

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO**

**CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

CAROLINA PALMA DA SILVA

**Relações Públicas na formação da imagem institucional de sindicatos  
patronais - Estudo de Caso do SEPRORGS - Sindicato das Empresas de  
informática do RS**

PORTO ALEGRE  
2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO**

**CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

CAROLINA PALMA DA SILVA

**Relações Públicas na formação da imagem institucional de sindicatos patronais - Estudo de Caso do SEPRORGS - Sindicato das Empresas de informática do RS**

Monografia apresentada à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

CAROLINA PALMA DA SILVA

0519/02-2

Orientador: Prof. Pablo Alejandro Fabian.

PORTO ALEGRE  
2007

**CAROLINA PALMA DA SILVA**

Porto Alegre, 03 de julho de 2007.

**Relações Públicas na formação da imagem institucional de sindicatos patronais - Estudo de Caso do SEPRORGS - Sindicato das Empresas de informática do RS**

Monografia apresentada à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Pablo Alejandro Fabían

---

Prof. Ricardo Schneiders da Silva

---

Profa. Dra. Sandra de Fátima Batista de Deus

*Aos meus irmãos – Clarisse, André, Claudia e Pedro.*

*À minha mãe – Circe, pelo exemplo, dedicação e amor.*

*Agradeço ao Seprorgs pela colaboração e o  
apoio.*

## RESUMO

O trabalho faz um estudo de caso sobre a formação da imagem institucional dos sindicatos patronais através de uma descrição das atividades de comunicação e relações públicas utilizada pelo Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul. Descreve brevemente o contexto sindical no país e as atividades de relações públicas responsáveis pela articulação do relacionamento entre públicos estratégicos. Constata que é fundamental as atividades de relações públicas para uma consolidação da imagem institucional de sindicatos patronais em longo prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Imagem Institucional. Comunicação Sindical. Relações Públicas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	07
<b>2 O SISTEMA SINDICAL NO BRASIL</b>	09
2.1 Breve contextualização histórica do sistema sindical no Brasil	09
2.2 O sistema sindical dos setores de comércio, bens, serviços e turismo no Brasil	12
2.3 Principais atividades dos sindicatos patronais	13
<b>3 RELAÇÕES PÚBLICAS COM ENFOQUE EM SINDICATOS PATRONAIS</b>	17
3.1 As funções e as atividades das Relações Públicas	17
3.1.1 <i>Definição de Públicos</i>	20
3.1.2 <i>Planejamento Estratégico em Comunicação</i>	23
3.2 Instrumentos e ferramentas de relações públicas	24
3.2.1 <i>Comunicação de Massa</i>	24
3.2.2 <i>Comunicação Dirigida</i>	25
3.2.3 <i>Comunicação Digital</i>	25
<b>4 METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO</b>	27
4.1 Metodologia	27
4.2 Estudo de Caso: O Seprorgs	29
4.2.1 <i>Atividades de comunicação desenvolvidas no SEPRORGS</i>	33
<b>5 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA FORMAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DO SEPRORGS</b>	36
5.1 Relações Públicas ao invés de Marketing em sindicatos patronais	42
5.2 Pesquisa para o embasamento da formação da imagem institucional	44
5.3 Comunicação dirigida com enfoque no posicionamento da imagem institucional	45
5.3.1 <i>Veículos aproximativos</i>	46
5.3.2 <i>Veículos escritos</i>	48
5.3.3 <i>Veículos orais</i>	50
5.4 Atividades de comunicação de massa com enfoque no posicionamento da imagem institucional.	50
5.5 Indicadores de desempenho das atividades de comunicação do Seprorgs	51
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	53
<b>REFERÊNCIAS</b>	55
<b>ANEXOS</b>	58

# 1 INTRODUÇÃO

Um sindicato, como entidade representativa de um específico público e articulador de uma rede de relacionamentos, realiza constantemente as atividades pertinentes às relações públicas na busca da afirmação de sua imagem institucional, mesmo que não seja de forma intencional. É inerente a uma entidade de classe a busca por uma formação concreta de suas redes de contato, para que possa ser representativo e desempenhar seu papel frente a classe que corresponde, seja ela de pessoas jurídicas ou pessoas físicas.

No campo das relações públicas são poucos teóricos que mostram as formas específicas de atuação da comunicação nas entidades de classe, sindicatos ou associações. Esta área é extremamente carente de ações profissionais e estudos que desenvolvam de forma ideal a comunicação com os públicos estratégicos, uma vez que o sindicalismo sofre de muitos preconceitos e desinformação da sociedade sobre as atividades desenvolvidas na economia e na política do país. Isto pode ocorrer, pois a contribuição sindical é obrigatória e vista como apenas mais um imposto. Sendo assim, a entidade de classe deve divulgar, mostrar e buscar a atenção das empresas que representa quanto à sua atuação em prol do segmento que defende.

Considerando a falta de atenção da linha da comunicação com este segmento, percebe-se que as formas aplicadas das técnicas de comunicação, publicidade e marketing são “emprestadas” das realidades nas empresas. O que conseqüentemente não gera os resultados em longo prazo adequados. Muitos trabalhos de comunicação em sindicatos apresentam o contexto das entidades de trabalhadores e o enfoque de disseminação jornalístico apenas.

Este trabalho tem como objetivo a abordagem das relações públicas na formação da imagem institucional de sindicatos patronais, baseado no estudo de caso do Seprorgs, o Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul. Pretende-se analisar as atividades de comunicação e as relações públicas já existentes no Seprorgs. Não há pretensão de estudarmos o modelo sindical existente no país. Também não é objetivo deste estudo descobrir qual é a imagem institucional que o sindicato tem perante seus públicos, mas sim quais as atividades



de comunicação e relações públicas que ele realiza para consolidar em longo prazo esta imagem.

No segundo capítulo, iniciamos o desenvolvimento do trabalho, com o intuito de contextualização. Sendo assim, é apresentado um breve histórico do sindicalismo no Brasil e a estrutura sindical em que está inserida o Seprorgs.

Seguindo no terceiro capítulo, as definições e descrições sobre as atividades de relações públicas não visam apresentar todas as teorias e abordagens existentes, pois o trabalho é direcionado apenas para aquelas atividades das relações públicas que vão ao encontro com as necessidades do sindicato patronal estudado. Logo, as principais questões nas relações públicas analisadas para estruturação da imagem institucional são o relacionamento e a definição de públicos.

No capítulo de apresentação da metodologia, são descritos as formas de desenvolvimento, pesquisa e estudo de caso utilizado. As demais atuações do Seprorgs são relatadas brevemente, com um enfoque maior no detalhamento da sua área de comunicação e sua interação com os públicos estratégicos. São apresentadas as formas de comunicação e a estrutura que o sindicato em questão vem realizando nos últimos dois anos.

Com o embasamento do enfoque de relacionamento das relações públicas e o contexto apresentado pelo Seprorgs, o último capítulo analisa como pode acontecer a formação da imagem institucional nos sindicatos patronais. Os instrumentos que enfatizam este trabalho no Seprorgs são exemplificados através das ferramentas de comunicação de massa e comunicação dirigida que o sindicato utiliza.

Através de uma contextualização lógica de apresentação do modelo sindical no país, as atividades pertinentes às relações públicas e um recorte do modelo desenvolvido no Seprorgs, conseguimos concluir quais as estratégias que os sindicatos patronais devem seguir para formarem uma imagem institucional coerente e em longo prazo com seus públicos estratégicos.

## **2 O SISTEMA SINDICAL NO BRASIL**

### **2.1 Breve Contextualização Histórica do Sistema Sindical no Brasil**

Até 1930, o sindicalismo no Brasil era proibido pelo governo. A relação entre grupos dominantes e o Estado era extremamente próxima, impossibilitando conquistas trabalhistas por parte dos empregados. Buscando evitar qualquer revolta dos funcionários, passaram a acontecer concessões trabalhistas e sociais por parte do governo, inclusive com a oficialização dos sindicatos dos trabalhadores, mas sempre muito controlados pela nova legislação existente.

A ascensão de Vargas ao poder, no final de 1930, refletia uma nova situação no país e em nível mundial, o que determinava a necessidade de um novo caminho a ser seguido. O cenário fora agravado pela quebra da bolsa de Nova Iorque, responsável por uma crise internacional, aliada com a decadência da elite agrária nacional, que sustentava a agricultura de exportação. Politicamente, uma nova linha chegava ao poder com a liderança de Getúlio Vargas.

O modelo denominado “Varguismo” não estava pré-estabelecido, ele acontece com o desenvolvimento de novas relações de poder e uma reestruturação socioeconômica.

O governo de Vargas buscava uma conciliação entre diversos grupos heterogêneos, criando um desafio para o novo modelo político e econômico. Nomeado presidente, Getúlio Vargas gozava de poderes quase ilimitados e, aproveitando-se deles, começou a adotar políticas de modernização do país. Foram criados novos ministérios como o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e o Ministério da Educação e Saúde. Com a criação de interventores nos estados, os governos locais perdiam grande parte da sua autonomia política para o presidente.

Nesta época, Vargas cria a Lei da Sindicalização, que vinculava os sindicatos brasileiros ao presidente. Inegavelmente, aconteceram grandes avanços na legislação trabalhista que perduram até hoje. Uma das características marcantes do governo de Vargas foi o discurso nacionalista, presente também na área econômica. O nacionalismo é em sua essência um discurso de conciliação, que coloca um ideal

de nação acima dos interesses particulares, de grupos ou de classe. Este tipo de discurso adotado tinha o poder de envolver setores variados em um mesmo objetivo. No caso do Brasil, foi este modelo o responsável pela manutenção dos militares ao lado do presidente, não sem divergências, porém de forma a garantir suficiente apoio para o novo governo. Atraiu também a classe média urbana ansiosa por uma forma de desenvolvimento que pudesse elevar seu padrão de vida.

O nacionalismo econômico encontrou um terreno fértil para seu desenvolvimento aproveitando-se da crise internacional do capitalismo. As indústrias se expandiam no país, aumentavam as exportações e a receita, tanto das empresas como do próprio Estado. Porém, o aumento da industrialização determinava o aumento da classe operária, uma classe organizada em sindicatos e que nas últimas décadas havia mobilizado milhares de trabalhadores e obtido conquistas. Na época já existiam diversos sindicatos independentes. Havia uma forte presença na liderança destes grupos de trabalhadores por anarquistas, seguindo o modelo italiano. Neste âmbito de "conciliação" que Vargas seguia, as categorias bem organizadas e politizadas eram um empecilho aos objetivos do governo.

Nasce nesse momento a necessidade de uma política que eliminasse a luta de classe ou, no mínimo, enfraquecesse a classe operária. Era necessária uma categoria que pudesse se enquadrar dentro do projeto de conciliação e não se opor a ele. Evitar ou sucumbir a atuação dos sindicatos seria dar forças para eles continuarem crescendo em oposição ao Estado e aos empregadores.

Durante toda a "Era Vargas" essa foi uma outra característica fundamental do governo, desenvolver uma política que colocasse a classe operária de acordo com o projeto de conciliação, de desenvolvimento nacional. Dentro dessa Política Trabalhista nasceu o "peleguismo".

Pelego é o termo utilizado para designar o líder sindical, trabalhador, que faz o jogo do governo e das entidades patronais, aquele que se coloca como o "amaciador" das relações entre Estado e trabalhadores. O Pelego é aquele que serve de correia de transmissão entre governo e trabalhadores, fazendo com que a política do Estado tenha maior aceitação entre os trabalhadores, se utilizando de fórmulas variadas, desde a defesa simples da política oficial até a desmobilização dos trabalhadores.

O peleguismo fez parte fundamental da política varguista e de muitos de seus predecessores, conscientes do papel cada vez mais importante da classe operária

que, por isso deveria ser tratada com especial atenção. A política trabalhista de Vargas se insere neste contexto, ou seja, uma classe operária que deve ser controlada e subordinada aos interesses do Estado ou, como preferem muitos, aos "interesses da Nação".

