



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**Relações Públicas como Estratégia de Gestão do Relacionamento
Organizacional: Estudo de Caso da Eletronuclear**

Saete Leone Ferreira

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

**RELAÇÕES PÚBLICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO
RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA ELETRONUCLEAR**

SALETE LEONE FERREIRA

Sob a Orientação do Professor
Antônio Carlos Nogueira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Área de Concentração Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, R. J.
2006

659.2

F383r

T

Ferreira, Salete Leone, 1967-

Relações públicas como estratégia de
gestão do relacionamento organizacional :
estudo de caso da Eletronuclear / Salete
Leone Ferreira. - 2006.

135 f. : il.

Orientador: Antônio Carlos Nogueira.

Dissertação (mestrado) - Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro,
Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 121-123.

1. Relações Públicas - Teses. 2.
Relações públicas - Administração de
pessoal - Teses. 3. Planejamento
empresarial - Relações públicas - Teses.
4. Relações intergrupais - Organização -
Teses. 5. Sociedades de economia mista -
Estudo de casos - Teses. I. Nogueira,
Antônio Carlos. II. Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Instituto de
Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

Bibliotecário: _____

Data: ___/___/___

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL**

SALETE LEONE FERREIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Gestão Administrativa.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 14/ 12/ 2006

Antonio Carlos Nogueira. Prof. Dr. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
(Orientador)

Diva Lopes da Silveira Prof^a. Dr^a. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Ladário da Silva. Prof. Dr. Escola Naval Rio de Janeiro

DEDICATÓRIA

Aos meus pais que lutaram por meus estudos e para que eu estivesse aqui.

Ao meu marido que através de seu trabalho me possibilitou este estudo de caso.

A minha família que está sempre comigo em todos os momentos.

Aos meus sogros pelo apoio e entendimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Antônio Carlos Nogueira, pelas sugestões e autonomia no trabalho, correções e carinho.

A Profª. Heloisa pelo carinho, sugestões e livros que valorizaram este trabalho.

A Profª Diva Lopes da Silveira pelo carinho e importante contribuição para este trabalho.

Ao Prof. e amigo Ladário da Silva pela luz no início deste trabalho e sugestões em seu decorrer.

As minhas amigas: Maria Célia da Silva Costa que me inspirou neste estudo de caso, Mônica Torres, Silvana Maciel e Florência Cruz da Rocha Ebeling com as quais iniciei esta jornada.

Ao amigo e colega de profissão José Chahim que me abriu as portas da Eletronuclear.

À Eletronuclear nas pessoas do Assessor de Comunicação, Engenheiro José Manoel Dias Francisco, do Jornalista Marco Antonio Torres Alves e do Assessor de Responsabilidade Social Celso Badaró da Silva que me receberam gentilmente, disponibilizaram seu tempo e propiciaram a realização do estudo de caso deste trabalho.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente ajudaram na pesquisa, computação dos dados e em outros aspectos do trabalho.

RESUMO

FERREIRA, Salete Leone. **Relações Públicas como Estratégia de Gestão do Relacionamento Organizacional: Estudo de Caso da Eletronuclear**. Seropédica, R. J.: UFRRJ, 2006. 135p. (Dissertação, Mestrado Profissional em Administração).

Este trabalho visa apresentar as ações de relações públicas como estratégia de gestão do relacionamento organizacional, através de estudo de caso da Empresa Eletronuclear Termonuclear S. A, localizada em Mambucaba, no município de Angra dos Reis, R. J.. Para isso foram confrontadas as práticas de relações públicas executadas na Empresa com as expectativas dos públicos da organização. Como amostras, foram entrevistados o profissional de Relações Públicas do Centro de Informações de Mambucaba, os Assessores de Imprensa e Comunicação da Presidência, o Setor de Integração Regional, 69 colaboradores da Empresa, 08 Visitantes do Centro de Informações de Mambucaba, 87 pessoas de 04 Comunidades próximas à Empresa e 15 esposas de colaboradores da organização. Como resultado percebeu-se: certa insatisfação por parte dos públicos da empresa; que sua comunicação encontra-se fracionada e que os responsáveis por esta atividade não possuem conhecimento suficiente do potencial da profissão de Relações Públicas, ocasionando utilização limitada de suas estratégias.

Palavras-chave: Relações públicas. Estratégia. Gestão do relacionamento organizacional

ABSTRACT

FERREIRA, Salete Leone. **Public Relations as the Eletronuclear Strategy of Management Organizational Relationship: A Case Study.** 2006. 134 pp. Dissertation (Professional Master's Degree of Administration) – Federal Rural University of Rio de Janeiro, UFRRJ, Seropédica, R.J., Brazil.

This work aims at presenting the techniques of Public Relations as strategies of the organizational relationships management through a case study of the Company Eletronuclear Termonuclear S.A., situated at the Mombucaba, Angra dos Reis Municipality, RJ. To this end, the public relation practices accomplished by this Company and the organization's public expectations have been compared. Samples of the Company's workers had been interviewed, such as the professional of Public Relations of the Center of Information of Mambucaba, the Assessors of the Press and Communication of the Presidency, the Sector of Regional Integration, 69 collaborators of the Company, 8 Visitors of the Center of Information of Mambucaba, 87 people of four communities next to the Company, and 15 wives of the organization's collaborators. The findings have suggested that the Company's communication was perceived by the respondents as rather fragmented, and that they did not possess enough knowledge about the Public Relations professional potential, leading them to have a limited usage of its techniques.

Key-words: Public relations. Strategy. Organizacional relationships management

LISTA DE ABREVIACES

GRO	Gestão do Relacionamento Organizacional
RP	Relações Públicas
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
RS	Responsabilidade Social
MKT	Marketing
CO	Comunicação Organizacional
CAR	Comunidade de Angra dos Reis
CP	Comunidade do Perequê
CVR	Comunidade da Vila Residencial
CVO	Comunidade da Vila Operária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 – Problema da Pesquisa	13
1.2 – Objetivo Geral	13
1.3 – Objetivos Específicos	13
1.4 – Justificativa	13
1.5 – Hipóteses	13
1.6 – Limitações	13
2 REVISÃO LITERÁRIA	14
2.1 – GESTÃO DO RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL (GRO)	14
2.1.1 – Conceituação de Organização	14
2.1.2 – O Indivíduo e suas Aspirações quanto a Empresa	15
2.1.3 – Gestão do Relacionamento Organizacional	19
2.1.4 – GRO e o Processo de Comunicação	19
2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS (RP)	23
2.2.1 – Definições do que vem a ser RP	23
2.2.2 – Dimensão Histórica do RP no Brasil	25
2.2.3 – RP como estratégia de GRO	26
2.2.3.1 – RP – Profissional Especialista em Públicos	28
2.2.3.2 – As Organizações e a Responsabilidade Social (RS)	29
2.2.3.2.1 – Marketing (MKT) Social	29
2.2.3.2.2 – As Organizações e a Prática da RS	30
2.2.3.3 – RP e a Prática da RS	32
2.2.3.4 – RP e a Saúde do Ambiente Interno	33
2.2.3.5 – RP e a Comunicação Interna	36
2.2.3.5.1 – RP e MKT pela Eficácia da CO junto ao Público Interno	37
2.2.3.6 – RP e a Satisfação do Cliente	39
2.2.3.7 – RP o Relacionamento com a Comunidade	40
2.2.3.8 - RP o Relacionamento com o Governo	42
3 MATERIAL E MÉTODO	43
3.1 – Aspectos Metodológicos Preliminares	43
3.1.1 - Métodos de Pesquisa Aplicados	44
3.1.2 - Técnicas de Investigação	45
3.2 – Estudo de Caso	46
3.3 – Amostras	46

