade, um outro nome...

**BUENO** – Não, mas é que ela é uma empresa só. A Aracruz é uma empresa em crescimento, ela tem toda uma orientação do conselho diretor de aumentar muito sua participação no mercado, porque no mercado de commodity, como eu te disse, quem não cresce desaparece. Então ela tem que ter um crescimento bastante rápido, assim... Essa planta aqui do Rio Grande de Sul é uma das que estão andando. Ela tem mais uns três outros projetos de crescimento, possivelmente do tamanho desse aqui. Então porque é uma necessidade. Ela tem um programa já de conquistar determinado percentual desse mercado celulose no mundo, e mercado de fibra curta, nos próximos dez, 20 anos. Tudo planejado, então ela não tem como fragmentar.

AMANDA – Entendi.

**BUENO** – Então ela tem que entrar como Aracruz mesmo. Só que aí ela trouxe junto, ela já estava marcada na paleta, então tornou nossa vida aqui um pouquinho mais difícil.

AMANDA – Até pela questão indígena lá no Espírito Santo.

**BUENO** – Também.

AMANDA – Já existia.

**BUENO** – Exatamente. Já existia a questão indígena lá.

AMANDA – E como é que foi esse processo, Bueno, tu que acompanhou um quando a Aracruz chegou, comprou aqui a Klabin, como é que foi assim avaliado, população, comunidade, como iria receber, vocês fizeram uma pesquisa...

**BUENO** – Fizeram pesquisa, tem aí, tem pesquisa aí, e na verdade não havia um grande conhecimento da própria Aracruz, o que era. E (a mais) nós fizemos uma pesquisa inclusive para ver se manteria por mais tempo a marca Riocell ou não, então se chegou à conclusão que Riocell é uma marca bastante forte. Mesmo com a campanha de propaganda que se fez na chegada, um abraço nos gaúchos, a Aracruz mostrando que chegava aqui respeitando as tradições, respeitando o modo de trabalhar. Os funcionários foram todos, todos preservados. Foi feito um programa



de acoplamento, que se chamou, de trazer os funcionários do Espírito Santo para se acoplar com os daqui, então havia uma sintonia toda. Isso houve um programa bastante extenso, até, foram vários meses, aí, para não mexer, não criar coisas diferentes. Sempre respeitando as particularidades do Rio Grande de Sul. Então a empresa foi muito cuidadosa nisso. E aí se fez pesquisa também, para ver, mas a marca Riocell ainda é uma marca forte. E como tu falaste, eu vejo que a questão que reforçou bastante o conhecimento da empresa foi esse caso da invasão do viveiro. Ali com mais de 30 editoriais. Só para te dar uma idéia, nessa data nós montamos um estúdio aqui para entrevista de TV e rádio, aqui dentro da empresa. O porta-voz, que foi eleito na ocasião, que era o gerente regional florestal, o Rostirolla, deu entrevista até para a Al Jazeera.

AMANDA – Sim. A empresa tinha um planejamento referente a isso? Uma preparação.

**BUENO** – Tinha. Já estavam preparados para a crise, mas como sempre não está afiado, prontinho. Nós tivemos que fazer adaptações, tanto que a linha, digamos, de comunicação a ser seguida foi mais ou menos traçada no próprio dia.

AMANDA – Deixa eu te perguntar, só para embasar a continuação da conversa. Os públicos que a empresa se relaciona, assim, que tu acha, quais são os principais, assim, os fundamentais.

**BUENO** – A empresa tem uma descrição de públicos bastante ampla, mas os principais que eu vejo ali, imprensa, sem sombra de dúvida, que é a grande difusora que qualquer desses pensamentos e de qualquer dessas idéias e realizações; aí nós temos os próprios fornecedores, nós temos... eu digo pequenos fornecedores, não os grandes fornecedores. Clientela nós não temos aqui, porque os nossos clientes são... É uma empresa que trabalha mais para exportação, então os clientes que têm são os clientes da marca de papel, aqui, que são muito pequenos. Mas esse meio estudantil nos interessa bastante e temos trabalhado com isso. São formadores, aqueles classificados como formadores de opinião.