A partir de 1930, o Ministério do Trabalho, criado por Vargas, tem o objetivo de conter os operários e levá-los na linha do Estado burguês. Lindolfo Collor foi o primeiro Ministro do Trabalho no país. Em 1931 é decretada a Lei sindical (Decreto 19770), que cria os pilares do sindicalismo oficial no Brasil. Existia, naquela época um forte controle financeiro do Ministério do Trabalho sobre os sindicatos. Definia o sindicalismo como órgão de colaboração e cooperação com o Estado. Em 1939, com o Decreto-Lei 1402, surge o enquadramento sindical que tinha a função de permitir ao Estado a aprovação ou não para criação de novos sindicatos. Nesse mesmo ano criou-se o imposto sindical. Este decreto mostra claramente a intenção de regulação do Estado no processo de relação entre empregadores e empregados.

Atualmente, a intervenção estatal na organização e no funcionamento dos sindicatos foi proibida pelo inciso I do art. 8º da Carta Magna, segundo o qual “a lei não poderá exigir autorização do Estado para fundação de sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical”. Esta imposição pressupõe que os próprios interessados, trabalhadores e empregadores, sindicatos e federações tenham condições de negociar e construir uma relação que forme uma unidade sindical, dividida e classificada com os próprios interesses e de forma automática. O Governo apenas vincula os sindicatos, através do Ministério do Trabalho e Emprego.

Os sindicatos compõem a base da estrutura sindical, composta por pessoas físicas ou jurídicas, conforme:

Outrossim, importante esclarecer que, de acordo com o sistema confederativo, adotado pelo Brasil, os sindicatos constituem a base da estrutura sindical, sendo a entidade que, formada por pessoas (físicas ou jurídicas), representam os interesses de uma dada categoria, seja ela profissional ou econômica, no limite de sua base territorial. (NOTA TÉCNICA/CGRT/SRT Nº 52 /2005)

Os interesses econômicos mútuos de pessoas físicas ou jurídicas constituem um vínculo social básico, denominado categoria econômica. Esta colocação está presente no art. 511, §1º, da CLT. Por ventura, empresas que não tenham sindicatos

correspondentes, devem vincular-se à federação, no caso de não haver federação, à confederação e em último caso contribuem para o fundo especial de amparo ao trabalhador do Ministério do Trabalho e Emprego.

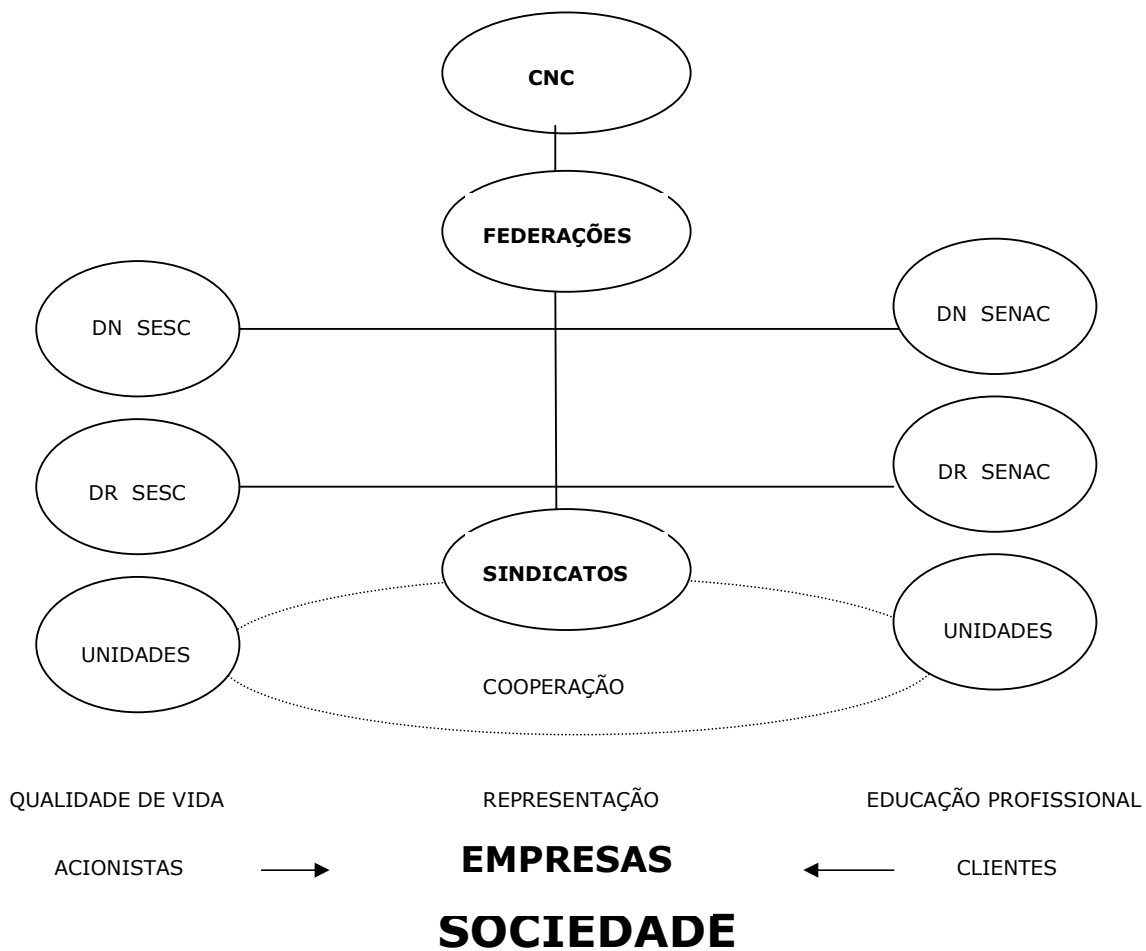
## **2.2 O Sistema sindical patronal dos setores de comércio, bens, serviços e turismo no Brasil**

De acordo com a hierarquia sindical, as empresas ligadas ao setor de comércio, bens, serviços e turismo do Brasil são vinculadas aos seus respectivos sindicatos patronais, que por sua vez são filiados às federações (Fecomércio) e que formam a Confederação Nacional do Comércio (CNC). Esta confederação foi fundada em 4 de setembro de 1945 e reconhecida pelo Decreto nº 20.068, de 30 de novembro de 1945. É a entidade sindical representante legal, máxima e legítima do empresariado do comércio de bens, serviços e turismo brasileiro. O sistema CNC também promove a educação profissional e a qualidade de vida dos trabalhadores e da sociedade através de:

- 34 federações estaduais e nacionais filiadas
- 878 sindicatos das empresas de bens, serviços e turismo.
- 2 departamentos nacionais SESC e SENAC
- 54 departamentos Regionais SESC e SENAC
- 854 unidades operacionais SESC e SENAC

No Rio Grande do Sul, a Fecomércio-RS é a federação que representa as empresas do setor de bens e serviços do Estado. É uma entidade sindical integrante da Confederação Nacional do Comércio – CNC. Em âmbito estadual é a entidade que estuda, coordena, protege e representa legalmente as categorias do setor terciário. Engloba 111 sindicatos gaúchos.

O Seprorgs é o sindicato patronal das empresas de informática do Estado do Rio Grande do Sul, ligado à Fecomércio-RS, que representa quase 12 mil empresas gaúchas do ramo, segundo o CENSO de Informática realizado em 2005, pela própria entidade.

VISÃO SISTÊMICA SINDICAL <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Quadro retirado do material de planejamento estratégico da CNC 2007-2020.

## 2.3 Principais atividades dos sindicatos patronais

O artigo Art. 514 da CLT diz que:

São deveres dos sindicatos: a) colaborar com os poderes públicos no desenvolvimento da solidariedade social; b) manter serviços de assistência judiciária para os associados; c) promover a conciliação nos dissídios de trabalho; d) sempre que possível, e de acordo com as suas possibilidades, manter no seu quadro de pessoal, em convenio com entidades assistenciais ou por conta própria, um assistente social com as atribuições específicas de promover a cooperação operacional na empresa e a integração profissional na Classe. (CLT)

De acordo com a CLT, todas as empresas devem vincular-se ao sindicato representante de sua atuação profissional. As contribuições obrigatórias são: assistencial e sindical. A contribuição sindical está prevista no art. 579 da Consolidação das Leis do Trabalho e é devida por todos aqueles que participarem de uma determinada categoria econômica ou profissional, em favor do respectivo sindicato representativo. A contribuição assistencial do Seprorgs é regulada pela cláusula 64 da Convenção Coletiva do Trabalho. O valor da contribuição é equivalente a 1/30 avos da folha de pagamento (salários normais) do mês de fevereiro.

As contribuições repassadas ao sindicato são para o custeio do sistema confederativo da representação sindical, que compreende o sindicato, a federação e a confederação Nacional.

As empresas associadas ao sindicato, além de serem vinculadas, pagam, como em qualquer associação, uma mensalidade. Através desta associação, totalmente voluntária, podem usufruir de benefícios e convênios específicos.

Algumas ações estendem-se tanto às empresas associadas como às vinculadas, como o acordo da convenção coletiva de trabalho e as conquistas em defesa dos interesses do setor no âmbito político-econômico. No entanto, os convênios e benefícios são exclusivos às associadas.

Os sindicatos patronais têm como função primordial defender os interesses das empresas que representam perante os sindicatos laborais na elaboração das convenções coletivas de trabalho. Além desta atividade, os sindicatos das empresas atuam no desenvolvimento dos setores específicos que atuam e na capacitação das

empresas. No entanto, a palavra sindicato é muito associada pelas pessoas às questões apenas dos trabalhadores. Este fato provém da criação dos sindicatos, que surgiram com a organização de trabalhadores com interesses em comum.

O termo "sindicato" deriva do latim *syndicus*, que é proveniente do grego *sundikós*, com o significado do que assiste em juízo ou justiça comunitária. Na Lei Le Chapelier, de julho de 1791, o nome síndico era utilizado com o objetivo de se referir a pessoas que participavam de organizações até então consideradas clandestinas. (WIKIPEDIA, 2007)

É importante não associarmos a palavra sindicato como algo pejorativo. Normalmente, a sociedade vê os sindicatos como entidades apenas de trabalhadores que “organizam greves”, no entanto os sindicatos que representam empresas também atuam em prol do desenvolvimento do mercado econômico. Este papel de apoio às empresas, muitas vezes não é percebido sequer pelas próprias organizações. As atividades de vital importância que os sindicatos desenvolvem visando o desenvolvimento de setores específicos fazem parte de uma rede de relacionamentos de entidades, associações, federações, entre outras. As entidades de classe, unidas, fazem força e trabalham pressionando os poderes, executivo e legislativo.

Para que uma empresa possa atuar na política e na economia em que está inserida, ela não pode estar sozinha, é através de uma representação sindical, que busca os mesmos interesses para todo o setor, que ela pode depositar sua força e sua opinião. É através de setores, que politicamente se organizam, que uma empresa tem maiores chances de aumentar sua lucratividade e conseguir benefícios.

Esta estrutura de organizações inicia na empresa, segue para os sindicatos, federações e confederações. Ao estar engajada neste nível hierárquico, as organizações estão defendendo seus interesses, e conseqüentemente, ampliando sua atuação no mercado capitalista.

Atualmente, as atividades relacionadas aos sindicatos patronais não permeiam apenas a negociação coletiva de trabalho junto ao sindicato laboral, mas buscam uma representatividade ativa dos seus setores e, além disso, passam a fazer parte do cotidiano das empresas. Esta participação segue na prática através de benefícios, convênios, incentivos na capacitação profissional, cursos, palestras. Segundo Ortiz (2004, p.137), os principais serviços de uma entidade empresarial



são: pareceres técnicos e assessorias, mediação e arbitragem, publicações, missões empresariais, eventos, convênios e ações sociais e de responsabilidade social.

### **3 RELAÇÕES PÚBLICAS COM ENFOQUE EM SINDICATOS PATRONAIS**

#### **3.1 As funções e as atividades das Relações Públicas**

Consideramos neste estudo o enfoque de diversos autores onde as relações públicas atuam na esfera do relacionamento, para que a partir deste posicionamento, possa planejar e estruturar a formação da imagem institucional com os diversos públicos estratégicos, como veremos a seguir.

Como atividade, as relações públicas atuam na administração da comunicação dentro de empresas, organizações, entidades ou governo. Neste caráter de coordenação estratégica, o profissional que atua como Relações Públicas tem uma visão global dos processos que envolvem a comunicação e o relacionamento dos públicos que fazem parte da organização em questão.