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1 – Estudo de Caso : Histórico da Empresa	47
4.1.1 – Meio Ambiente	48
4.1.2 – Desenvolvimento Local	48
4.2 – Entrevistas	51
4.2.1 – Centro de Informações	51
4.2.2 – Assessores de Comunicação e Imprensa	52
4.2.3 – Setor de Integração Regional	54
4.3 – Resultado de Pesquisa:	55
4.3.1 – Visitantes do Centro de Informações da Empresa em Mambucaba	55
4.3.2 – Comunidade Próxima a Empresa: Angra dos Reis	61
4.3.3 – Comunidade do Frade, V. Histórica e Perequê	73
4.4 – Esposas dos colaboradores	84
4.5 – Colaboradores da empresa	92
4.6 – Cultura Organizacional	105
5 ESTRATÉGIA DE RP: UMA PROPOSTA	114
6 CONCLUSÃO	119
BIBLIOGRAFIA	121
APÊNDICE: questionário e roteiros	124

1 INTRODUÇÃO

Os anos 90 alteraram de forma definitiva a estruturação das empresas, fato marcado, especialmente, pela difusão de novas tecnologias, principalmente com o advento da internet, o desenvolvimento da logística, a concorrência nos negócios e o declínio do emprego vitalício. A partir dessas mudanças, começa a década do cliente, os serviços crescem, dividindo espaço e importância com a indústria; a globalização acentua sua força, mostrando que o mundo aos poucos deixa de ter barreiras econômicas e comerciais.

As clássicas teorias de administração passam a ser questionadas. O cliente passa a atuar como grande agente de mudanças, ele decide o que quer comprar, como comprar e como pagar os produtos e serviços a ele oferecidos. Criam-se paradigmas de excelência de atendimento, eliminando-se as empresas que não os adotam. As notícias, que levavam horas para chegar ao receptor, agora chegam em questão de minutos. Essas mudanças surgiram para atender as necessidades das pessoas que mudaram e continuam mudando.

Reforçam-se os efeitos da globalização nos negócios, o desenvolvimento tecnológico, a força da opinião pública. Surge uma significativa constatação por parte das organizações, a importância da aceitação pública na definição de sua imagem e manutenção de seu conceito.

Foca-se a responsabilidade social das empresas, o balanço social, a cidadania corporativa ou os programas voluntários. Diferencia-se a filantropia do compromisso social das organizações, que passam a atuar junto ao primeiro e terceiro setores, desenvolvendo ações conjuntas agindo de forma socialmente responsável com todos aqueles que são impactados por suas atividades. Fato que repercute na aceitação social da organização facilitando seu processo de desenvolvimento, bem como o da comunidade onde está inserida.

Nesse contexto, as organizações não poderão mais se satisfazer com os métodos de comunicação utilizados para falar/informar seus públicos interno e externo. A comunicação moderna tem que ser ágil e informal tem que deixar de ser impessoal, deixar de ser fria, dando condições para que ambas as partes sintam, além de ouvir, o que está sendo transmitido, possibilitando ao receptor emitir respostas. Funcionando como instrumento de aproximação entre a organização e seus públicos, fortalecendo esses laços, criando reciprocidade, credibilidade e boa vontade.

Com base nessas transformações, as organizações precisam investir no relacionamento com seus públicos, criando estratégias que favoreçam este contato de forma satisfatória para ambas as partes. Tal cenário competitivo faz com que as empresas necessitem de profissionais que possuam conhecimentos e disponham de ferramentas para mantê-las em destaque. Eis que surge um profissional da comunicação social, especificamente o profissional de relações públicas (RP), para conduzir esse processo.

O sucesso em satisfazer os funcionários, os consumidores e os demais grupos ligados à empresa decorre, em grande parte, das ações do profissional de relações públicas. As estratégias utilizadas por este profissional propiciam os ajustes necessários entre a instituição e seus grupos, obtendo relacionamentos mais suaves e uma imagem institucional que beneficia todos. No entanto, por desconhecimento das atribuições desse profissional as organizações geralmente não contratam seus serviços ou utilizam-se de suas estratégias, questões que constituem o problema básico deste estudo.

O objetivo geral desta pesquisa visa contribuir para a percepção do profissional de Relações Públicas (RP) como gestor estratégico do relacionamento organizacional através de estudo de caso da Empresa Eletronuclear Termonuclear S.A.. Os objetivos específicos desta

investigação constituem em revisar fundamentos teóricos sobre os temas gestão de relacionamento organizacional e relações públicas, confrontar as práticas de relações públicas da Eletronuclear Termonuclear S.A. com as expectativas do público alvo e sugerir estratégias de Relações Públicas para gestão do relacionamento organizacional com seus públicos.

Este trabalho se justifica devido o enfoque dado ao ser humano, fazendo com que as organizações valorizem o relacionamento com seus públicos (funcionários/familiares, fornecedores, acionistas, clientes, comunidades, governo, mídia, dentre outros), na busca de promover sua satisfação. Diante deste fato, surge uma nova questão organizacional - quem cuidará destes relacionamentos? Percebe-se que as empresas muitas vezes fracionam esta atividade determinando vários profissionais ou setores para cuidarem especificamente de cada um de seus públicos. Assim, os recursos humanos trabalham o relacionamento com o público interno (colaboradores), o marketing relaciona-se com os consumidores, os jornalistas com a imprensa, mas, e os familiares dos colaboradores, o governo, a comunidade e os acionistas que setor ou profissional na empresa cuida destes relacionamentos?

A falta de interação entre os responsáveis pelos relacionamentos com os públicos da organização ocasiona estratégias independentes, demonstrando ausência da comunicação integrada, dificultando a conquista dos objetivos organizacionais. Contudo, nem todas as organizações atentaram para a importância desta questão ou mesmo têm conhecimento de que existe um profissional capacitado para cuidar do assunto.

Trata-se das relações públicas, profissional formado em estratégias de relacionamento, voltadas para todos os públicos da organização de forma integrada, que, através de suas estratégias, busca entender, ajustar e influenciar o clima humano. Este profissional tem por objetivo a aceitação social da organização, conquistando boa vontade para com a empresa e da mesma para com seus públicos, obtendo relacionamentos mais suaves e a satisfação de todos.

Diante do exposto, este trabalho justifica-se ainda, pela desinformação da maioria dos administradores de empresas em relação à contribuição dos profissionais de relações públicas na gestão dos relacionamentos organizacionais.

Neste trabalho foram realizadas pesquisas de campo somente na Empresa Eletronuclear Eletrobrás Termonuclear S. A., nas comunidades próximas à Empresa (87 moradores), com um grupo de 8 estudantes em visita ao centro de informações em Mambucaba e com 15 esposas dos colaboradores. Na empresa pesquisada foram entrevistados, a direção dos setores de comunicação e 69 colaboradores – correspondendo a uma amostra superior a 10% de margem de erro, segundo Gil (1996, p. 101), constituindo esta margem em um fator limitador do estudo.

É a tese deste trabalho, que as empresas que empregam estratégias de relações públicas com seus públicos, obtêm relacionamentos mais pertinentes com os mesmos.