AMANDA – E a comunidade local?

**BUENO** – A comunidade ambiental e a própria comunidade de vizinhos e das cidades do interior. Então esses que se tem trabalhado bastante forte.

AMANDA – Têm vínculo com a empresa, não é?

**BUENO** – Aí entram depois (outros), de ocorrência natural, autoridades nos níveis federal, estadual e municipal. Aí entram os três poderes.

AMANDA – Sim.

**BUENO** – Digamos que dê um trabalho bastante grande com prefeito, com a secretaria de educação, secretário do meio ambiente, secretário de agricultura de determinado município. As associações, as entidades de classe, por exemplo, uma Sociedade de Engenharia nos interessa bastante, porque tem bastante a ver com nós, é uma entidade séria, que congrega pessoas que têm conhecimento, têm discernimento e têm condições, então, de poder captar com mais fidedignidade as nossas verdades, o nosso trabalho, a nossa mensagem.

AMANDA – Quando a Aracruz, então, entrou no Estado, foram mantidas, mais ou menos, as mesmas linhas de relacionamento que a Klabin já tinha, e a Riocell por sua vez. E assim, foi acrescido, como é?

**BUENO** – Na verdade nós (pegamos) mais recursos, porque a Klabin...

AMANDA – Recursos financeiros?

**BUENO** – Exatamente. E aí a Klabin, ela não tinha muitos recursos, por exemplo, para monitorar, monitorar... monitoramento por pesquisas. Isso tudo é um instrumento mais caro, então acabava não se fazendo muito isso. E eu acho que a pesquisa é um instrumento que nos dá a mensuração daquele momento, ali, para a gente poder ver com bastante precisão. Segundo lugar, quando se começou a se identificar que nós teríamos problemas maiores, a estada da Aracruz gradativamente foi crescendo, então esses movimentos mais contrários ao próprio eucalipto. Paralelo a isso tem que ter uma linha do poder político no Estado, a evolução disso. Por exemplo, o governo Rigotto, que vinha trabalhando firme nesse área, de repente muda de governo, há uma mudança muito grande. E as questões do próprio estilo de governo também tem que se ver muito. A gente demorou bastante tempo para engatar com esse governo novo, aqui. Mas esses recursos não foram só recursos financeiros, foram recursos também de conhecimento, a Aracruz tinha bastante, até... uma coisa leva à outra, o pedido de recursos ajuda bastante a ter um trabalho mais aprimorado, num sistema de mensuração e até de proposição também. Então a gente passou a fazer bem mais coisas ali, então tem uma condição de ter um trabalho mais estruturado, eu diria assim.

AMANDA – Mas agora no início dessa tua fala tu comentaste que vocês já tinham a idéia de que a Aracruz era potencialmente, como eu vou dizer...

**BUENO** – Alvo. E que isso viria pra cá.

AMANDA – Isso antes da invasão.

**BUENO** – Sem dúvida, já sabíamos disso.

AMANDA – E referente a isso, vocês já criaram, daí, estratégias para já tentar se prevenir, já estar preparado caso acontecesse, eu digo de relacionamento mesmo.

**BUENO** – Ok. Não, é que na verdade os argumentos usados contra a Aracruz já estavam mapeados todos, já havia questionário de perguntas e respostas. Tudo isso ia se trabalhando. Só que ali, com o Movimento não se imaginava que fosse daquela magnitude, quando aconteceu.

AMANDA – E Bueno, essas ações de doações e patrocínios, que a empresa já matem há muito tempo, pelo que eu percebi, até quando eu trabalhei aqui, essas ações também embasaram todo esse apoio da comunidade, dessas associações municipais mesmo, como Acigua. Isso daí foi só uma continuação do trabalho ou quando a Aracruz entrou ela já pensou: vamos ampliar, tentar atingir mais, porque a gente (conseguiria) apoio e tal.