A natureza e o papel das relações públicas é alterar uma situação presente, talvez desfavorável, para um posicionamento futuro mais coeso com a direção dada ao objeto social que se pretende modificar. Com um processo, empregado metódica e sistematicamente, o profissional tem o instrumental necessário para efetivar diálogos duradouros com os diversos grupos de interessados na organização. (FORTES, 2003, P. 40)

As Relações Públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações, num trabalho baseado nas percepções das ações em que estão envolvidas as entidades. Como diz Ianhez (2006), “Relações Públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito à sua visão institucional [...]”. Esta atividade profissional, ao identificar os públicos e as formas de interação entre si, organiza as estratégias de comunicação para estruturar os relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente. Assim, cabe às relações públicas coordenar os programas de comunicação e gerenciar conflitos e crises que por ventura possam acontecer com empregados, consumidores, governos, sindicatos, etc.

Trata-se, então, de participar da gestão estratégica das organizações, assessorando a direção no cumprimento da sua missão e dos seus valores. A área de Relações Públicas, dentro de uma concepção moderna, tem um papel importante na "administração da percepção" e na leitura do ambiente social. Nessa perspectiva deve contribuir para a análise dos planos de negócios da organização, identificando problemas e oportunidades no campo de comunicação. (KUNSCH, 1997)

Segundo Ianhez (2006), os demais profissionais da área têm uma visão especialista de comunicação em suas áreas específicas, enquanto as relações públicas têm uma visão ampla da comunicação na organização que é uma estrutura maior. É intrínseco, para as relações públicas, ser o elo entre os públicos, ou determinar a forma como os elos interligam-se, sendo assim, podemos citar:

Relações públicas é uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações, públicas ou privadas, com seus públicos e seu objeto é gerenciar de maneira adequada esses relacionamentos, que podem ser múltiplos, interautênticos, coletivos, efêmeros, duráveis, permanentes, internos ou externos. (FRANÇA, 2004,p.97)

É fundamental para a excelência nas atividades de comunicação estratégica a visão que os líderes da entidade têm e o conhecimento sobre a importância do papel dos profissionais que a executam. Os executivos de primeira linha devem ser conscientes sobre a importância da comunicação como uma das questões cruciais e muitas vezes ponto crítico no desenvolvimento da organização.

Quem puser na ponta do lápis os prejuízos financeiros que esses problemas (excessos e falta de comunicação) trazem vai concluir que é o lucro que não veio que está "indo pelo ralo", sem contar a perda de competitividade e o inestimável desgaste de imagem. O mais comum em todos esses exemplos é a não-percepção do valor estratégico da comunicação e das relações públicas para a obtenção de resultados para as várias áreas de atuação das empresas e para elas como um todo. (EDUARTE, 2006, p. 105.)

Importante salientarmos, que segundo Kunsch (1997), o modelo ideal de organização para o desenvolvimento de uma comunicação excelente é a descentralizada, pois o poder e as tomadas de decisão são compartilhados. A seguir, apresentamos quatro modelos de Relações Públicas propostos por Grunig e Hunt (1984, apud, KUNSCH, 2006, p.40) segundo Kunsch:

a) Agência / Assessoria de Imprensa: este modelo visa tornar algo público, como uma via de mão única. Tem característica propagandista, visa apenas

divulgar a organização e seus produtos ou serviços.

b) O Modelo jornalístico dissemina informações objetivas por meio da mídia em geral e meios específicos. Pode ser chamado de "difusão de informações" ou de "informações ao público".

b) Pesquisa e outros métodos de comunicação: é um modelo assimétrico de duas mãos. Busca a criação de mensagens persuasivas e a manipulação dos públicos. A expectativa de mudanças beneficia a organização e não os públicos. É uma visão mais egoísta, pois visa tão somente os interesses da entidade, não se importando com os interesses dos públicos. O *feedback* é usado para determinar quais atitudes do público são favoráveis à organização e como podem ser modificadas.

c) O modelo simétrico de duas mãos representa a visão mais moderna de Relações Públicas. Ele busca um equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos. Baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos. Melhora o entendimento com os públicos estratégicos e, portanto, dá mais ênfase aos públicos prioritários do que à mídia. Há um engajamento nas transações entre a organização (fonte) e os públicos (receptores).

Estas abordagens são uma evolução das atividades de relações públicas, sendo que a última simétrica de duas mãos é aquela onde o relacionamento e a formação da imagem institucional podem basear-se profundamente.

As relações públicas, como um sub-sistema organizacional, têm, segundo Kunsch (2003), quatro funções essenciais para o processo de planejamento e gestão nas organizações: a função política administrativa, função estratégica, função mediadora e a função política. Cada uma destas funções pode ser brevemente descrita da seguinte forma, segundo a própria autora:

a) Função administrativa: é o papel onde desenvolve atividades específicas que visam atingir toda a organização e fazendo articulações para maiores interações entre os setores. Para isso mantêm canais e formas de comunicação que auxiliem todos as áreas da entidade a utilizarem a melhor forma de conduzir suas relações com os diversos públicos. Cabe às Relações Públicas gerenciar o processo comunicativo dentro das organizações.

b) Função estratégica: nesta função, as relações públicas ajudam a organização a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de

ser do seu empreendimento, isto é sua missão, visão, valores e sua identidade. Buscam a confiança mútua, manter a credibilidade e principalmente fortalecendo o lado institucional.

c) Função mediadora: Esta é a função que orienta a mediação de relacionamentos, através da comunicação, tanto massiva como dirigida. Comunicação que cumpre o papel de não apenas informar, mas trocar, manter reciprocidade de informações e conteúdos.

d) Função política: neste enfoque, as relações públicas lidam com o poder e administração de controvérsias. É fundamental compreender estes processos e a suas influências com o ambiente externo.

Nenhuma destas funções exclui a outra, pelo contrário, fazem parte de um sub-sistema e devem ser pensadas em conjunto num planejamento adequado. Em certas situações, torna-se mais pertinente uma função específica do que a outra.

Segundo Ortiz (2004, p. 132), considerando o enfoque de relacionamento existe um segmento de negócios que poucos profissionais de relações públicas se lançaram e que podem desenvolver novas teorias de planejamento e atuação que são as entidades empresariais. Ou seja, é muito pertinente a abordagem de relações públicas, em sua atuação primordial que visa o relacionamento entre públicos, em sindicatos patronais.

### **3.1.1 Definição de Públicos**

De acordo com a abordagem de França (2004), a questão que envolve as definições estratégicas de público são mais que inerentes às atividade de Relações Públicas, no entanto pouco abordada teoricamente. Para este autor, públicos em relações públicas são:

Grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes favorecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios. (FRANÇA, 2004, p.80)

Existem diversas formas e maneiras de classificação dos públicos. Mas antes de pensarmos em qual a melhor opção, deve-se pensar no motivo para o qual devem ser diferenciados. A partir da resposta encontrada, podemos escolher e definir qual, ou quais classificações, são mais pertinentes ao objetivo que se quer alcançar com a definição de cada público. Não se pretende neste trabalho, levantar todas as diversas classificações existentes e propostas por inúmeros autores, mas apresentar aquelas que podem ser aplicadas no contexto dos sindicatos patronais.

O mais acurado processo de relações públicas não levará a empresa a lugar nenhum se não considerar as situações contemporâneas que geram públicos. As relações públicas contribuem decisivamente com as estratégias empresariais quando integram os vários sistemas administrativos e alicerçam as operações que serão desenvolvidas pelos grupos e indivíduos em uma organização. (FORTES, 2003, p.53)

Para França (2004), talvez nunca tenha sido satisfatória as classificações geográficas, que limitam os públicos em interno, externo e misto. Amplamente utilizada nas aulas de relações públicas, esta forma é muito simplicista e não oferece subsídios que permitam iniciativas estratégicas para a organização. Não se consegue efetivamente uma abordagem estratégica ao misturarmos grupos distintos, como por exemplo, governo e imprensa, considerando-os público externo. Não existe a mesma relação de interesses entre a organização e o governo como existe entre a mesma organização e a imprensa.

Apesar da fácil compreensão, poucos que militam na área referem-se aos públicos com a correção que a atividade exige. Há muita confusão na cabeça das pessoas. Ao fazer a mera separação entre o que é público interno e o que não é, juntam na vala comum do público externo todos os outros não raro dando-lhes tratamentos equivocados. (EDUARTE, 2006, p. 106)

De acordo com Lucien Matrat (apud, Kunsch, 2003), os *stakeholders*, (públicos estratégicos) são pessoas ou grupos ligados à uma organização, pois entre as duas partes há uma ligação e interesses recíprocos, onde ambos se afetam mutuamente.

Descobrir seus públicos estratégicos é descobrir quem gera e em quem se gera influência. Não entanto, existem os que “não precisam “ da organização, mas geram ou podem gerar influências. O mesmo autor classifica os públicos como os de

decisão, de consulta, de comportamento e de opinião.

Assim, o termo *stakeholders* significa:

Termo idiomático inglês que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas, ou organizações: *shareholders* (acionistas), o governo, os consumidores e os grupos ativistas de consumidores, funcionários, as comunidades representativas e a mídia. (CARROL, 1998<sup>2</sup> apud FRANÇA, 2004, p. 59)

Se um público é classificado como *stakeholder*, significa que ele participa de alguma maneira de decisões da empresa. Ele tem certos tipos de interesses e influência, logo a organização deve atentar-se para esse relacionamento.

A abordagem lógica de classificação de públicos levantada por França (2004), no entanto é a mais significativa no contexto sindical, onde o fator predominante é o grau de dependência.

O conceito filosófico (lógico) determina as relações de negócios (*business relationship*) da organização com os diferentes setores da sociedade para a formação dos públicos dos quais depende para a sua constituição e sobrevivência. Distinguem-se nessa relação, os públicos que exercem papéis diferenciados: os essenciais e os não-essenciais. Os essenciais, subdivididos em constitutivos e não-constitutivos (primários e secundários) que se ligam às atividades fim da organização. Os não-essenciais (de interesse específico) cuidam das atividades-meio. Nessa conceituação lógica, o fator predominante é o grau de dependência da organização e seus públicos. Não considera os critérios sociais de proximidade ou afinidade dos públicos, mas sim a importância e a significação da logicidade relacional para a organização atinja seus objetivos institucionais e mercadológicos. Por seu caráter lógico, é de aplicação geral: não só desvenda o tipo, os objetivos e as expectativas da relação, como permite a identificação de cada público e do papel que exerce junto à organização. (FRANÇA, 2004, p.117)

Esta proposta é baseada no raciocínio lógico, e não apenas no sociológico, ou situacional, muitas vezes levantado por outros autores. Segundo França (2004, p.119), “A conceituação lógica permite definir e analisar a interdependência dos públicos e das organizações e a estabelecer programas aos relacionamentos da empresa com seus públicos de interesse”.

Ao considerarmos os estudos referentes à classificação de públicos, temos que pensar que o relacionamento entre estes diversos grupos (com diversos interesses) é estruturado pela comunicação.

---

<sup>2</sup> CARROL, Archie B. Stakeholders strategy for public relations. The Public relations Strategist: Issues and Trends that affect Management. Vol. 3, n.4, Winter 1998, pp. 38-40.

### 3.1.2 Planejamento Estratégico em Comunicação

Sendo um processo complexo, de longo prazo e de objetivos que atinjam em profundidade diversos públicos, é fundamental que as relações públicas sejam baseadas no planejamento e de forma estratégica. Planejar é a maneira organizada de se determinar aonde se quer chegar e também escolher estrategicamente os caminhos a seguir, as maneiras de controlar e avaliar as decisões que vão sendo tomadas e seguir neste processo continuamente até se atingir os objetivos. Sem um planejamento, as atividades de uma empresa focam-se em atividades empíricas, e sem rumo e orientação seguem de forma aleatória para qualquer direção. A comunicação e as relações públicas devem sempre agir dentro do planejamento estratégico da empresa e a partir dele formatar o seu próprio planejamento.

Segundo Kunsch (2003), existem quatro princípios fundamentais para a comunicação estratégica ter visibilidade através de seu planejamento:

- Que a organização tenha consciência da importância do seu planejamento estratégico e que ele realmente seja usado.
- A área de comunicação deve ter um espaço estratégico, não ser apenas suporte.
- O executivo principal e a equipe devem ser preparados e saber sobre planejamento estratégico, comunicação e marketing.
- Valorizar a cultura organizacional corporativa existente.