Estas considerações demonstram o cenário no qual este estudo busca analisar as estratégias de Relações Públicas desenvolvidas na Empresa Eletronuclear Termonuclear, S. A. de Angra dos Reis.

2 REVISÃO LITERÁRIA

2.1 – Gestão do Relacionamento Organizacional (GRO)

2.1.1 – Conceituação de organização

Para melhor concepção do tema em estudo, antes de abordar a gestão do relacionamento, torna-se pertinente à conceituação do termo organização. Para Kunsch (2003, p. 23):

Quando se procura definir e conceituar as organizações, dois aspectos são amplamente trabalhados pela maioria dos autores: o ato e efeito de “organizar”, que é uma das funções da administração; e o uso do termo “organização”, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns.

Ainda em Kunsch, as organizações são reafirmadas como: “unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos”. Aprofundando a conceituação do termo Drucker (1993, apud KUNSCH, 2003, p. 24-5) assevera que:

Assim hoje o termo “organizações” já se tornou comum para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade.

Percebe-se que Drucker vai além do agrupamento de pessoas com fins comuns acrescentando que objetivam satisfazer as necessidades da sociedade, que poderiam ser enquadradas em: produtos e serviços com qualidade, atendimento ágil, cordial e eficiente, respeito ao cidadão e ao meio ambiente. No entanto, é preciso atentar que a sociedade constitui-se de indivíduos que conseqüentemente compõem as organizações, neste caso todas as ações das organizações deveriam ter início com este público.

Contudo, é preciso ir além do conceito de organização e tornar-se instituição, como afirma o sociólogo Selznick (1988, apud KUNSCH, 2003, p. 33):

Organização é simplesmente um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos prefixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente da sua capacidade de atingir os resultados e adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica. Instituição é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas.

Diante do exposto, cabe afirmar que, nesta pesquisa, a acepção da palavra organização será sempre utilizada no sentido mais vasto, nos valores concebidos por Selznick para “instituição”, pois para o autor “a institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo.” Já Pereira (1988, apud KUNSCH, 2003, p. 38) diz que a constitucionalização acontece a “medida em que a organização assume compromissos e objetivos relevantes para a sociedade e o mercado”.

Segundo Arantes (2003, p. 39): “Na filosofia empresarial, os objetivos dos empreendedores perdem sua característica individual para refletir um conjunto de definições institucionais que fazem sentido para a sociedade”. Assim, a organização que possuir em sua filosofia valores aspirados pela sociedade, encontrará maior aceitação no mercado.

2.1.2 – O indivíduo e suas aspirações quanto à empresa

Retomando as considerações de Kunsch sobre o fato das organizações serem formadas por pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, cabe focar o indivíduo e suas reais intenções/motivações no momento em que busca uma vaga no mercado de trabalho.

Para Maslow (1943, apud, MAXIMIANO, 2000, p. 350), existe uma hierarquia das necessidades que motivam o indivíduo a ação. O autor estabeleceu cinco categorias para a auto-realização do ser humano, estando as “necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado”. Dentre essas necessidades encontram-se: abrigo, fome, vestimenta. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 313) acrescenta-se: “conforto físico, melhor remuneração imediata”, e para Megginson (1998, p. 350) cabe ao empregador oferecer “salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros”.

A próxima necessidade na hierarquia de Maslow (1943, apud, MAXIMIANO, 2000, p. 351) trata da segurança, relacionada à “proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos e o senso de responsabilidade”. Lacombe e Heilborn (2003, p. 313) adicionam “planos de aposentadoria, planos de assistência médica, seguros, poupanças, investimentos (...) estabelecimento e divulgação de plano de carreira”, Megginson (1998, p. 351) inclui: “desenvolvimento do empregado, boas condições de trabalho, (vida, hospitalar, dentário)”.

Em seguida, encontra-se o desejo de participação ou associação que diz respeito, segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 313) às “relações interpessoais harmoniosas; aceitação por grupos e amizade com colegas” e ainda “estímulo à interação com os colegas no trabalho; possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões sociais fora da organização”. A respeito dessas necessidades sociais Megginson (1998, p. 350) diz que “o empregador pode fazer: grupos de trabalho formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela companhia”.

A quarta necessidade em uma seqüência lógica refere-se a auto-estima ou *status*, caracterizando a busca pelas oportunidades de progresso e pelo reconhecimento ou destaque, estes aspectos podem ser atendidos no ambiente de trabalho através de “poder, títulos, símbolos de *status*, elogios, prêmios, promoção”, segundo Megginson (1998, p. 350).

No cume dessa pirâmide encontra-se o resultado da satisfação das necessidades citadas, a auto-realização. Neste momento, para Lacombe e Heilborn (2003, p. 313), o

indivíduo preocupa-se em “provar para si próprio a necessidade de trabalho desafiante e criativo”. Dessa forma, cabe ao empregador propiciar tarefas que inspirem e concretizem os sentimentos de autonomia e responsabilidade do colaborador.

Nas hierarquias idealizadas por Maslow, “uma necessidade é mais importante que as outras - até ser satisfeita” Megginson (1998, p. 350). Quando satisfeita passa para a próxima, independente da ordem que ocupa nesta escala de valor. Megginson (1998, p. 350), diz ainda, que “Uma vez satisfeita, uma necessidade não motiva mais o comportamento, pois só quando estamos privados de algo e, portanto, o desejamos, é que tal coisa pode ser usada como incentivo para nós”.

Reportando essas considerações para as organizações, a contratação do colaborador representa para este a satisfação de suas necessidades básicas, após tê-la obtido o indivíduo parte em busca de sua segurança. No entanto, a partir da década de 90, muitas mudanças ocorreram no mercado de trabalho. Contexto esse bem retratado por Sennett (2006, p. 18-20): “o declínio do emprego vitalício (...) o desmantelamento das grandes instituições”, ocasionando “a perda da segurança no trabalho” e ainda, outras “mudanças no local de trabalho (...) altas tecnologias, finanças globais e as novas empresas de prestação de serviços com três mil ou mais empregados, (...) as capacitações e os padrões de consumo efetivamente mudaram” a realidade das empresas, tornando-as mais competitivas, obrigando o trabalhador a adaptar-se a instabilidade.

Em contra partida, Megginson (1998, p. 350) acrescenta que “(A ameaça de privação também é um incentivo.)”, a incerteza em relação à manutenção do emprego e o próprio desemprego poderiam representar algumas dessas ameaças, a ponto de despertar no indivíduo o interesse em estudar e participar de concursos públicos, em busca da desejada segurança.

Para vencer os desafios da cultura do novo capitalismo descritos por Sennett (2006, p. 13), primeiro o indivíduo precisa:

Cuidar de relações de curto prazo, e de si mesmo, e ao mesmo tempo estar sempre migrando de uma tarefa para outra, de um emprego para outro, de um lugar para outro. Quando as instituições já não proporcionam um contexto a longo prazo, o indivíduo pode ser obrigado a improvisar a narrativa de sua própria vida (...).

As características apresentadas por Sennett tornam o colaborador uma pessoa capaz de gerir a si mesma e de agir para suprir suas necessidades, começando pelo emprego, que representa a satisfação dos imperativos básicos. A partir do emprego vai em busca de segurança visando estabilidade, em seguida tende a participação no ambiente de trabalho, almejando relacionamentos agradáveis e em equipe. Deseja então, que a empresa valorize seu desempenho premiando suas iniciativas, o que resultará na conquista de sua auto-estima. Resta agora, a auto-realização, quando vivencia atividades desafiantes e criativas em seu dia-a-dia. No entanto, se alguma dessas aspirações não for propiciada pela organização em que atua, existirá forte tendência em aceitar convites de outras empresas ou de buscar novas oportunidades de trabalho.