**BUENO** – É, exatamente. Não, exatamente, nós aumentamos. A nossa verba era muito pequena, muito acanhada, na época, até pelas próprias dificuldades que a Klabin tinha naquele momento. Então aí foram redimensionados. A Aracruz trouxe bem firme aquele foco de educação, meio ambiente e geração de renda. Esse é o foco principal. Então a gente passou a conduzir, a reduzir um pouco a atuação nessa área do esporte, a pegar um foco maior. Mas daí, por exemplo, cadernos escolares. Na época se faziam 100, 150 mil cadernos escolares, hoje nós fizemos 550 mil cadernos escolares, então ele foi aumentando com esse tempo.

AMANDA – Claro.

**BUENO** – Evidente que aumentaram o número de cidades, mas ele houve um aumento significativo. Passamos a fazer, por exemplo, um programa como esse que a gente faz em parceria com a Gerdau e com a Vival, e com os órgãos ambientais, esse de trabalhar monitores ambientais para trabalhar esse assunto como Agentes Prevencionistas, prevenir ações ligadas ao meio ambiente.

AMANDA – Essa já é uma ação da Aracruz.

**BUENO** – Era uma ação da Aracruz que se trabalhou ali dentro. Na primeira etapa foram formados 500 agentes prevencionistas. Então são programas maiores, que exigem mais recursos. Então acho que ficou, digamos, mais fácil para trabalhar. Recursos existem.

AMANDA – As que já tinham sucesso foram ampliadas, como o Cubra o Mundo.

**BUENO** – Isso, exatamente.

AMANDA – E foram introduzidas...

**BUENO** – E foram mantidas até para não haver grandes mudanças ali. Foram só adaptadas mais dentro daquele foco.

AMANDA – Certo. Quanto à relação, o relacionamento com os públicos mesmo, acho que o mais problemático que a Aracruz tem é com ONGs, tem algum outro público que vocês prestam mais atenção...

**BUENO** – Ele existe alguma coisa que vem dentro de universidade pública, por exemplo, o caso... que a universidade pública, hoje, ela tem muito... o funcionário, que é um prestador de serviços, lá ele tem voto, lá ele ajuda a escolher reitor. E ele acaba, junto com DCE mais movimentos que têm lá dentro, influenciando na vida da própria universidade. Então eu acho que essa questão da universidade é uma que nos preocupa bastante, ali, a universidade pública, porque aí as empresas acabam se envolvendo muito mais em apoiar universidades particulares por isso. Eu acho que quem sofre são os alunos. Então é um alvo que só com o tempo a gente vai conseguindo chegar. Essa questão de ideologizar, às vezes, uma atividade e muito do desconhecimento, muito da coisa mais... como é que eu vou te dizer, o argumento mais de achismo, e acaba pegando. Então tu tem que chegar e defender. Questão de imagem também, acho que às vezes a gente tem ido muito na resposta direta da coisa sem ver o conjunto, porque na verdade nós não deveríamos responder argumentos do tipo “eucalipto seca o solo”, ou “a raiz, o solo não fica mais tão bom”, os “tocos, não sei o quê”. Não é isso a coisa. O que está sendo vendido para a sociedade são três grandes empresas, sendo elas multinacionais ou transnacionais, estão chegando aqui no Rio Grande de Sul e estão impondo a sua vontade aqui. Se tu olhar a linha de comunicação toda é isso. Tem os prepotentes que chegam aqui e vão empurrando-lhe eucalipto aqui e degradando *ad eternum* a nossa vida aqui, que nunca mais vai ser a mesma. É isso aí. Nós ficamos na coisa tópica e nós não enxergamos esse todo.