É fundamental sensibilizar a alta administração e conseguir o comprometimento da instituição nas ações de comunicação propostas. Em matéria publicada na Revista RI, Faria, levanta a questão de qual profissional é responsável pela comunicação, sem escolher o Relações Públicas diretamente, mas enfatizando a importância de ser alguém da área com experiência e liderança. O autor ainda coloca a comunicação como o processo mais complexo da administração, por ser enorme e intrincado com várias redes. Sobre a comunicação, ele diz:

É por essa razão que se justifica sua colocação no topo do organograma, ligada diretamente ao principal executivo da empresa, com autoridade



suficiente para falar e ser ouvida por todas as demais áreas. (FARIA, 2004, p.12)

Segundo Simões (2001), na eficácia da atividade de relações públicas é necessária a existência de conhecimento teórico, de tecnologia e complementando isso o *know-how*, adquirido na experiência do dia-a-dia. Esses elementos são fundamentais para o diagnóstico, o prognóstico, a implantação e a intervenção no planejamento de comunicação.

### **3.2 Instrumentos e ferramentas de relações públicas**

Para descrevermos quais os instrumentos que as Relações Públicas utilizam no trabalho realizado na prática, devemos considerar as formas de comunicação, que são classificadas de acordo com seu alcance nos públicos. É importante considerar que nenhuma forma de comunicação restringe outra, que ao contrário elas devem ser pensadas em conjunto, aproveitando as características de cada ferramenta, como custo, tempo de disseminação, durabilidade, credibilidade entre outras.

#### **3.2.1 Comunicação de massa**

A comunicação de massa caracteriza-se por ser assimétrica e de mão-única, o que significa que não permite ao emissor conhecer profundamente que tipos de públicos serão os receptores e atingem um grande número de pessoas, a forma de retorno do receptor também não é fácil e instantânea. Alguns exemplos de ferramentas de comunicação de massa: jornais, revistas, rádio, televisão, cinema, outdoors, entre outras.

A Assessoria de Imprensa é uma atividade que “sistematiza” esta possibilidade de divulgação na imprensa, transmitindo e direcionando as informações de forma que atinjam o objetivo de formação da imagem institucional

proposto.

[...] importante é que o planejamento preveja que a relação com a imprensa deve ser parte de um esforço coordenado para ampliar a credibilidade da entidade empresarial e formar opinião em torno das visões defendidas pelas empresas sócias. Obviamente, tal credibilidade é obtida numa relação de longo prazo, cultivando confiança com os órgãos de imprensa. (ORTIZ, 2004, p.159)

### **3.2.2 Comunicação dirigida**

A comunicação dirigida é simétrica e de mão-dupla que trabalha sempre com um público segmentado. Sendo assim, permite o emissor conhecer o receptor, e vice versa, e ainda que aquele que recebeu a mensagem saiba como retornar o *feedback*. Atinge um número menor de pessoas que a comunicação de massa, por isso torna-se mais cara.

Segundo Andrade (1985), a comunicação dirigida é o processo que tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e freqüente com determinado número de pessoas homogêneas e identificadas. Para este mesmo autor, as ferramentas deste tipo de comunicação são divididas em escrita (carta, ofício, e-mail, mal-direta, folders, manuais, revistas, etc), auxiliar (vídeos, site, *blogs*, etc), oral (discursos, reuniões, etc) e aproximativa (visitas, eventos, feiras etc).

### **3.2.3 Comunicação digital**

Esta classificação não é adotada por autores no mesmo nível que se fala de comunicação dirigida e de massa, mas para análise neste trabalho é pertinente citar as ferramentas de comunicação que estão na esfera da tecnologia da informação. As ferramentas digitais permitem uma relação de mão-dupla, no entanto sua característica em relação a comunicação e complementação da informação é a possibilidade de modificação e construção da informação. Na comunicação de

massa há blocos de informações imutáveis, já na Internet estes blocos são moldáveis e mutáveis, não só pelo emissor, mas por todos que tem acesso. A internet não funciona no modelo de disseminação de um para muitos. A internet tem um funcionamento de disseminação da informação de muitos para muitos, permitindo a colaboração e o relacionamento instantâneo de forma extremamente complexa. Essa relação é não-hierárquica, não permite que um grupo apenas seja o provedor de informações.

Na comunicação digital, a informação é não-linear, o hipertexto permite uma “navegação” pelo conteúdo sem uma ordem pré-estabelecida.

A principal característica do hipertexto é sua maneira de processar informação, funcionando de modo semelhante à mente humana, que trabalha por associações de idéias e não recebendo a informação linearmente. (PINHO, 2003, p.28)

Atualmente, com a evolução da denominada Web 2.0, a interatividade, o relacionamento e o diálogo, que embasam o conceito de comunicação dirigida, são evidentes em diversas ferramentas que surgiram nos últimos anos, como: sites de relacionamento, *Second Life*, *blogs*, *podcasts*, *wikis*, etc. Todo este contexto pode e deve ser muito bem analisado e aproveitado pelas empresas e instituições, principalmente quanto ao processo de formação da imagem institucional, pelo poder de influência e rapidez que a Internet e a tecnologia permitem.

## 4 METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO

### 4.1 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi adotado o tipo de pesquisa exploratória, que é aquela que busca constatar algo num organismo ou fenômeno. Segundo Gil (1991), pode assumir as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

A pesquisa bibliográfica traz a contribuição teórica essencial para um embasamento através de livros, revistas, publicações e *websites*, além disso, como narra Fachin (2006), serve como uma fonte inesgotável de informações, contribuindo para o enriquecimento cultural. É fundamental o apoio na pesquisa bibliográfica independente de outros métodos de pesquisa. Fachin (2006, p.29) diz que “[...] método, em pesquisas, seja qual for o tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de um estudo”.

Como método de pesquisa, o estudo de caso envolve um profundo conhecimento de um ou mais objetos de estudo, de forma a conhecer o seu funcionamento como um todo, e sua análise acontece de forma qualitativa. Sobre o método estudo de caso, pode se considerar que:

Além de ser importante para detectar novas relações, alguns estudos podem ser auxiliados pela formulação de hipóteses e com o apoio da estatística e, ainda como auxiliares, podem ser usados o formulário ou a entrevista e, em casos excepcionais, o questionário como instrumento de pesquisa. (FACHIN, 2006, P.45)

Como instrumentos para coleta de dados foram adotados: entrevistas e análise de dados. O tipo de entrevista utilizado foi a não-estruturada, que é baseada apenas em uma questão inicial motivadora e não deve receber influência do entrevistador durante a sua realização. Permite ao entrevistador decorrer livremente sobre o assunto, principalmente quando ele não está certo sobre as respostas que pode encontrar, ou seja, não precisa elaborar uma estrutura prévia.

A entrevista não-estruturada - aquela em que é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta - tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa de administração. Rompendo com a concepção tradicional da linguagem (que encerraria "conteúdos"), a proposta deste artigo é a de que a análise de entrevistas muito ganharia com uma aproximação à análise pragmática da linguagem, e a razão principal a favor disso é a de que a entrevista não-estruturada ou semi-estruturada realmente é uma forma especial de conversação. (MATTOS, 2005)

Este tipo de entrevista pôde ser realizada com facilidade neste estudo, pois o universo era muito pequeno, existem, no sindicato, seis diretores estatutários. A aplicação desta entrevista aconteceu face-a-face. No plano de pesquisa, os objetivos principais foram:

- Saber qual o tipo de conhecimento das lideranças do Seprorgs quanto às atividades de Relações Públicas.
- Saber qual a importância que as lideranças atribuem à comunicação no sindicato.
- Saber como estes empresários administram a comunicação em suas empresas.

#### a) Vantagens da entrevista

A entrevista não-estruturada permite uma melhor explicação dos argumentos apresentados, maior profundidade nas respostas, o entrevistador consegue manter a atenção do entrevistado e surgem questões novas para o entrevistador considerar na análise das respostas.

#### b) Desvantagens da entrevista

Na realização de uma entrevista, deve-se considerar primeiro a logística de aplicação, pois, ao permitirem uma livre apresentação de opiniões do entrevistado, podem ser longas. Outro ponto importante que pode ser negativo é que a qualidade e a uniformidade das respostas é muito difícil de controlar. Além disso os custos normalmente são mais elevados que outras formas de aplicação de questionários, como por telefone ou e-mail.

Para a análise de dados na pesquisa, foram levantados os seguintes dados

secundários: documentos de planejamento do sindicato, documentos da área de comunicação, entrevistas com diretores da entidade, o 1º CENSO de Informática do RS, relatórios de assessoria de imprensa e relatórios de eventos.

A metodologia escolhida permite uma apresentação de forma descritiva do estudo de caso, o Seprorgs, para ilustrar as atividades básicas de um sindicato patronal na busca por uma consolidação de sua imagem institucional, através das relações públicas. Sendo assim, os métodos escolhidos não buscam comprovar ou mostrar qual imagem institucional a entidade tem perante seus públicos estratégicos e sim constatar qual o trabalho que vem sendo realizado nesta busca de consolidação da sua imagem institucional.

#### **4.2 Estudo de caso: O SEPRORGS**

O Seprorgs é o sindicato patronal das empresas de informática do Estado do Rio Grande do Sul. Sua nomenclatura é proveniente da área de atuação das empresas de tecnologia da informação nos anos 80, que era basicamente processamento de dados. Este era o Sindicato das Empresas de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul, no entanto, com a evolução das atividades do setor, a atuação principal passou a ser informática e tecnologia da informação, mas a sigla do sindicato permaneceu a mesma.

Atualmente, a entidade representa quase 12 mil empresas gaúchas do ramo, segundo o 1º Censo de Informática realizado em 2005. A diretoria é composta por empresários voluntários que percebem a importância do sindicato na influência e no crescimento do mercado de TI e desenvolvem o papel de líderes nas iniciativas em prol de todo o setor.

Além de negociar a convenção coletiva de trabalho junto ao sindicato laboral, o Seprorgs também trabalha em questões como o acompanhamento de assuntos legislativos, diminuição de impostos e a procura de oportunidades de negócios para empresas de TI.

Em 2004, a entidade iniciou seu Planejamento Estratégico, a partir do qual suas ações e projetos são realizados. O engajamento da diretoria e do corpo

executivo do sindicato nas mudanças propostas faz com que seus resultados sejam cada vez mais expressivos. Em 2007, em continuidade ao trabalho iniciado em 2004, o planejamento do teve seu primeiro reajuste e de acordo com suas diretrizes seu negócio é a Representatividade efetiva de todas as empresas de informática e tecnologia da informação do Estado. A missão do sindicato é “ser o ponto de união de todos os agentes do setor de TI, visando ao desenvolvimento das empresas”, entende-se por agentes as empresas, outras entidades, governo, universidades e sociedade. Em sua visão, o Seprorgs busca “ser representativo em todos os municípios do RS até 2020”. Como balizadores na busca destes desafios, os valores do sindicato são: a força política, a pró-atividade, a excelência, a renovação, a credibilidade, a participação e a visão.

A metodologia de planejamento estratégico utilizada é o *Balanced Scorecard*, onde os objetivos são representados por seu mapa estratégico. As perspectivas são: financeira, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos.

BSC (*Balanced Scorecard*) é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho, ou ainda para Campos (1998), Cenário Balanceado. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque, a somatória destes fatores, alavancarão o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro. (WIKIPEDIA)

Ao analisarmos os pontos fracos e fortes em relação às ameaças e oportunidades externas levantadas pelo planejamento estratégico do sindicato, percebemos, com clareza, que é fundamental a sistematização da comunicação e da visibilidade através de uma imagem institucional forte para resolução dos pontos fracos.

Como componente desta metodologia de planejamento, o mapa estratégico descreve a estratégia da empresa e será distribuída em seus objetivos. Abaixo seguem suas perspectivas:

- *Perspectiva Financeira*

Objetivo: Garantir a arrecadação adequada para atender a missão do

sindicato.

- *Perspectiva de Mercado*

Objetivo: Aumentar e qualificar a base sindical.

- *Perspectiva de Processo*

Objetivo: Garantir eficiência dos processos internos para atender as demandas da base sindical.

- *Perspectiva de Aprendizado e inovação*

Objetivo: Equipe e diretoria capacitada e alinhada.