Porém, para Megginson (1998, p. 350), “Embora as empresas estejam progredindo nesse setor, muitas ainda não propiciam um ambiente que permita aos empregados se auto-realizarem”. Mayo (apud, Lacombe, 2003, p. 317-318) disseminou a idéia de que somente a remuneração adequada não é suficiente para motivar os colaboradores a alcançarem os resultados propostos, para isso torna-se necessário manter um ambiente agradável e humano na empresa.

Em relação ao ambiente agradável e humano, os líderes desempenham um papel de grande importância para conquistá-los ou mantê-los nas organizações, pois influenciam no comportamento de seus liderados. Segundo Maximiano (2000, p. 387) “É mais fácil apontar alguém que tem liderança, do que definir liderança”, pois segundo o autor seu conceito varia de pessoa ou de situação.

Para Prentice (1961, apud MAXIMIANO, 2000, p. 388) “O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder”. Já Lacombe & Heilborn afirmam que “Líder é o que conduz o grupo”, utilizando o verbo conduzir diferente de Prentice que emprega o verbo comandar.

Diante da dificuldade em definir liderança focam-se as ações dos líderes que como Maximiano afirma são individuais e ainda dependem da situação que enfrentam. Em relação à nomenclatura esta é representada de diversas formas nas organizações, seja como encarregado, supervisor, gerente, chefes de equipe ou facilitador. Independente do nome que recebe o mais importante é a forma como é desempenhada. Em determinados momentos será preciso comandar, em outros conduzir. Assim caberá ao líder perceber a melhor forma de atuar para manter a motivação e a boa vontade de seus liderados.

Ainda em relação à liderança Lacombe & Heilborn (2003, p. 348) acrescentam que “Os líderes influenciam as pessoas por meio do poder de que dispõem”. Vão além, distinguindo o poder em três tipos: o legítimo - conferido pela posição que ocupa na organização e que pode ser exercido por meio de recompensa ou coerção; o poder referente – exercido em virtude da afeição e do respeito, resultados de qualidades como caráter, personalidade forte, coragem e ousadia e o poder advindo do saber, baseado nos conhecimentos que a pessoa possui. Desta forma, Lacombe & Heilborn (2003, p. 348) enfatizam que:

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, por isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa.

Com base no exposto, percebe-se que o líder deve acumular potencialidades e para o bom desempenho de sua função não basta estar imbuído apenas do poder legítimo, o ideal é que possua também o poder referente e o do saber para conquistar o respeito, a admiração e o apoio de seus liderados.

No entanto, tratando-se de motivação é preciso ir além dos objetivos da empresa, focando também os objetivos dos liderados. A esse respeito Megginson (1998, p. 346) afirma que “Não há dúvidas que um dos principais desafios da organização é melhorar o desempenho dos empregados”. O desempenho dos colaboradores está intrinsecamente ligado ao fator motivacional que, segundo Megginson (1998, p. 346), é “o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

Percebe-se então, que além de ambiente agradável o colaborador precisa sentir que tanto a organização quanto ele próprio, de certa forma, buscam alcançar os mesmos objetivos. Cabe à organização conhecer as aspirações de seus colaboradores e canalizar ações para que ambos caminhem na mesma direção, embora aparentemente com fins distintos, a empresa busca aumentar a produção com qualidade e os colaboradores a auto-realização. Megginson (1998, p. 346) diz que:

Há pelo menos três objetivos da motivação na administração, cada qual exigindo diferentes abordagens, táticas e incentivos:

1-Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa.

2-Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia.

3-Encorajar os empregados a permanecer na empresa.

Constata-se que a motivação na administração requer ações estratégicas, sendo a atuação dos líderes/gerentes e/ou supervisores primordial neste processo. Herzberg (1968, apud, LACOMBE, 2003, p. 332) apontou dois fatores motivacionais dos colaboradores, para ele existem os: “relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, intrínsecos à pessoa” e os “fatores externos, que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, salário e *status*”.

A respeito dos fatores externos, salário e *status*, estes enquadram-se na teoria de Maslow, quanto a liderança, cabem algumas indagações pertinentes de Megginson (1998, p. 346):

Por que alguns líderes têm unidades com alta produtividade e outros, com empregados das mesmas possibilidades, não conseguem esse alto grau? Por que algumas organizações são conhecidas por uma cultura em que os empregados são altamente motivados e gostam do trabalho, enquanto que outras são conhecidas por um alto índice de rotatividade de empregados?

Pode-se ainda, acrescentar algumas idéias de Mayo que inspiraram à teoria das relações humanas:

os supervisores dos grupos altamente produtivos, do ponto de vista dos trabalhadores, comportavam-se diferentemente dos supervisores dos grupos pouco produtivos; eles pareciam pessoas de um tipo diferente. Em muitos casos, o supervisor altamente produtivo punia menos seus subordinados, supervisionava de modo geral, sem descer aos aspectos mínimos, interessava-se por seus subordinados como seres humanos, em vez de considerá-los apenas como meio de obter um produto. Tannenbaum (1972, apud, LACOMBE, 2003, p. 318).

Dessa forma, a postura dos líderes deve corresponder à afirmação de Megginson (1998, p. 347): “saber qual o tipo de ambiente podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e um desenvolvimento mais eficaz do empregado”. Desta forma, os líderes devem se ater a estabelecer um bom relacionamento com seus liderados, mantendo esta postura estarão colaborando para a realização, tanto da empresa, quanto do colaborador.

2.1.3 – Gestão do relacionamento organizacional

Quando se considera que a sociedade é formada por pessoas – e que lidar corretamente com elas é uma atividade vital para qualquer organização – começa-se a dar valor à opinião dos indivíduos que estão envolvidos com a empresa e aos relacionamentos que possuem com estes. Lesly (1995, p. 7) diz que:

Quando também consideramos que todas as atividades da vida moderna têm, nas pessoas, o seu ingrediente fundamental – e que lidar corretamente com as pessoas é a mais essencial atividade de qualquer organização – começamos a dar valor à amplitude e à influência de relações públicas, a ciência que lida com as opiniões das pessoas e com os relacionamentos de uma organização com as pessoas que estão envolvidas com ela.

A reputação e a credibilidade de uma organização são construídas ao longo de sua existência, incondicionalmente este mérito é conquistado no relacionamento com as pessoas que direta ou indiretamente são afetadas pela empresa. Por isso a importância de utilizar a comunicação estrategicamente para promover o bom relacionamento com seus públicos.

Segundo Vieira (1988, p. 322), gestão significa: “ato de gerir; gerência ou administração”. Ainda em Vieira (1988, p. 560), relacionamento é o “Ato ou efeito de relacionar (-se). Capacidade, em maior ou menor grau, de relacionar-se, conviver ou comunicar-se com os seus semelhantes. Condicionada por uma série de atitudes recíprocas”.

Para comunicação, o relacionamento da organização com seus públicos não se dá somente no contato pessoal, acontece de diversas formas, quando alguma informação da empresa é veiculada na mídia, com a exposição de sua logomarca em um *outdoor*, no contato telefônico com a telefonista, ou ainda, na visualização do uniforme de seus colaboradores... O relações públicas (RP) pensa em todas estas nuances.