AMANDA – Um todo.

**BUENO** – Há acho que uma utopia, talvez.

AMANDA – Mas a empresa já desenvolveu ações, também, agora, para rebater isso aí, não é?

**BUENO** – Sim, acho que está se trabalhando sempre, mas veja bem, é muito difícil, porque também tu... como é que as ONGs trabalham? Trabalham muito via rede de computadores e é uma comunicação muito rápida com pessoas bastante (tempo

dispostas) e com uma tecnologia de difundir rapidamente coisas. E se tu sair nessa de tentar desmentir essas coisinhas uma a uma tu não consegue resolver. Tu tem que ter uma percepção melhor da sociedade, tu tem que trabalhar a sociedade e não trabalhar direto os argumentos. A comunidade tem que ser esclarecida para poder entender os prós e os contras de um empreendimento.

AMANDA – A estratégia, então, está na informação.

**BUENO** – Exatamente.

AMANDA – Informar a sociedade.

**BUENO** – Informar a sociedade. Fazer uma associação social, essa é a questão. Por isso que esse projeto todo antes de fechar e antes de ir para as audiências públicas e todo o processo nós saímos por uma cruzada pelo interior. Encontros pelo interior para discutir o eucalipto, ouvir os contras da sociedade, esclarecer. Algumas mentes foram abertas, outros continuam com suas convicções negativas. Na verdade, como eu te disse no início, ali, é o setor que mais investiu em pesquisa industrial dos que eu conheço nos últimos 30 anos. Então às vezes foi atacado por estudos lá dos anos 70. Utiliza eucaliptos lá da década de 70, hoje se usam materiais genéticos de alto rendimento. E com o menor consumo de água e o máximo de aproveitamento. Então há, como eu te disse, hoje, 30 anos depois, a árvore rende o dobro do que rendia naquela época. Até chegar para a sociedade e mostrar isso é um longo caminho.

AMANDA – Sim.

**BUENO** – E tu tem que chegar com cientista, pessoas que pesquisam. Tu não pode responder no mesmo argumento disso que é colocado. E mesmo na comunidade científica tem muita gente que não é bem do setor dando opiniões. Pessoas que são especializadas, por exemplo, em moluscos, vem dar palpite em eucaliptos, então aí é complicado.

AMANDA – Claro. Queria entrar num ponto agora assim, se a gente fosse fazer uma balança, então, da sociedade gaúcha, sobre a aceitação da empresa, vamos dizer, quem vê com bons olhos e quem não vê. Como é que tu enxerga isso, tu acha que a sociedade gaúcha está mais favorável à empresa? Assim como tem... me parece, agora vou falar sob o meu ponto de vista, que essas ONGs, elas têm às vezes mais poder de disseminar uma idéia, mas ao mesmo tempo a gente vê a manifestação de vários setores da sociedade bem a favor da empresa, que bota faixa na rua,

principalmente aqui em Guaíba, que mora aqui. Então como é que tu vê essa balança?

**BUENO** – Na verdade para seguinte, é que existe uma preocupação muito grande com o meio ambiente, todo o nosso futuro, o futuro de todos, os nossos filhos, netos, a descendência toda. Tem que trabalhar melhor essa questão dos recursos naturais e isso é uma preocupação. Hoje é uma mídia muito forte. Agora, por exemplo, vamos pegar alguns segmentos, aqui. Vamos pegar como era a questão do MST, vamos ver... que foi esse que liderou a invasão lá com a Via Campesina e de quem nós somos declarados inimigos. Se tu olhar a carta do congresso último do MST está lá, a Aracruz é citada lá, é inimiga. Como é que era o início deles aqui? Quais eram as postulações? Eu acho isso importante para poder entender, para poder entrar bem nessa tua pergunta, aqui. De majorias e minorias. Qual é que era a questão fundamental deles? Nós somos contra o latifúndio improdutivo e a favor de uma agricultura familiar. Muito bem. Qual é que é hoje, a pregação? Nós somos contra o agronegócio. Olha a diferença que houve de evolução nesse tempo.