Estes objetivos representam aquilo que se quer alcançar e o que é crítico para o sucesso da entidade. Para medir o andamento desta busca do objetivo existe o indicador. A meta é a quantificação do processo e o plano de ação são programas-chave que descrevem a forma de se alcançarem os objetivos.

Através destas iniciativas de planejamento estratégico, o sindicato busca sua auto-sustentabilidade e bons resultados financeiros. Esta segurança permite um planejamento de ações em longo prazo e um investimento no retorno de iniciativas e apoio para as empresas representadas.

Uma entidade empresarial bem gerida é aquela que tem condições de financiar seus projetos e está preparada para recorrer ao mercado oferecendo oportunidades. Esse conceito, aliás, pode ser perfeitamente estendido à administração das entidades do terceiro setor. Ações sociais que têm resultados práticos a apresentar, dentro de critérios de auto-sustentabilidade, são mais bem-vindas do que aquelas que se apóiam na eterna necessidade. Uma entidade, seja ela empresarial ou de terceiro setor, não sobreviverá se não tiver uma capacidade mínima de captar, reter e bem aplicar seus recursos. (ORTIZ, 2004, p.136)

As atividades desenvolvidas pelo Seprorgs foram divididas didaticamente da seguinte forma, para que possam ser didaticamente analisadas:

#### a) Atuação Legal

São ações que permeiam sua atividade mais elementar de negociação da convenção coletiva de trabalho junto ao sindicato laboral, e que o faz representante legal do setor. Além disto, neste âmbito o sindicato fornece declarações de exclusividade, para que as empresas possam participar de editais e licitações. Outra iniciativa que busca uma atuação legal da entidade é o constante acompanhamento de leis e projetos de leis que afetem as empresas vinculadas.



#### b) Atuação Política:

Neste âmbito estão calcados os principais projetos que contemplam e buscam a visão do sindicato, que é a efetiva interiorização de suas ações em todas as cidade do Rio Grande do Sul. Para isso, desenvolve o projetos de interiorização, participa de conselhos de entidades de TI do Estado, Pólos e Parques Tecnológicos.

#### c) Atuação no Mercado

Nesta área de atuação com o foco no mercado, são desenvolvidas atividades, sempre com a busca de apoio de outras entidades, como eventos e palestras. Com enfoque nas empresas, são realizadas ações de comunicação informativa: site com notícias, *newsletter* eletrônica, revista e divulgações dos assuntos do setor na imprensa.

Para oferecer serviços e benefícios às empresas associadas estão os convênios que a entidade realiza, sempre com o intuito de auxiliar a micro e pequena empresa na busca pela qualificação profissional, na fidelização da mão de obra, na redução de custos e no aumento da rentabilidade das empresas. Também como um benefício, a própria sede do sindicato disponibiliza auditório, salão de eventos e salas de reunião para locação das empresas.

Todas estas ações buscam do fortalecimento do negócio do sindicato, a representatividade. Isto permite a defesa dos interesses do setor, mas só acontece com a união e o mútuo conhecimento das ações realizadas pelas empresas e pelo sindicato. Ambas partes devem conhecer as expectativas e interesses em comum.

O sindicato sempre busca chamar as empresas a participarem das iniciativas, desta forma o setor se fortalece e efetiva sua representação perante o governo e sociedade. Para as empresas aproximarem-se do sindicato, elas podem associar-se, levar demandas para a entidade, estimular a formação de grupos de empresas por assuntos específicos, votar e influenciar em Assembléias e reuniões. Nesta linha de atuação é pertinente citarmos:

Os associados constituem a força da entidade. Portanto, a união da categoria é fundamental para a conquista de objetivos e metas. Problemas ocorrem quando as entidades não possuem força nem representatividade perante os poderes junto aos quais faz pressão. E a falta de condições

adequadas resulta, freqüentemente, da fragmentação interna. (TORQUATO, 2004. p.163)

#### **4.2.1 Atividades de comunicação desenvolvidas no Seprorgs**

A existência da área de comunicação no sindicato surgiu por haver um entendimento das lideranças quanto à importância estratégica dessas atividades. Na perspectiva de mercado do planejamento estratégico do Seprorgs, a questão da imagem institucional é fator crítico de sucesso para o alcance de diversos objetivos estratégicos. Após o início das ações do planejamento estratégico, surgiu um departamento exclusivo de comunicação desde janeiro de 2006.

Em entrevista realizada com a presidência e os diretores estatutários, constatou-se que estes empresários percebem o papel das relações públicas como administrador da comunicação e inclusive realizam de maneiras diferentes, a comunicação dentro de suas empresas.

Conforme apresentado anteriormente, Kunsch (2006) diz que é fundamental a percepção da liderança da organização quanto ao papel das relações públicas e da comunicação, caso contrário às ações não terão alcance e profundidade e ficarão apenas descritas em papel.

O presidente do Seprorgs, Renato Turk Faria, acredita que a atividade de comunicação exercida no sindicato ainda tem muita a ser ampliada, mas reconhece que o trabalho é de longo prazo e tem constantemente conquistado resultados positivos. O trabalho de comunicação existente é realizado há um ano e não teve um planejamento estratégico consolidado. Apenas planos de ações baseados no planejamento estratégico. De acordo com o presidente do sindicato, a comunicação deve ser ligada à liderança sempre, pois é uma ferramenta estratégica de gestão. Para o diretor financeiro do sindicato, Edgar Serrano, a questão primordial do trabalho da comunicação na entidade está na percepção dos interesses entre os públicos estratégicos.

As atividades descritas no processo de comunicação do Seprorgs, elaborado a partir das definições do programa de gestão da qualidade, são:

#### a) EVENTOS

- Planejar, organizar e fazer relatórios dos eventos promovidos pelo SEPRORGS.
- Ajudar no que for necessário para a divulgação, a organização em eventos de outras empresas/entidades apoiados pelo SEPRORGS.
- Organizar a agenda das locações das salas do SEPRORGS.
- Realizar orçamentos, apoiar na organização dos eventos de locações.
- Orientar a Copa e o Financeiro sobre as demandas das locações.

#### b) DIVULGAÇÃO

- Planejar as estratégias de divulgação de todas as ações desenvolvidas pelo Seprorgs.
- Controle da avaliação dos canais de comunicação do sindicato.
- Elaboração de pautas e coordenação do trabalho da Assessoria de Imprensa.
- Elaborar estratégias de Comunicação Interna.
- Administração de todo o conteúdo do site [www.seprorgs.org.br](http://www.seprorgs.org.br)
- Enviar notícias para o *mailinglist*.
- Gerar notícias do setor de TI para divulgação no site.
- Elaborar mensalmente texto para o boleto da cobrança associativa, chamado de Holerit.

#### c) RELACIONAMENTO

- Apoiar as ações de relacionamento com empresas associadas e conveniadas.
- Elaborar estratégias de relacionamento com outras entidades e políticos agregando a imagem institucional do SEPRORGS.
- Elaboração de Apresentações Institucionais sejam impressas ou eletrônicas.
- Elaboração de Apresentações de serviços, convênios e benefícios.
- Parabenizações em Aniversários, posses, datas comemorativas dos públicos do sindicato.

#### d) CRIAÇÃO/PUBLICIDADE/PROPAGANDA

- Aprovação de criações de peças gráficas do Sindicato.
- Coordenação da elaboração de anúncios, folders e materiais de divulgação.

- Aprovação do trabalho da assessoria de criação.

A equipe interna responsável pela execução das atividades descritas é composta por um assistente de comunicação e um estagiário. Ao analisarmos as atividades definidas como responsabilidade da área de comunicação, percebe-se que são realizadas atividades estratégicas e de sustentação para a formação da imagem institucional e apoio na estruturação do relacionamento entre os públicos do sindicato. Existe outro processo além de comunicação que é o de relacionamento, que trabalha em paralelo ao da área de comunicação e necessita das ferramentas de relações públicas para exercer as atividades com os públicos estratégicos que tem contato.

Além das atividades descritas e realizadas internamente, a área de comunicação é responsável pela coordenação, avaliação e acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelas empresas terceirizadas, são quatro empresas distintas que realizam as seguintes atividades:

- A Assessoria de Design é responsável pela produção visual de todas peças de comunicação do sindicato, como folders, cartões, convites, panfletos, brindes e outros.
- A Assessoria de Imprensa realiza contatos e divulgação na imprensa das iniciativas e projetos desenvolvidos pelo sindicato.
- A Assessoria Jornalística é responsável pela elaboração da revista, tanto da parte editorial quanto gráfica.
- A Assessoria Web é responsável pela programação, manutenção e alteração das ferramentas de comunicação digital.

## 5 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA FORMAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DE SINDICATOS PATRONAIS

Podemos afirmar que as Relações Públicas são fundamentais no desenvolvimento de um sindicato patronal a partir de uma de suas principais funções que, apesar de óbvia, é pouco abordada: o relacionamento. A atividade principal das Relações Públicas, segundo França (2004) é o estabelecimento de relacionamentos estratégicos da organização com os públicos específicos. Um sindicato tem por finalidade, além de negociar a convenção coletiva de trabalho, ser representativo de sua base filiada perante diversos públicos. É neste ponto que o relacionamento torna-se a base fundamental para que sua função seja exercida.

Relacionar é comunicar. Não há nada que garanta que uma ação de relacionamento vá dar certo apenas por se conhecer o perfil do consumidor e seus hábitos de compras. É necessário entender comportamentos e gostos, estabelecer um canal de contato que tenha apelo na comunicação e leve o cliente à ação. (ORTIZ, 2004, p.132)

As entidades empresariais, em especial os sindicatos, desempenham papéis importantes nas decisões da economia e da sociedade, preenchendo espaços e lacunas que movimentam e alavancam os setores. Desta maneira, segundo Torquato (2002, p. 159) os espaços empresariais associativos são um dos mais promissores nichos de mercado da comunicação e do marketing, no que tange o desenvolvimento do caráter institucional.

Segundo Ortiz (2004, p. 135), “a entidade empresarial realiza o trabalho de relações públicas em uma esfera ainda mais ampliada, no qual o importante é estabelecer relações de confiança com os vários públicos”. O sindicato é um provedor e administrador constante de uma série de fluxos de informação em relação não apenas ao mercado, mas em esferas política, econômica e social. As empresas para sobreviverem, cada vez mais devem orientar-se em relação a estes cenários, pois a empresa está inserida em um contexto de extrema complexidade. O sindicato ganha força quando as organizações o vêem como um pólo de captação de percepções e tendências externas, sendo um orientador e a sua principal referência. Desta forma o sindicato torna-se representativo e não apenas busca ser o representante. É na busca desta interpretação das empresas que a entidade deve

orientar suas ações na formação de sua imagem institucional.

No Seprorgs, conforme seu organograma já descrito, as atividades estabelecidas são: Administrativo/Financeiro, Planejamento, Comunicação e Relacionamento. As atividades de relacionamento buscam a aproximação do seu público alvo: as empresas de TI. Além disso, fomenta oportunidades e benefícios para as associadas. A área de comunicação desenvolve o trabalho, baseada em quatro pilares, conforme já apresentado no item 4.2.1 e que estruturam as estratégias utilizadas na área de relacionamento, são elas: design e criação, apoio ao relacionamento, divulgação e eventos.

Através dessa rede de comunicação, a atividade de relacionamento e os projetos desenvolvidos podem seguir uma uniformidade, que permite a formação da imagem institucional do Seprorgs, fundamental na estruturação de sua representatividade.

A marca de uma entidade empresarial deve refletir a seriedade do trabalho desenvolvido por seus sócios e tem de ser percebida como um referencial para a geração de negócios e como centro de formação de opinião. Várias atenções convergem para uma entidade empresarial, e manter sua marca viva e forte é a melhor maneira de torná-la sempre respeitada.(ORTIZ, 2004, p. 158)

A imagem institucional permite que a identidade, ou seja, a personalidade da organização seja percebida. Segundo Kotler (1998, p. 262), a identidade e a imagem são diferentes. Para o autor, “a identidade compreende as formas adotadas por uma empresa para identificar-se ou posicionar seu produto. A imagem é a maneira que o público percebe a empresa ou seus produtos”. Essas percepções da imagem devem ser facilmente absorvidas e para isso existem instrumentos e ferramentas de comunicação que permitem esta construção em longo prazo.