As organizações precisam estar atentas ao significado do termo relacionamento, bem abordado por Vieira, e desenvolver esta capacidade de forma prioritária em seus negócios.

Ao perceber que o relacionamento é o elo da empresa com todos os públicos, torna-se prioridade pensá-lo de forma planejada, utilizando-o como estratégia de bom entendimento e satisfação para ambas às partes, por conseguinte, gerenciando-o.

2.1.4 – GRO e o processo de comunicação

A mais importante força que afeta todas as organizações atualmente é a opinião das pessoas. “Ninguém consegue triunfar se a opinião pública está em seu desfavor. Com a opinião pública a seu lado, ninguém é derrotado”, argumenta Lincoln (apud WEY, 1986, p.

25). Ocorre que essa opinião está em constante mudança, é alimentada a todo instante por novas informações e influências, cabendo à empresa se antecipar e informar seus públicos para formarem opiniões precisas a seu respeito.

Isso significa que as organizações não podem se pautar em uma política de indiferença, fechando-se. Pelo contrário, elas têm que assumir uma postura cada vez mais clara e precisa em relação à informação de seus públicos. E isso só é possível com a comunicação, que deve ter espaço garantido em sua estrutura organizacional. Não basta investir em comunicação, esta precisa ser integrada, ou seja, todas as atividades de comunicação desenvolvidas pelos setores da empresa ou assessorias contratadas devem trabalhar em conjunto, estrategicamente em busca do mesmo objetivo, de forma harmônica. Para Kunsch (2003, p. 150):

A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.

Com base no exposto percebe-se que cabe à organização investir em comunicação integrada, incluindo o profissional de relações públicas (RP) neste contexto, trabalhando junto aos demais comunicadores da empresa em igual importância, sem distinção hierárquica.

Em princípio, o profissional de relações públicas lida diretamente com a imagem da empresa e com ações de comunicação que acabam por edificar um conceito a seu respeito, bem como sua aceitação.

“Relações públicas é a comunicação na administração”. (IANHEZ, 1997, p.155). A administração das organizações é, em sua essência, uma ampla gama de relações entre as pessoas, o que significa comunicação. Na empresa, a comunicação é a essência da administração. Ela é a busca do entendimento. A necessidade de compreender o que os públicos querem para que sejam atingidos os objetivos individuais e coletivos.

O RP deve buscar a conscientização de todos, dentro da organização, do papel e da responsabilidade que têm pelo seu conceito. Deve amplamente divulgar a missão da organização, isto é, a função que deseja desempenhar na sociedade, seu caráter e a sua natureza, para que todos entendam a empresa e seus atos.

Sendo assim, o profissional de relações públicas apóia, orienta e assessora todas as áreas da organização no tocante à forma adequada de conduzir suas relações com os públicos em busca da múltipla satisfação. Kunsch (2003, p.95) acrescenta que as RP:

Em síntese, como atividade profissional, elas:
Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.
Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa.
Prevêem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão etc.

No tocante à gestão do relacionamento organizacional através da comunicação, a direção da empresa precisa perceber a importância de ser integrada, bem como de profissional de RP participar deste setor estratégico, posicionado-o junto à cúpula da organização, posição adequada ao profissional de RP conforme as considerações de Penteadó (1989, p. 192):

Ele tem de estar na administração superior, ligado a ela diretamente, sem intermediários de qualquer ordem. As suas linhas de comunicação não podem deixar de ser uma 'rua de duas mãos' escancarada entre quem decide e quem faz. Daí, em qualquer estrutura, a importância do profissional de Relações Públicas estar na relação direta do mais alto nível ao qual pertence – e *pertence* porque não pode trabalhar sem esse acesso direto, que só uma posição superior faculta.

Ainda, em relação ao posicionamento do RP nas organizações, Fortes (2003, p. 239) interpõe o profissional entre a organização e seus públicos como seu legítimo representante e que para exercer esta função deve estar posicionado junto a alta cúpula: “Evidentemente, o campo privilegiado da atuação do profissional de Relações Públicas é trabalhar com a cúpula da organização voltada ao seu ambiente de tarefa, para que suas proposições estratégicas sejam facilmente acolhidas”.

Para confirmar esse posicionamento utiliza as considerações de Andrade (1993, apud FORTES, 2003, 147):

É nessa fase que as Relações Públicas aparecem nitidamente, como uma função de estado-maior, colocada na alta administração, pois só nesse escalão é que se torna possível a sua intervenção na política administrativa de uma organização.

Percebe-se, então, que a função do profissional de RP em uma organização constitui-se basicamente de assessoramento, servindo-se das estratégias de comunicação pertinentes à habilitação, recomendando ações e emitindo pareceres que favoreçam o relacionamento da empresa com seus públicos, repercutindo positivamente em sua imagem. A respeito Kunsch (2003, p.104) afirma:

Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social.

Dentre as estratégias utilizadas pelo profissional de RP para atingir os públicos de interesse da empresa está à comunicação dirigida, que para Fortes propicia (2003, p. 239) “as maiores chances de obter um resultado positivo, contribuindo com o relacionamento que se pretende fixar”.

No entanto, para que o RP possa exercer esta função estratégica torna-se necessário seu posicionamento junto à cúpula da empresa e sua participação no planejamento da organização.

Isto é, unidades de “relações públicas excelentes” se engajam no processo de planejamento estratégico, ajudando a organização a reconhecer partes do ambiente, os chamados públicos estratégicos, que afetam a missão e os objetivos da organização, e participam das decisões estratégicas da cúpula diretiva. (GRUNIG; VERCIC; GRUNING, 1998, apud KUNSCH, 2003, p. 105).

Esse posicionamento favorece o contato direto com os gestores organizacionais possibilitando a percepção dos mesmos, em relação à contribuição deste profissional para o sucesso da organização, bem como das mudanças organizacionais necessárias “para a consolidação da imagem institucional, para a dinamização dos processos e para o melhor relacionamento da empresa com seus parceiros, fornecedores e públicos”. (LUCAS, 2004, p. 171).

2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS (RP)

2.2.1 – Definições do que vem a ser RP

Muitos termos são utilizados para definir Relações Públicas, dado a sua multifunção, o que justifica esta profissão encontrar dificuldades em expressar-se de forma clara e objetiva através de um único conceito. Para o RP norte-americano Stephen Fitzgerald (1959, apud ANDRADE, 1983, p. 46): “O inconveniente não reside no fato de que o termo Relações Públicas não tenha significado, a dificuldade está em que significa muitas coisas diferentes”.

A definição oficial da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), aprovada em assembléia geral desta entidade, está assim redigida:

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente. Andrade, (1983, p. 45).

Observando a definição de outros autores, Penteado (1989, p. 3). partiu do simples para o complexo, conceituando relações públicas como “uma técnica de aceitação social”. O casal americano Griswold (1947, apud Andrade, 1983, p. 37) definiu relações públicas como:

(...) uma função administrativa por meio da qual se avaliam as atitudes públicas, se identificam as diretrizes e os procedimentos de um indivíduo ou de uma organização com o interesse público e se executa um programa de ação com o objetivo de angariar a compreensão e a aceitação pública em favor daquele indivíduo ou daquela organização.

Em seu prefácio sobre a importância mundial de relações públicas Lesly (1995, p. XI), afirma que a profissão: “é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano”.

Bernays (apud KUNSCH, 1999, p. XII), um dos incentivadores da profissão e dos primeiros cursos de relações públicas, dizia: “O que diferencia as relações do mundo dos negócios de outras relações sociais é o entendimento; não se obtém nada sem entendimento, e relações públicas é a via do entendimento”.