AMANDA – Sim.

**BUENO** – Somos a favor de uma agricultura camponesa, de subsistência e contra o agronegócio, em geral. Agora entrou todo mundo na roda, ali. Então são teses de antigas mas que ainda se utiliza... o que é palatável, por exemplo, na estratégia de pegar para vender idéias meio ambiente é excelente, é o melhor que tem. E se pegar pessoas de cidade, ainda, que são todas urbanas, a grande concentração urbana, são pessoas que batalham bastante e às vezes nem conhecem o interior, o que está acontecendo. Nunca foram botar o pé na terra, não sabem como é o manejo, como é que se trabalha, aí é mais fácil de se utilizar por aí. Então aí que tem bastante espaço na mídia, como tu falaste, sempre, as pessoas são mais sensíveis a esses argumentos e... do que a outra. Hoje, não existindo esse (aspecto), mas veja bem, lá da direita ou da globalização, aquelas empresas transnacionais, grandes, poderosas que impõem suas vontades sobre os coitados. Segundo lugar, as empresas, aquilo que te disse, a questão fundiária está por trás disso, então as empresas são concorrentes da reforma agrária. Claro, que elas vão lá e pegam áreas improdutivas e tornam produtivas, é mais difícil de desapropriar. Quer dizer, então o Incra consegue comprar muito menos terra do que poderia antes, para assentar as famílias e por aí vai. Agora, veja bem, o que é... até para ver discussões que vêm nesse Conselho do Meio Ambiente, agora, que uma das

queixas das ONGs é que o governo tem maioria dos votos, lá, através de seus órgãos acaba derrotando sempre as ONGs nas suas postulações. Só que o pessoal esquece o seguinte, nós vivemos num princípio democrático. Aqui, já houve ditadura aqui no passado, nos anos 60, anos 64 a 70 e alguma coisa, até os anos 80, tivemos uma ditadura no Brasil, mas agora é um princípio democrático pelo voto.. O que eu quero te dizer com isso, que às vezes os movimentos mesmo esquecem um dos princípios basilares da democracia. O que é a democracia? É a vontade da maioria sobre a minoria. Só que a minoria grita mais. Acho que vem dentro daquilo que tu está dizendo.

AMANDA – Certo,. Bueno. Então assim, acho que tu já me passou bastante coisa, mas eu queria falar um pouco, assim, de reputação mesmo. Como é que tu enxerga a reputação da Aracruz, hoje, no Estado, tu comentastes que na tua ótica a invasão ao horto veio praticamente a contribuir para a empresa em se tratando de imagem e espaço na mídia. Achas, então que a reputação da empresa está numa crescente? Porque é uma coisa que demanda história, também, até tu me colocaste vários fatores históricos porque a reputação está apoiada nisso.

**BUENO** – Sem dúvida.

AMANDA – Me fala um pouquinho, então, disso.

**BUENO** –. O fato de termos sido alvos de violência, contra o patrimônio e contra o conhecimento, certamente serviu para aumentar a reputação da empresa. Como a reputação é algo construído ao longo do tempo, creio que, estamos conseguindo construir uma reputação no Estado, a empresa sempre tem trabalhado com isso, eu acho que... uma empresa que internacionalmente, às vezes, é mais conhecida, até, do que aqui. E uma empresa que está figurando, única empresa desse setor, do índice Dow Jones de sustentabilidade, então já mostra que é uma empresa preocupada com essas questões. Agora, são empresas certificadas, temos um padrão brasileiro, que é o (Ceflor) mesmo, a ABNT também atesta isso. Agora, ainda tem um caminho bastante longo a percorrer. Então eu acho que nós só vamos conseguir ainda uma unanimidade ou próximo disso, digamos, de credibilidade para construir uma reputação muito séria, quanto mais transparentes formos. Então essa é uma briga externa, mas que mexe também com alguma coisa de estrutura de empresa, porque ainda a Aracruz é uma empresa que está crescendo muito rapidamente. Então ela precisa também passar isso até para os seus valores internos, dentro do seu quadro. É uma coisa que vem sendo trabalhada, a empresa