A imagem de uma entidade é resultante de sua identidade, de suas ações e da atuação de seus dirigentes. Não há como dissociar o conceito de uma entidade da imagem que se pretende para ela. Ou seja, quando se distorce para mais ou para menos a imagem de uma entidade, gera-se uma dissonância que, mais cedo ou mais tarde, será percebida pelos seus públicos alvos.(TORQUATO, 2004, p.162)

Ao longo deste estudo, além de determinarmos os agentes que permeiam a imagem institucional, foram apresentadas as atividades de relações públicas, com enfoque no relacionamento entre públicos estratégicos. É a partir deste processo

que a imagem institucional de um sindicato patronal será formada e mantida, com a estruturação das ferramentas de comunicação. Seria impossível pensarmos na formação da imagem institucional de um sindicato patronal sem considerarmos toda a rede de ligação que os atores da entidade envolvem.

Quando voltado para divulgar o conceito da entidade empresarial para o público externo, o trabalho de relações públicas numa entidade empresarial tem de ser direcionado para a construção ou manutenção de uma marca forte, que mantenha presente a credibilidade da entidade perante o público externo. (ORTIZ, 2004, p. 157)

Complementando as considerações de Kotler, Torquato e Ortiz, podemos ainda citar Andrade (2006, p.140) que diz que a “identidade, no caso, significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse.” Ou seja, as Relações Públicas, ao trabalharem na formação da imagem institucional, devem preocupar-se como que a entidade é percebida por aqueles que fazem diferença para ela, e também no cenário subjetivo e complexo onde acontecem as ações que determinam essa impressão destes públicos a respeito da organização.

Segundo Torquato (2004, p.161), “o sentido corporativo é quem gera a fortaleza institucional. Quanto mais unida a comunidade, quanto mais integrada em torno de idéias e posicionamentos, mais forte será a associação.”

Para complementar o processo de formação da imagem institucional é pertinente considerarmos também a percepção, pois segundo Dubrin (2003), este é o processo pelo qual as pessoas escolhem, organizam, interpretam, processam e reagem às informações do mundo que as rodeia. Ou seja, de nada adianta entendermos e planejarmos toda a rede de relacionamentos dos públicos, suas ferramentas de comunicação e não entendermos o que interferem na percepção de cada pessoa. Além disso, para o mesmo autor, existem três fatores que influenciam a percepção:

- O perceptor tem experiências anteriores, necessidades, personalidade, valores e atitudes que influenciam o processo perceptivo.
- O percebido e as características daquilo que se percebe nele. Por exemplo, um objeto redondo no meio de vários quadrados se destaca mais.
- O ambiente permite que a situação destaque-se num certo momento, pois suas características são propícias para aquilo. Por exemplo, ao chamar o

chefe de você no escritório.

Ao abordarmos a formação da imagem institucional, além de entendermos o que é a percepção e os fatores que a influenciam, é importante considerarmos, especialmente no caso de sindicatos, as principais formas de distorção da percepção que acontecem.

Para Dubrin (2003), existem algumas formas de distorção que podem tornar o processo perceptivo impreciso. No caso da distorção que pode ocorrer, com mais facilidade na percepção da imagem institucional de sindicatos é o tipo estereótipos ou protótipos, onde são ignorados, pelo perceptor, as características individuais do percebido, e considerá-lo conforme uma classificação já existente a respeito daquele objeto ou signo.

Segundo Andrade (2006, p. 145), é imprescindível o processo de administração de percepções, pois se consegue, assim, com precisão quase cirúrgica, determinar a imagem de uma marca, ou seja, como ela é vista por seus públicos estratégicos. Para o mesmo autor, este processo de administração da percepção acontece, através da comunicação integrada e da seguinte forma:

[...] pela determinação da imagem corporativa hoje por meio da realização de pesquisa e o cruzamento dos seus resultados com o plano de negócios da empresa para definição, então da identidade corporativa desejada. O plano de negócios, por sua vez, estabelece objetivos e estratégias da empresa para os próximos três anos e o programa de comunicação deve atrelar-se à mesma perspectiva de tempo. (ANDRADE, 2006, p. 145)

Considerando o importante e complexo processo de percepção, não basta a entidade decidir qual a imagem que gostaria de possuir e enganar-se achando que ao divulgar aquelas idéias obterá o resultado esperado. Sendo assim, a identidade visual complementa o processo de percepção da imagem institucional pelo percebido e deve ser estrategicamente utilizada.

Para que uma identidade visual, que representa a logomarca, seja consolidada de acordo com o que foi planejado, ela deve levar em consideração a percepção daqueles que a receberão com diversos estímulos. Uma das formas de se manter esta imagem institucional, com o apoio da identidade visual, acontece da seguinte forma:



Há de se explorar, por exemplo, o nome e o símbolo da organização, utilizando-os em todos os lugares possíveis, como correspondências, publicações, viaturas, anúncios, instalações etc. É preciso criar ocasiões oportunas, como eventos e aproveitar todos os momentos para fixar a marca e a identidade corporativa, daquilo que a organização quer traduzir, ou seja, uma expressão de sua cultura e dos valores que incorporam sua personalidade organizacional / institucional. (KUNSCH, 2001, P. 119)

Para evitarmos que aquela imagem que foi planejada e está sendo projetada seja absorvida de forma diferente, há que se manter uma coerência no discurso e no que acontece na realidade, não podemos subestimar os públicos que a perceberão iludindo-os com idéias que não acontecem na realidade. Devemos estruturar a imagem institucional de acordo com o planejamento estratégico da entidade.

Além da identidade visual no apoio às atividades de formação da imagem institucional, é fundamental considerarmos os discursos utilizados. É muito perigoso o uso da palavra sindicato e demais expressões que permeiam a atividade como: sindicalismo, categoria, luta, organizações, governo, entre outras. Estas palavras e expressões são relacionadas ao significado dos sindicatos laborais que atuaram nos anos 80 na busca pelas eleições e organizavam greves, ou ainda àquelas entidades formadas clandestinamente no início do século para reivindicar questões trabalhistas. Estas palavras não são bem aceitas pelas empresas e são uma barreira na divulgação da marca Seprorgs, pois no momento da percepção, acontece o efeito de estereótipo e protótipo, já mencionado.

Um sindicato, uma entidade de classe, ou uma associação deve pensar e utilizar sua marca como estrutura básica de sua imagem institucional. É a partir destes conceitos pré-definidos que se pode estruturar e definir qual imagem quer passar para os públicos estratégicos. Segundo Kotler (1998, p.393), “MARCA é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de concorrentes”. Segundo o mesmo autor, a marca pode ainda conduzir seis níveis de significados, são eles: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário.

As palavras e expressões citadas são pouco ou nunca utilizadas nos instrumentos de comunicação do Seprorgs. Esta iniciativa consciente é proveniente da própria palavra sindicato, que já possui uma conotação pejorativa. As pessoas não sabem o papel dos sindicatos e que existem os sindicatos laborais e patronais. Palavras e expressões evitadas são substituídas, conforme o quadro abaixo:

Palavra/Expressão evitada	Sinônimo utilizado
Sindicato	entidade, organização
Categoria	Setor
Luta	Defesa
Sindicalismo	Nunca é utilizado
Trabalhadores	Colaboradores

A logomarca é um dos fatores fundamentais da percepção e formação da imagem institucional do sindicato. A logomarca é a representação simbólica de um signo, que é o nome do Seprorgs. Este nome e sua representação gráfica devem, em conjunto, sugerir o conceito pré-determinado que se deseja. Esta busca é constante, pois mesmo sendo alcançada, deve ser mantida em determinado padrão.

Ao perceber a signagem de um nome (logotipo), o consumidor faz duas leituras: uma, consciente, que relaciona a marca ao produto; outra, periférica, que contempla o fundo, a matéria subliminar. E nesse campo, inserem-se arquétipos emocionais, com seus estados de pré-consciência (apelos ao instinto, apelos à razão, apelos à auto estima e fatores de integração da pessoa com as realidades que cercam). (TORQUATO, 2004, p. 99)

Para que a imagem institucional seja formada, ela tem base no que a organização é, na sua identidade. A formação desta imagem é composta pela representação simbólica de sua logomarca que passa por processos de percepção importantes. É neste momento que as relações públicas atuam, com enfoque nesta correta percepção. As redes de relacionamento entremeadas aos públicos estratégicos vão necessitar de um complexo sistema de comunicação e estruturação para que dure, aconteça constantemente e seja fortalecido e disseminado. Por isso, este estudo apresenta como acontecem os processos de comunicação e relações públicas, em especial o que vem sendo desenvolvido no Seprorgs, Existe a peculiaridade neste tipo de organização quanto à sua nomenclatura “sindicato”, extremamente negativo por toda história do sindicalismo no país, com a movimentação de massas e ligado à questões negativas. Apesar de estar no início do seu trabalho de profissionalização da comunicação, em especial das relações públicas, o sindicato já possui resultados e indicadores que mostram que as ações

estão em ascensão para a busca de resultados excelentes.

A seguir uma descrição do que vem sendo realizado no Seprorgs dentro desta visão de relações públicas e na busca da formação de uma imagem institucional consolidada.

### **5.1 Relações Públicas ao invés de Marketing em sindicatos patronais**

Na prática, toda e qualquer atividade que acontece na organização envolve o setor de comunicação, que cria as estratégias e norteia as ações de divulgação, seja de um projeto novo ou de um convênio, sempre com o foco na sua imagem institucional. O sindicato não desenvolve, ou utiliza muito pouco, ações mercadológicas ou publicitárias, pois estas não supririam as profundas necessidades de fortalecimento dos canais de comunicação e relacionamento. Estas necessidades, por sua vez, não são construídas através de relação compra e venda, mas sim através da confiança do relacionamento. Por isso mesmo o enfoque no trabalho do sindicato está baseado nas relações públicas e não no marketing. Esta análise que define os limites das relações públicas e do marketing é abordada por KUNSH (2003), que coloca que as atividades não são excludentes e devem atuar em conjunto.

As relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações, ou seja, buscam identificar e transparecer o que esta entidade é e o que ela faz, de maneira peculiar para cada público.

O marketing tem, de forma inerente, a visão estratégica de suas atividades na relação do produto, serviço e mercado. Conforme a conceituação a seguir:

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (KOTLER e KELLER, 2006).

E ainda:

[...] podemos definir marketing como o composto de todas as atividades planejadas e estruturadas que visam o mercado. Esta definição engloba todos os esforços empresariais de estudar, conhecer, planejar, estruturar e operacionalizar ações dentro do mercado. (YANAZE, 2006, p.64).

Considerando a necessidade de buscar uma rede de relacionamentos estruturada, uma interação e confiança de seus públicos estratégicos, um sindicato deve basear-se nas atividades de Relações Públicas para conseguir formar sua teia. Não conseguiria manter e fortalecer suas alianças estratégicas através de ações únicas de marketing, pois não é isso que busca as ações mercadológicas. Kotler (1998), autor da área de marketing, explica o papel das relações públicas como a atividade responsável pela promoção e proteção da imagem ou dos produtos de uma empresa. Além disso, é importante citarmos que existe uma incorreta percepção pelas organizações do papel do marketing e relações públicas.

Os autores, em geral, descrevem relações públicas como um sub-item de promoção que, por sua vez, é rotulada como um dos sub-itens de marketing – os quatro Ps – produto, preço, ponto (distribuição) e promoção. E, já que os professores dão tão pouca ênfase a relações públicas, a maioria dos estudantes de marketing não recebe bastante informação sobre a matéria a ponto de se entusiasmar. Assim, mesmo os estudantes que se formam nas melhores escolas de marketing, muitas vezes, aprendem pouco ou quase nada sobre relações públicas e deste modo negligenciam as possibilidades do campo. (LESLY, 1995, p. 158)

As relações públicas, como atividade profissional, atuam no foco institucional da entidade. Este trabalho deve ser estruturado com uma correta definição de seus públicos de interesse, a fim de manter as decisões estratégicas de comunicação e divulgação.

O cruzamento entre a necessidade inerente de relacionar-se que o sindicato tem e as habilidades e capacidades das Relações Públicas é a combinação ideal para a correta divulgação, estruturação e aproximação dos públicos de interesses e a instituição. Isso não significa que outros tipos de organizações não precisem das relações públicas como atividade, no entanto o sindicato, assim como outras entidades de classe ou associações, trabalham basicamente com o relacionamento, mas com enfoque diferente de uma empresa, onde os objetivos principais estão na área comercial, na situação da venda, onde os processos de relação entre os públicos existem e são fundamentais.