Kunsch (1999, p. 9) foca relações públicas em uma visão universal afirmando que:

Tem por objetivo maior liderar o processo de *comunicação total* da organização, tanto no nível do entendimento, como no de persuasão nos negócios. O ponto de partida é a criação de uma filosofia global, corporativa e integrada de comunicação para orientar e dar sentido a todos os relacionamentos organizacionais.

Baseado nas citações anteriores percebe-se que o profissional de relações públicas tem como finalidade o entendimento da organização com seus públicos, promovendo a aceitação de ambos, trabalhando a satisfação de suas necessidades. Para tanto, desenvolve planejamentos cujas ações são meticulosamente realizadas e analisadas. Este profissional busca despertar a consciência das organizações para importância de estabelecerem canais de comunicação com seus públicos, sejam eles internos ou externos, com o propósito de informar para formar opinião a seu respeito. Assim, segundo Ianhez (1997, p. 155):

Relações públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito à sua visão institucional e a adequada utilização desta em todas as áreas da estrutura organizacional. Ela deve buscar a conscientização de todos, dentro da organização, o papel e a responsabilidade que têm pelo seu conceito. Ela apóia, orienta e assessora todas as áreas da organização no tocante à forma mais adequada de conduzir suas relações com o público.

Kunsch (2003, p. 90) em seu livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* cita a abrangência de relações públicas nas organizações:

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

No entanto, muitas vezes, o administrador não percebe a contribuição desta profissão em seu processo de gestão. Este fato pode-se justificar pela desinformação em relação às atribuições desta habilitação, que teve origem, justamente, na tentativa de humanização dos negócios nos Estados Unidos, em 1920, acalmando e esclarecendo a opinião pública sobre a postura dos grandes empresários da época. Para Lucas (2004, p. 169):

Uma das questões mais discutidas no meio empresarial é a necessidade de manter um bom relacionamento com diferentes tipos de públicos, (...) ultrapassou a esfera da logística para ser encarado como um problema de relacionamento. Por isso o conceito de relações públicas – que visa à compreensão mútua entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada, (...) – adquire um papel estratégico, nessa perspectiva de comportamento empresarial.

A partir do momento em que as organizações percebem a importância de construir e estruturar o relacionamento com seus públicos o papel do RP torna-se preponderante neste contexto:

Em um plano mais específico, e no propósito de estabelecer, manter e melhorar o relacionamento entre a empresa e públicos, a comunicação dirigida parece ser uma função de RP cujos limites ainda não foram totalmente explorados. (LUCAS, 2004, 169).

Desta forma, cabe aos administradores posicionarem o RP adequadamente na organização a fim de explorar suas ações estrategicamente. Conforme Lucas (2004, p. 169): “Por meio delas uma empresa poderá transformar sua atuação ao produzir informação, formar conceitos e operar mudanças na vida das pessoas envolvidas em qualquer dos processos produtivos, do público interno aos consumidores”.

2.2.2 – Dimensão histórica do RP no Brasil

No Brasil, foi criado o primeiro Departamento de Relações Públicas em 30 de janeiro de 1914 pela “The San Paulo Tramway Light and Power Company Limited”, mais tarde denominada Eletropaulo Eletricidade de São Paulo S.A. (PERUZZO, 1986. p. 24). Em sua criação, esse departamento ficou encarregado dos negócios da Companhia com as autoridades estaduais e municipais.

Porém, é a partir de 1950 que as relações públicas adquirem maior força. A Companhia Siderúrgica Nacional cria o departamento de Relações Públicas em 1951, “primeiro departamento verdadeiramente nacional desse tipo”. Em 1953 é realizado o primeiro curso de Relações Públicas no Brasil, sob o patrocínio da “ONU e a Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas”. A ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas – foi fundada em julho de 1959, (PERUZZO, 1986. p. 24).

Esses acontecimentos coincidem com o avanço na indústria de base no Brasil. Assim, o impulso das Relações Públicas corresponde à arrancada na industrialização, o que é coerente ao se atentar para a origem dos estudos das relações humanas no trabalho, ligada ao surgimento da grande indústria, com seus decorrentes problemas de administração de pessoal. Simas Pereira (apud PERUZZO, 1986, p. 24-25) afirma que as “indústrias de base inauguraram as relações públicas no Brasil”.

Portanto, é no contexto do avanço da industrialização que as Relações Públicas prosperam no Brasil, momento em que é almejada a harmonia social.

No Brasil, Relações Públicas foi traduzido como a carreira na qual o profissional planeja, cria, organiza e desenvolve um conjunto de ações voltadas para os diversos públicos estratégicos das organizações, dentro do que se denomina comunicação corporativa.

2.2.3 – RP como estratégia de GRO

Os efeitos da globalização nos negócios, do desenvolvimento tecnológico, da força da opinião pública, do intensivo movimento pela qualidade e produtividade despertam na maioria das organizações a consciência de que seu diferencial competitivo encontra-se nas pessoas que nelas trabalham. São pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. Segundo Marcovitch, (1972, apud, KUNSCH, 2003, p.21):

Quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização. O homem é um elemento multiorganizacional que continuamente se vê afetado por várias organizações e, ao mesmo tempo, as influencia (...) Através das organizações ele consegue ampliar suas aptidões, aproveitar melhor as habilidades e os conhecimentos de cada um, a fim de satisfazer suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. O homem é um ser que produz e para isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços.

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas, varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas. O administrador terá de gerir estas mudanças de comportamento, bem como estar atento ao mercado e às exigências dos consumidores.

Nesse contexto, a comunicação torna-se fundamental, dada a sua amplitude e abrangência, através do RP busca-se entender o comportamento dos públicos e estabelecer o diálogo da organização em âmbito interno e externo com os mesmos. Para Kunsch (2003, p. 331):

As técnicas e estratégias utilizadas para o levantamento e a caracterização dos públicos, para descobrir seu perfil, seu nível de relacionamento, seus eventuais problemas e listar quais são realmente os *stakeholders* ou públicos estratégicos, considerados prioritários para serem trabalhados posteriormente com ações comunicacionais, são, portanto, fundamentais para a construção de um diagnóstico correto e para dimensioná-los no contexto global da organização, verificando o grau de influência que exercem.

O RP acredita que o primeiro público da organização a ser ouvido em suas considerações e necessidades é o público interno, ou seja, os colaboradores e seus familiares. Considerar as pessoas em primeiro lugar representa uma verdadeira revolução no campo do desenvolvimento da qualidade. A valorização das pessoas reverte em bom atendimento ao cliente, conseqüentemente a satisfação da opinião pública e sucesso das empresas. Segundo Giangrande (1997, p.15):

A empresa da nova era pede novas soluções. Soluções que possibilitem a valorização de seus ativos: sua força de trabalho, seus consumidores e, por último, seu parque industrial ou suas áreas de vendas. Deixa de lado a preocupação de só recompensar seus funcionários por força legal e passa a fazê-lo por livre iniciativa, compreendendo que ter colaboradores integrados aumenta o retorno de seus investimentos.