tem um conselho todo, um comitê ambiental constituído por pessoas que transitam nas ONGS, são identificadas com causas de ONGs também, é um conselho que trabalha paralelo ao conselho diretor e a convite do conselho diretor, trabalhando todas essas questões de sustentabilidade, as questões de transparência, um código de ética bastante rigoroso.

AMANDA – A própria responsabilidade social.

**BUENO** – Isso, tudo isso está sendo trabalhado aí nesse sentido de cada vez mais, ao longo do tempo, imprimir uma reputação impecável, digamos, com essas questões sociais e ambientais.

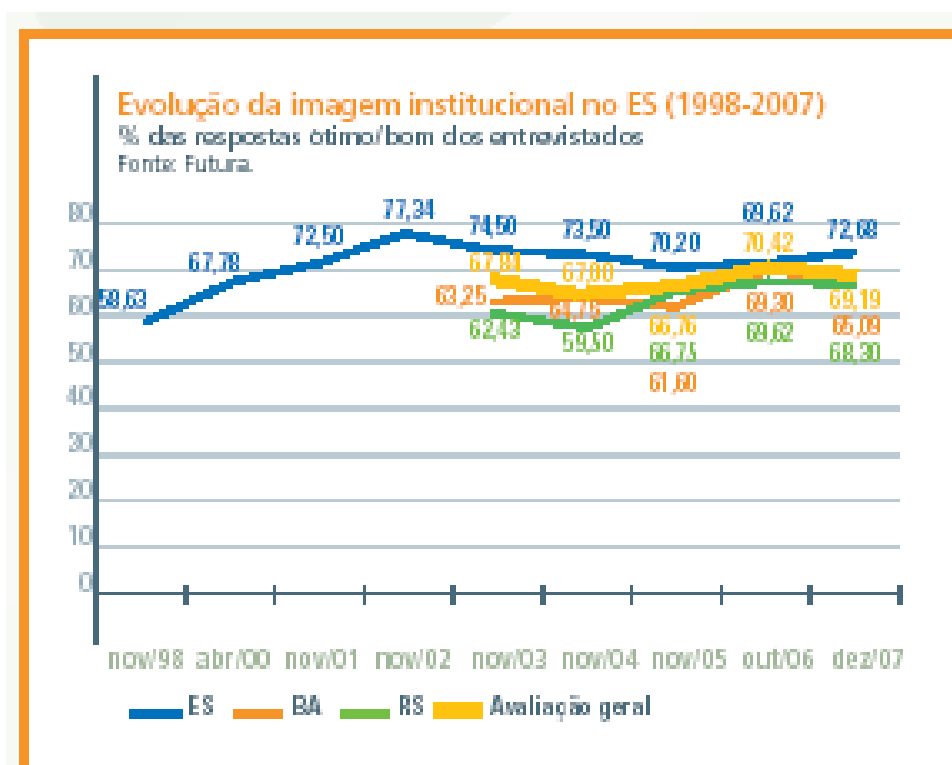
AMANDA – Ok Bueno

**BUENO** – Acha que ajudou ou não?

AMANDA – Muito, muito. Obrigada pela entrevista e por me receber aqui.



## ANEXO A – Gráfico Evolução da Imagem Institucional da Aracruz



O gráfico apresenta os resultados de pesquisas de Imagem realizadas em 2007 nas regiões de atuação da Aracruz. Foram ouvidas 1.681 pessoas (das quais 608 no Espírito Santo, 401 na Bahia e 672 no Rio Grande do Sul).