## **5.2 Pesquisa para embasamento da formação da imagem institucional**

Sendo uma das atividades fundamentais nas relações públicas, a pesquisa é um dos pilares que norteiam as ações de relacionamento do sindicato. Podemos citar:

As pesquisas em relações públicas são aproveitadas com finalidades particulares e específicas em todas as fases do processo de relações públicas, e estão classificadas em categorias distintas que atendem à necessidade técnica de embasamento das propostas de relacionamento. (FORTES, 2003, p.98)

O mesmo autor coloca a pesquisa institucional como aquela que serve de base para a tomada de decisões estratégicas. É fundamental citar a importância da pesquisa como base e acompanhamento da imagem institucional das organizações. Este é o melhor, e talvez único, caminho para se conhecer em profundidade os impactos das organizações frente aos seus públicos estratégicos.

Mesmo nas organizações onde haja conhecimento da importância do uso correto e integrado dos recursos de comunicação, há pouca informação sobre o efeito positivo ou negativo gerado pelo inter-relacionamento dos públicos e dos efeitos da influência de uns sobre os outros e de seus reflexos sobre a imagem corporativa. (MELO e MESTIERI, 2006, p.23)

Conforme Ortiz (2004, p.159) apresenta, cabe ao setor de relações públicas mapear a credibilidade que a entidade empresarial obtém através de ações de comunicação. O autor também cita que as pesquisas de opinião são fundamentais para identificar as mudanças na percepção do público.

## **5.3 Comunicação Dirigida com enfoque no posicionamento da imagem institucional**

Como já apresentado no capítulo 3.1, a função administrativa das relações públicas busca o fortalecimento da imagem institucional da organização. Através de

um enfoque de relacionamento e de sua função administrativa, o trabalho de relações públicas na formação desta imagem deve ser baseado na comunicação dirigida. Conforme já descrita, a comunicação dirigida permite um retorno do receptor da mensagem para o emissor. Praticar a comunicação no sentido etimológico, não apenas informar e sim trocar informações. Dessa forma simétrica podemos apoiar iniciativas de relacionamento que enfatizem a imagem institucional. Trabalhar no âmbito da comunicação dirigida permite a consolidação de um caminho da mão-dupla, fundamental.

A comunicação sindical, segundo seus princípios, deve se propor a utilizar instrumentos que propiciem as trocas entre as partes envolvidas no processo (dirigentes e categoria) e nada melhor do que lançar mão de veículos de comunicação dirigida que ao serem utilizados (preferencialmente de maneira organizada) atenderão aos anseios dos dirigentes e comunicadores e às necessidades do grupo, a militância - elemento fundamental para estas instituições (MOMMESSO<sup>2</sup>, 1995, p.54 apud MULLER, 1999).

Em busca do fortalecimento desta imagem institucional, o sindicato disponibiliza um selo para dois de seus públicos estratégicos, as empresas associadas e as empresas conveniadas. As empresas associadas podem utilizar o selo de empresa associada em sua comunicação visual, agregando assim valor ao participar de uma entidade representativa. Da mesma forma, as empresas conveniadas, que apóiam os benefícios dos sindicatos para as empresas associadas utilizam um selo de empresa conveniada.

Cada um dos selos é acompanhado de uma manual de utilização que descreve as formas corretas de aplicação.

No Seporgs, existem diversas formas que buscam este caminho de mão-dupla, conforme apresentamos nas classificações de veículos aproximativos, veículos escritos e orais.

---

<sup>2</sup> MOMESSO, Luís. Dinâmica histórica da comunicação sindical. In: Ícone - rádio, cinema, marketing, infografia, comunicação sindical, jornalismo científico. Recife: UFPE, ano 1 - nº 1, set, 1995.\_\_\_\_\_. Comunicação sindical: limites, contradições, perspectivas. Recife: UFPE, 1997.

### 5.3.1 Veículos aproximativos

Os veículos considerados aproximativos são aqueles que permitem aproximação física ou virtual com os públicos.

Criam, igualmente, pela natureza desses genuínos veículos de relacionamento, amplas condições para a participação programada dos grupos, por facultar à organização conhecer até pessoalmente os seus públicos. Destacam-se pelas grandes possibilidades do uso interno, externo e misto para obter resultados de conceito institucional, constituindo-se como uma autêntica tecnologia da área de Relações Públicas. (FORTES, 2003, p. 328)

#### a) Comemorações de final de ano e aniversário

As comemorações de final de ano e aniversário do sindicato passaram a ser uma ferramenta de comunicação dirigida extremamente importante para a consolidação da imagem institucional. Desde 2004, com a comemoração do 18º aniversário do sindicato, todas as festas de final de ano e aniversário foram estrategicamente organizadas com um tema específico e com uma programação que permitisse mostrar, institucionalmente a força a atuação crescente do sindicato. As comemorações, resumidamente aconteceram como mostra o quadro a seguir:

ANO	DATA COMEMORATIVA	OBJETIVO PRINCIPAL	TEMA	Nº DE PARTICIPANTES
2004	18º aniversário	Apresentar as reformas concluídas da sede	Dado não disponível	100 pessoas
2005	19º aniversário	Mostrar a matriz teórica construída no planejamento estratégico	SEPRORGS Liderando o Futuro	120 pessoas
2005	Final de ano	Mostrar a união das entidades do setor de TI do RS	Todas as peças fazem a diferença	150 pessoas

			(analogias ao jogo de Xadrez)	
2006	20º aniversário	Mostrar a força do trabalho desenvolvido nos 20 anos do sindicato.	União e força no Setor de TI	220 pessoas
2007	21º aniversário	Mostrar que o sindicato faz muito mais que negociar a convenção coletiva de trabalho.	Construindo relações para o desenvolvimento do setor	Dado não disponível

#### b) Visitas às empresas associadas

A visita às empresas associadas é fundamental, desempenhada pela Assistente de Relacionamento, busca a troca de informações entre a empresa e o sindicato. No encontro, que acontece dentro das empresas, são apresentadas informações referentes aos projetos do sindicato, benefícios e convênios, assim como a empresa também apresenta sua área de atuação específica e o seu ambiente físico. Nas visitas são entregues folders, apresentações institucionais, benefícios e convênios.

Normalmente o sindicato não desenvolve brindes elaborados, para evitar uma impressão de gastos financeiros exagerados. Esta questão da entrega de brindes é muito importante, pois diferente de uma empresa, onde o cliente deve ser “agradado” e pode-se dar um brinde que agregue valor, a verba do sindicato vem das contribuições da própria empresa. Seria contraditório e não agregaria valor algum a distribuição de brindes de custo elevado, pois a empresa paga uma contribuição obrigatória e não compra um produto ou serviço por vontade própria, salvo as empresas que associam-se e mesmo assim não é adequado a bajulação através de brindes de custo elevado.

#### c) Reuniões com Empresas Associadas



São realizadas, preferencialmente na sede do sindicato cafés da manhã, encontros e palestras para as empresas associadas. É neste momento que acontece uma aproximação da diretoria, em especial do presidente e os empresários. A visita à sede do sindicato auxilia na formação da percepção das empresas sobre a atuação idônea da entidade, é o ambiente que existe para as empresas e onde o trabalho em prol delas é desenvolvido. Principais encontros promovidos pelo sindicato:

- Palestra Almoço – Mesas Redondas. Este evento existe há alguns anos e a partir de 2006 passou a ser realizado em parceria com outras entidades do setor. Não acontece na sede do sindicato, e sim num hotel que ofereça uma estrutura para almoço servido e estacionamento com manobrista.
- Café da manhã com empresas associadas. Este encontro entre as empresas associadas acontece na sede do sindicato, com aproximadamente 30 empresários, onde existe um excelente ambiente de troca de cartões e informações sobre projetos e ações do sindicato. Participam também os diretores e executivos da entidade que podem conhecer as empresas e suas idéias para o setor.

Por meio de um trabalho de relações públicas, são desenvolvidos informativos e reuniões internas para mapear os interesses que o grupo tem por determinados temas. Trata-se de um trabalho de auditoria de opiniões e interesses, que devem ser alinhados com as metas da entidade empresarial. (ORTIZ, 2004, p. 149)

### **5.3.2 Veículos Escritos**

Os veículos de maior utilização na comunicação dirigida do sindicato são os escritos, em especial o e-mail, em formato de *newsletter* com layout pré-pronto. A periodicidade destas informações é semanal e o conteúdo é sempre focado em notícias de TI da área política, administrativa e questões legais que realmente interessem as empresas. As notícias por e-mail do sindicato estão divididas nas seguintes formas: Agenda, enviada às segundas-feiras e as Notícias, enviada nas sextas-feiras. As informações que devam ser encaminhadas com exclusividade no

corpo da mensagem são enviadas eventualmente, cuidando muito para não haver uma banalização. Os únicos convites de eventos enviados desta forma são os promovidos pelo sindicato, àqueles que são apoio às demais entidades vão incluídos na Agenda.

A publicação bimestral do sindicato é a Revista Mercado TI. O periódico não trata de questões do sindicato, busca ser uma referência de TI no setor, fugindo do caráter de “exibição” de suas conquistas e benefícios e conquistando o leitor com informações de cunho empresarial e de interesses nas áreas de gestão, administração, contabilidade e jurídica. Seus projetos editoriais e gráficos mostram com clareza o importante papel que desenvolve na formação da imagem do sindicato, pois foge do tradicional, ousando e sendo moderna. No seu projeto editorial não existe o espaço tradicional da empresa associada. A visibilidade das empresas está nas fontes e idéias de pautas que são sobre as empresas associadas, sempre que possível. Outra característica é o foco editorial em gestão, legislação e apoio às empresas de TI do Estado. Seu projeto gráfico é moderno, o nome é Mercado TI e o logotipo da entidade está discretamente na parte inferior à direita. A revista não é feita para mostrar o Seprorgs e sim para discutir questões de interesse do setor de TI. As matérias buscam criar um elo com outras ferramentas de comunicação como o site do sindicato, existem *links* disponíveis complementando e aprofundando algumas matérias na revista.

A cobrança mensal da contribuição associativa é composta por um espaço destinado a informações curtas e notinhas como novos convênios, conquistas e avisos importantes. Foi apelidada de “Holerit” quando foi criada, e por ser um local de visibilidade, estas informações são bastante diretas e em textos curtos.

O material de apresentação institucional impresso é o folder do sindicato. Foi decidido não possuir mais de um tipo de material institucional impresso, para que não aconteçam confusões na forma de percepção e principalmente de utilização, caso existisse mais de um folder. O folder do Seprorgs também apresenta seus principais convênios, mas não de forma comercial com os descontos como atração e sim com enfoque no convênio em si, na importância daquela parceria entre o sindicato e alguma empresa que leve benefício real às empresas.

### 5.3.3 Veículos Orais

Além do telefone, como forma de contato básica do sindicato, foram sistematizados os usos de programas de conversação instantânea pela Internet, como *MSN Messenger* e *Skype*. Através de um Manual, onde estão descritas as normas e formas mais adequadas de atendimento através destes canais. É importante ressaltarmos que as formas de linguagem na Internet acontecem de forma muito singular e bastante informal, fugindo do modelo de fala que utilizamos em diálogos presenciais. Mesmo assim, através desta formalização, o canal de atendimento do sindicato segue na linha profissional das demais atividades de comunicação.

## 5.4 Atividades de Comunicação de Massa com Enfoque no posicionamento da imagem institucional

Apesar do enfoque do Seprorgs ao buscar a formação da sua imagem institucional com a busca do relacionamento ser baseado nas ferramentas de comunicação dirigida, é fundamental considerarmos as importantes formas de comunicação de massa existentes.

A assessoria de imprensa desenvolve um importante e constante trabalho de formação da imagem do Seprorgs, não apenas em mídias de grande circulação, mas focando em veículos específicos do setor de TI ou da área sindical. Além disso, busca sempre enfatizar as parcerias realizadas em projetos e eventos sem predominar o Seprorgs e sim a relação do sindicato e as demais entidades envolvidas. É mais impactante apresentar um sindicato ativo e bem relacionado do que apenas a entidade realizando atividades isoladamente, esse desafio e proposta de uma divulgação em imprensas especializadas é o papel mais importante da assessoria.