O profissional de Relações Públicas com suas ações específicas pode auxiliar a organização nesse novo processo de entendimento e motivação de seus públicos, começando pelos colaboradores. Penteadó (1989, p.15) afirma:

As Relações Públicas, pela sua própria essência, constituem, invariavelmente, uma *técnica de delegação*. Só se pode fazer Relações Públicas quando se está sinceramente convencido de que uma empresa é uma comunidade de pessoas, todas responsáveis umas perante as outras, na ordem dos escalões hierárquicos. Para as Relações Públicas, em certos momentos, o comportamento da telefonista chega a ter mais importância para a 'imagem' da empresa do que o comportamento do Superintendente. Por isso, ela é uma técnica de delegação extremamente dinâmica e que abrange todas as pessoas que trabalham na empresa. E vai mais longe, ao abarcar também todos os públicos de interesse da empresa.

Na prática, várias empresas utilizam as estratégias de relações públicas em seus processos comunicacionais, porém muitas vezes com outras denominações conforme as observações de Lucas, (2004, p. 131):

Várias são as denominações para estratégias e práticas oriundas da mesma matriz de pensamento: *marketing* institucional, *endomarketing*, relações externas ou institucionais, gestão de relacionamento, entre outras. São apenas novos nomes para tudo que sempre se defendeu como atividades legítimas de relações públicas: trabalho criterioso de identificação dos diferentes interlocutores de uma organização, planejamento e desenvolvimento de canais e ferramentas adequados de comunicação, em busca de equilíbrio e reciprocidade na relação com os diferentes públicos. (Grifos da autora).

Cabe ao profissional de relações públicas identificar com clareza as características da organização a que serve, de forma a utilizar estrategicamente os instrumentos de sua habilitação para que a empresa atinja seus objetivos com sucesso. Segundo Kunsch (2003, p. 103):

Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo seu lado institucional.

Lucas acrescenta (2004, p. 14):

Sendo a credibilidade o argumento mais forte hoje em dia para um posicionamento mercadológico de fato competitivo, é de esperar que as relações públicas – como a área de conhecimento que lida diretamente com a imagem institucional – cresçam progressivamente no Brasil (...) mas principalmente a aplicação de RP como filosofia corporativa – esta sim (é) capaz de promover mudanças substanciais no modo de proceder das organizações.

2.2.3.1 - R P - profissional especialista em públicos

No cenário organizacional torna-se necessário avaliar as reações da opinião para traçar as estratégias de comunicação da organização, que possui diversas formas para se comunicar com a sociedade e estabelecer o seu conceito. Uma das mais eficientes segundo Lesly (1995, p. 11): Diz ainda que relações públicas, (1995, p. XI):

Agrega elementos de psicologia, política, economia, forças sociais e outros fatores de influência, mas se mantém separada desses. É a única disciplina que vai ao âmago do porquê e do como as massas agem e reagem ao seu meio ambiente social e fornece os meios de como direcionar essas reações. Assim, relações públicas é agora uma grande força nos assuntos de cada país, cada região, cada grupo, cada organização e instituição.

Para Lesly (1995, p. III) “O objetivo de relações públicas não é controlar o público e sim ajudar organizações e instituições a se adaptar a seus públicos”. Acrescenta que relações públicas (1995, p. 6):

É um meio para que desejos e interesses do público sejam sentidos pela instituição que atuam em nossa sociedade. Interpreta e comunica aquilo que o público tem para dizer para organizações que, normalmente, não seriam sensíveis a essas manifestações, assim como comunica o que as organizações têm a dizer para o público.

Considera ainda que, “Relações públicas é um meio de se obter ajustes mútuos entre instituições e grupos, obtendo relacionamentos mais suaves e que beneficiem o público”. (1995, p. 6). Baseado nos conceitos de Lesly percebe-se que o profissional de relações públicas trabalha o entendimento e a satisfação entre os públicos da empresa, para que esta obtenha êxito no mercado ao qual está inserida.

No entanto, atualmente as organizações precisam ir além da qualidade de seus produtos ou serviços e do êxito financeiro para conquistar uma imagem favorável no mercado ou a satisfação de seus públicos. Precisa exercitar a cidadania empresarial onde a reversão de parte do lucro deve ser empregada no bem estar social, propiciando o desenvolvimento local da comunidade onde está instalada. Vieira (2004, p. 44) afirma que:

É preciso que a organização esteja em consonância com a opinião pública, para que possa existir e progredir em ambientes sociais, legislativos e administrativos favoráveis, que não impeçam seu trabalho nem criem obstáculos intransponíveis à sua atuação, tornando sua existência viável.

2.2.3.2 – As Organizações e a Responsabilidade Social (RS)

2.2.3.2.1 – Marketing (MKT) social

Em Pinho (2001, p. 22), a *American Marketing Association* definiu *marketing* “como o desempenho das atividades de negócios que dirigem, o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

Kotler & Zaltman (1996, apud PINHO, 2001, p. 23), definiram *marketing* social como “a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais...”. A partir destes conceitos percebe-se que o marketing aliado ao exercício da responsabilidade social pode agregar benefícios para a imagem da empresa.

O termo *marketing* começou a ser empregado nos Estados Unidos no início do século XX. Trazido pelas multinacionais norte-americanas e européias através de suas filiais, chegou ao Brasil nos anos 50. Com o tempo, o uso do *marketing* migrou da orientação para produção, para o mercado, em seguida para as vendas e posteriormente para auxiliar na solução de questões sociais, dando origem a expressão marketing social.

Nesse contexto, o *marketing* social trabalha para dar visibilidade à organização de forma que o público associe sua marca a uma causa social. Este processo pode ocorrer de diversas formas, através de campanhas, apoio a entidades assistenciais, parcerias com entidades filantrópicas ou desenvolvimento de projetos junto a comunidades carentes. Observa-se, no entanto, se estas atividades estão alinhadas com a filosofia da empresa.

O marketing pode ir além da promoção de produtos e serviços da empresa, se desejar pode trabalhar o relacionamento da organização com seus parceiros em potencial, conquistando sua adesão nos projetos que a organização apóia ou desenvolve, esta adesão pode ser inclusive através de investimentos.

Ao tomar conhecimento das atividades realizadas pelo terceiro setor, ou ainda ao procurar por elas, o *marketing* das empresas privadas (denominadas segundo setor), aliado ao governo (primeiro setor), pode incentivá-las e até mesmo promovê-las, elevando a imagem das organizações que as apóiam, de forma positiva, junto a seus públicos de interesse. O terceiro setor é assim denominado por não se enquadrar no primeiro setor (Estado), nem mesmo no segundo setor (mercado), embora dirigidos pelo setor privado, não possuem o objetivo de lucro.

Desta forma, para que o *marketing social* seja visto como diferencial para as empresas que o empregam, necessita-se de um bom trabalho de divulgação. As ações da comunicação voltadas para os públicos de interesse da organização permitem que eles entendam e incorporem os objetivos da empresa aumentando as possibilidades de sucesso com estes públicos.

Assim, a comunicação se torna instrumento estratégico indispensável de marketing e relações públicas, para o desempenho satisfatório das organizações junto a seus públicos.

2.2.3.2.2 – As organizações e a prática da RS

No Brasil, a consciência da importância da responsabilidade social cresce e ganha força, Nogueira (2005, p.1), diz que “A importância do conceito de responsabilidade social nas empresas do novo milênio tornou-se mais evidente pela necessidade da preservação do bem estar da sociedade mundial.”

Algumas empresas de certa forma já tendiam para a prática da responsabilidade social, conforme afirma Melo Neto (2001. p. 26):

Responsabilidade social é um estágio mais avançado no exercício da cidadania corporativa. Tudo começou, no entanto, com a prática de ações filantrópicas. Empresários, bem sucedidos em seus negócios, decidiram retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram em suas empresas. Tal comportamento reflete uma vocação para a benevolência, um ato de caridade para com o próximo.