O plano de relacionamento com a imprensa não só deve considerar os grandes veículos e editoriais, como também pensar na imprensa segmentada, de acordo com a área de interesse da entidade. (ORTIZ, 2004, p. 159)

Ao atingir um estágio de maior maturidade, o sindicato consegue ser referência para editores e jornalistas na indicação e sugestão de empresários e formadores de opinião da área, não sendo apenas a fonte do assunto, mas ao ter credibilidade suficiente é o direcionador da pauta.

Da idéia de que as organizações são estruturas nas quais as informações passam em diferentes sentidos e direções, uma entidade empresarial pode ser encarada como um centro captador de novas tendências e idéias e difusora de informações sobre a realidade de determinados segmentos de negócios. (ORTIZ, 2004, p. 135)

### **5.5 Indicadores de desempenho das atividades das atividades de comunicação do sindicato**

De acordo com todo o seu planejamento estratégico, as atividades de comunicação que dão embasamento para a análise e percepção dos processos de formação da imagem institucional, podem ser acompanhadas por indicadores e informações que complementam sua compreensão.

O quadro a seguir representa o número de empresas associadas ao Seprorgs desde o ano de 2003 até 2007.

**Nº DE EMPRESAS ASSOCIADAS**

Ano	Nº de empresas
2003	125
2004	164
2005	197
2006	239
2007	247 <sup>3</sup>

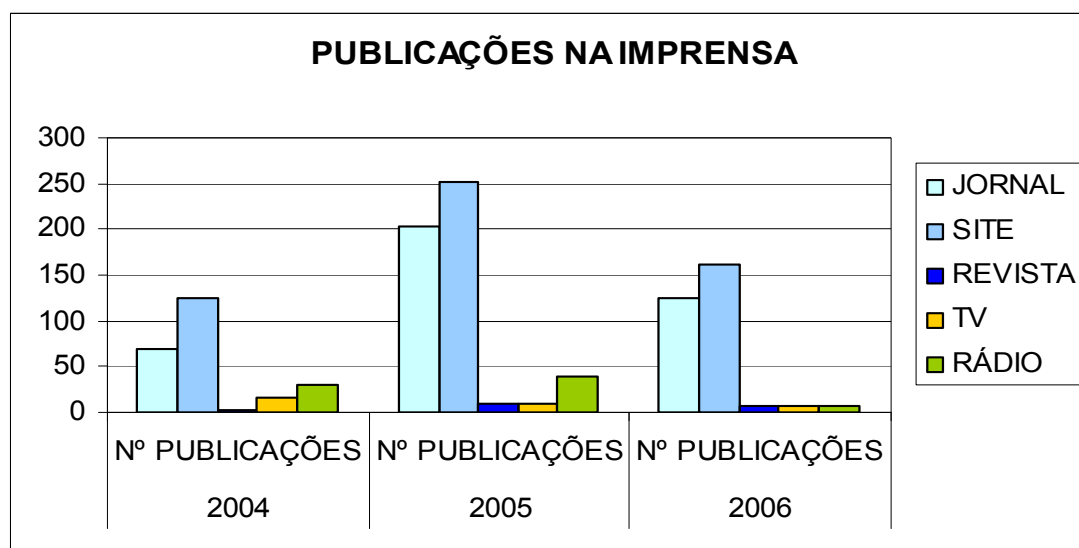
A partir da análise do número de empresas associadas, percebe-se que do ano de 2003 a 2006 houve um crescimento de 93% na associação. Este crescimento deve-se ao fato da atuação do sindicato no período, desde sua forte atuação nos âmbitos político, legal e de mercado. Ainda ligado ao aumento de sua

representatividade, podemos observar o quadro de inserção na mídia, apesar de serem informações quantitativas tornam-se pertinentes para análise:

**TABELA: Nº DE INSERÇÕES NA MÍDIA**

ANO	JORNAL	SITE	REVISTA	TV	RÁDIO
2004	70	124	2	16	29
2005	202	252	10	10	40
2006	125	161	8	7	8

**GRÁFICO: Nº DE INSERÇÕES NA MÍDIA**



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema sindical no país sempre desenvolveu um importante papel em âmbito econômico e social, mesmo antes de sua regularização. Ao longo de mais de 70 anos de oficialização no Brasil, as entidades que representam os mais diversos setores, seja ao lado dos trabalhadores como dos empregadores, foram sofrendo alterações e modernizações, tanto na legislação, como nos serviços oferecidos aos seus representados. Mesmo assim, é muito forte a ligação negativa com as palavras sindicato e sindicalismo, por toda trajetória de lideranças de conflitos e divergências dos mais variados grupos de interesses.

Considerando esta longa evolução e o posicionamento dos sindicatos junto às empresas e colaboradores, as entidades sindicais não têm outra escolha se não manter presente e construir fortes relações que permitam sua atuação frente aos públicos estratégicos e principalmente divulgar uma imagem positiva sobre o sistema sindical no país. Ao analisarmos, as relações públicas como a atividade que de forma inerente planeja e atua desenvolvendo estas redes entre os públicos e suas formas de comunicação, fica clara a importância do seu papel nestas entidades de classe. É através das relações públicas que os sindicatos podem planejar suas formas de relacionamento com os públicos estratégicos a fim de consolidarem sua imagem institucional e divulgarem sua identidade, ou seja, disseminarem sua verdadeira atuação frente àqueles que defendem.

O Seprorgs é um sindicato que tem atingindo resultados construídos após o início do seu planejamento estratégico. Desta forma, cria um ambiente favorável ao desenvolvimento sólido das iniciativas de comunicação e relações públicas, que permitem a busca constante pela formação de sua imagem institucional. Isto acontece dentro das redes de comunicação e relacionamento entre seus públicos estratégicos. Fundamental para o sucesso nesta busca, as lideranças da entidade apóiam e incentivam o crescimento das iniciativas de comunicação.

A escolha pelas iniciativas da área de comunicação é derivada de seu planejamento estratégico, que tem como constante a ampliação das redes de relacionamento. Sua matriz teórica exemplifica este enfoque na busca pela representatividade das empresas de informática e que se baseia no relacionamento

estratégico. Sendo assim, as atividades de comunicação têm o foco nas relações públicas e não nas premissas mercadológicas, muitas vezes priorizadas nas questões de disseminação e divulgação das empresas.

Esta consolidação da imagem institucional sempre calcada no entrelaçamento do relacionamento dos públicos estratégicos do Seprorgs acontece com o apoio da comunicação dirigida basicamente. Mesmo assim, as formas de comunicação de massa e disseminação de informação na imprensa sustentam e geram credibilidade de forma espontânea.

Os indicadores existentes da área de comunicação geram um diagnóstico positivo nas atividades que vem sendo realizadas para uma futura construção da imagem institucional do sindicato. Além disso, o trabalho que vem sendo desenvolvido na gestão e planejamento e estratégico alerta para um prognóstico promissor, mas que ainda tem muito a ser construído para que exista um sucesso efetivo na consolidação da imagem institucional do Seprorgs em longo prazo, fundamental para o alcance de sua visão.

Na área da comunicação, de acordo como que foi exposto no trabalho ainda tem importantes ações para iniciar e aprimorar, principalmente no que tange ao seu planejamento, ainda inexistente. A partir desta iniciativa, deve-se desenvolver a comunicação integrada com os trabalhos das assessorias terceirizadas, de forma que não sigam em linhas distintas e desconexas. E ainda, conforme o capítulo 5, no item 5.2, deve-se busca um embasamento através de pesquisas para formação e o acompanhamento da imagem institucional.

Desta forma, pode-se concluir que a formação da imagem institucional em sindicatos patronais é um processo longo que depende da pró-atividade do trabalho das relações públicas ao mostrar para as lideranças uma visão e um prognóstico corretos, considerando o ambiente organizacional existente e de ações verdadeiras que consigam afirmar uma identidade coerente com a imagem divulgada.

## REFERÊNCIAS

ACÚRCIO, Mônica; COSTA, Cristina; ROCHA, Guida. **A Entrevista**. Lisboa, 2004. Disponível em: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/entrevistat2.pdf> . Acesso em: 20 abr. 2007.

ANDRADE, C.T. de S. **Para entender relações públicas**. 3. ed. São Paulo: Biblos, 1985.

ANDRADE, Carlos de Souza. Identidade Corporativa e a Propaganda Institucional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2. ed [rev.]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 275 p.

ANDRÉ, Toni; VIEIRA Scharlau. **Comunicação Sindical**. 1 ed. Caronas: Ulbra, 1996. 149 p.

BRASÍLIA. NOTA TÉCNICA/CGRT/SRT Nº 52 /2005, de 30 de junho de 2005. Nota de esclarecimento sobre o enquadramento sindical do PARECER/SRT/IJM Nº 002/2003. Disponível em: [http://www.mte.gov.br/legislacao/notas\\_tecnicas/2005/nt\\_52.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/notas_tecnicas/2005/nt_52.pdf)

DUBRIN, Andrew. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

EDUARTE, Ricardo. Relações Públicas de Resultados. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2. ed [rev.]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 275 p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5.ed.[rev.] São Paulo: Saraiva, 2006. 210 p.

FARIA, Valter. O Profissional de RI está preparado para administrar e integrar a comunicação corporativa? **Relações com Investidores**. São Paulo: IMF, n. 80, p.12-13, out. 2004.

FERREIRA, Maria Nazareth (Org.). **O impasse da Comunicação Sindical**: de processo interativo a transmissor de mensagens. São Paulo: Cebela, 1995. 164 p.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas** – processo, funções, tecnologia e



estratégias. 2. ed [rev.]. São Paulo: Summus, 2003. 393 p.

FRANÇA, Fábio. **Públicos** – como identificá-los em uma nova visão. 1 ed. São Paulo: Yendis, 2004. 160 p.

IANHEZ, João Alberto. Relações Públicas nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2. ed [rev.]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 275 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e excelência em comunicação**. ABERJE, 1997. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/antigo/margarid.htm>. Acesso em: 30 mar. 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. 4. ed [rev.] São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2. ed [rev.]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 275 p.

LESLY, Philip (Coord.). **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995. 256 p.

MELO, Waltermir de; MESTIERI, Carlos Eduardo. Pesquisa em relações públicas: auditoria de opinião. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2. ed [rev.]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 275 p.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões**. Disponível em: [http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_rap\\_resumos.asp?cd\\_artigo=3925](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_resumos.asp?cd_artigo=3925). Acesso em: 20 abr. 2007.

MINISTÉRIO DO TRABALHO e EMPREGO. **Relações de Trabalho**. Disponível em: [http://www.mte.gov.br/reg\\_sindical/default.asp](http://www.mte.gov.br/reg_sindical/default.asp)

MULLER, Karla Maria. **Media e Ideologia em Organizações Classistas**. 1999. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/alaic/Congreso1999/12gt/Karla%20Maria.rtf>. Acesso em 12 maio 2007.

ORTIZ, Anderson. Entidades Empresariais: relações públicas na criação de ambientes de negócios. In: LUCAS, Luciane (Org). **Com a identidade não se brinca!** A identidade corporativa como diferencial de negócios. São Paulo: Summus, 2004.

PACINI, Aline Abe. **Imagem Institucional**: o que os olhos não vêem. 2005. 34 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu*, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PINHO, J.B. **Relações Públicas na Internet**: Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus, 2003. 215 p.

PORTAL RP. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br>. Acesso em: 10 mar 2007.

SINTEF. Disponível em: <http://www.sintet.ufu.br/sindicalismo>. Acesso em: 11 abr. 2007.

SIMÕES, Roberto Porto Simões. **Relações Públicas**: função política. 3. ed. [rev.]. São Paulo: Summus, 1995. 250 p.

SIMÕES, Roberto Porto Simões. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001. 103 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2004. 303 p.

WIKIPEDIA. **Sindicato**. Disponível em: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). Acesso em: 23 abr. 2007.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Relações Públicas e o Marketing. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2. ed [rev.]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 275 p.

## ANEXOS

## ANEXO A – LOGOTIPO DO SEPRORGS



## ANEXO B – SELO COMEMORATIVO AOS 20 ANOS DO SEPRORGS



## ANEXO C – SELO EMPRESAS ASOCIADAS E CONVENIADAS



## ANEXO D – SUBMARCAS SEPRORGS



## ANEXO E – CAPA DA REVISTA MERCADO TI Nº1