No entanto, a organização responsável é aquela que vai além de suas doações e de seus compromissos empresariais e abraça outras causas em prol do bem comum. Kunsch (2003, p.133) alega que:

As organizações descobrem que sua missão não é apenas produzir e prestar serviços em função de um balanço contábil/econômico, mas que têm de pensar também no balanço social. Em torno disso já movimentam volumosos recursos em projetos sociais. Os investimentos feitos certamente estão dando grande retorno em termos de aperfeiçoamento do conceito institucional e de construção de uma identidade corporativa mais forte e perene. E muitos segmentos sociais antes esquecidos pelo poder público e pelo econômico passam a ser vistos com novos olhos, não como destinatários de mero assistencialismo, mas como agentes do processo de construção da cidadania.

Segundo Giulian, (2003, p.12):

O interesse pelo social tem encontrado espaço em diferentes segmentos da sociedade onde pode-se perceber tanto empresas como grupos voluntários preocupados com o desenvolvimento de programas que tem como conteúdo a promoção de causas, idéias ou comportamentos que podem trazer benefícios para grupos sociais identificados e para a sociedade como um todo.

O comportamento correto das empresas em relação à responsabilidade social pode melhor ser entendido nas palavras de Villela, (apud, NOGUERIA, 2005):

(...) representa assim, o comprometimento do empresário com a adoção de um padrão ético de comportamento, contribuindo para o desenvolvimento econômico, uma estratégia que não melhora a qualidade de vida de seus funcionários, mas a multiplica através de suas famílias, da comunidade e da sociedade.

As empresas lucram ao investir em responsabilidade social. Seu retorno pode ser percebido com o aumento da credibilidade e confiança depositados pelos clientes em seus produtos ou serviços, reforçando sua imagem no mercado. Este comportamento se refletirá de forma mensurável no aumento das vendas ou ainda na aceitação demonstrada pela comunidade e a imprensa.

Outro fator que pode impulsionar a adoção do comportamento ético em relação à responsabilidade social, por parte do empresariado, é a concorrência. Porém, não basta às empresas desejarem aderir à responsabilidade social, é preciso saber de que forma investir e onde. Qual atividade do terceiro setor melhor se enquadra na missão da organização, além de ser necessário observar a seriedade na realização dessas atividades.

Para facilitar o trabalho de busca das empresas do segundo setor, pelas atividades desenvolvidas pelo terceiro setor, torna-se necessário uma maior divulgação das ações que realizam, bem como dos resultados obtidos com as mesmas. O propósito desta divulgação é

tornar as organizações não governamentais conhecidas, além de demonstrar que são corretas na gestão das verbas dos parceiros.

No entanto, boa parte das organizações do terceiro setor não dispõe de verbas ou profissionais na área de marketing ou comunicação para efetuarem a divulgação das atividades realizadas, dificultando o reconhecimento de seus feitos e conseqüentemente a adesão de novos parceiros.

2.2.3.3 – RP e a prática da R S

Nesse contexto, cabe ao profissional de RP identificar as organizações não governamentais que atendem aos objetivos da empresa, bem como, as necessidades da comunidade do entorno da instituição, para em parceria promoverem a legitimação da cidadania.

Freqüentemente, ouve-se dizer da participação de empresas em atividades sociais, demonstrando que essas priorizam não só gerar lucros, mas também a busca pelo bem estar social através da preocupação com a valorização do homem e do meio ambiente.

Muitas organizações utilizam-se da responsabilidade social como diferencial e fator de visibilidade diante de seus públicos. Esse processo, muitas vezes orientado pelo setor de marketing da empresa, se dá através de criação de fundações, doações e investimento nas organizações do terceiro setor.

Essa postura vincula sua imagem á noção de responsabilidade social, ética e marketing social. Essas ações das empresas, consideradas cidadãs, baseiam-se no resgate de princípios éticos e morais, passando a ser utilizadas como estratégia em seus negócio.

Em muitos casos o relações públicas ajudará a ativar a consciência social das organizações, fazendo entender que deixam de ser meras unidades econômicas e passam a ser unidades sociais. Chanlat (1999, apud KUNSCH, 2003, p. 141):

destaca que as empresas precisam se preocupar com seus atos e suas conseqüências sobre a sociedade, considerar todos os que têm direitos, e não apenas os acionistas das organizações. Em síntese, devem recusar-se a 'ganhar fazendo perder toda a sociedade'.

Neste sentido, o profissional de relações públicas precisa fazer ver que tanto à responsabilidade social quanto a cidadania corporativa têm de ser levadas a sério pela organização e não como estratégias de lucro ou melhoria da imagem institucional, mas como afirma Kunsch, (2003, p. 142): “As organizações devem mostrar que assumem de fato prática responsável e comprometida com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a diminuição das desigualdades sociais.”

Desta forma, o real exercício da cidadania empresarial através da participação na vida comunitária, cumprindo seu papel social, favorecerá não só a sua aceitação, mas também o ambiente da própria organização conforme diz Vieira (2004, p. 44):

Tudo o que ocorre na comunidade exerce grande influência na organização: as condições de saúde e higiene, o saneamento básico, o nível de instrução e a qualidade de vida de seus membros (que muitas vezes são funcionários da empresa). Portanto, as melhorias em relação a esses aspectos serão sempre uma ‘via de mão dupla’.

Neste contexto Lucas (2004, p. 18) vai adiante:

As Relações Públicas, neste caso, contribuem para garantir a ética e o tom socialmente responsável nas posturas corporativas do dia-a-dia – e são estas que conferem credibilidade às organizações. Sua função é, em última análise, suscitar a palavra de ordem *comprometimento* e fazê-la reverberar por todas as áreas da organização.

Lucas (2004, p. 18-19) acrescenta ainda que as estratégias de RP na organização tratam de: “Diagnósticos corporativos, gerenciamento de conflitos, adequação de processos e mapeamento constante dos índices de credibilidade”.

2.2.3.4 – RP e a saúde do ambiente interno

Após a revolução tecnológica as atenções se voltam para a descoberta do homem como agente propulsor do desenvolvimento organizacional. Tomando por base uma das mais atuais definições de empresa: “...uma comunidade de trabalho, onde o que conta, em primeiro lugar, são as pessoas que, dentro das estruturas, através de sua atividade humana, fazem a empresa viver”, (PENTEADO, 1959, p.52). Percebe-se que criar e manter um clima organizacional positivo torna-se primordial para manutenção de colaboradores satisfeitos e motivados.

A consciência de que as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro das empresas e que o trabalho como fonte de prazer faz com que não percamos o desejo de permanecer produzindo, devem gerar ações por parte das organizações para que ofereçam ambientes propícios a este clima.

Sendo assim, um dos principais desafios dos administradores tem sido o de diagnosticar, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que brotam, com frequência no ambiente interno das organizações. Em decorrência destes sentimentos, a ênfase que se tem dado ao chamado clima organizacional vem crescendo.

Com isso, outro novo fator utilizado pelas organizações para elevação da produção e do clima organizacional, é a inteligência emocional - habilidade que favorece o trabalho em equipe. Nesses processos, o profissional de relações públicas pode ajudar, com suas diversas atividades como promoção de eventos e pesquisas, dentre outras, diagnosticando a real

necessidade da empresa e juntamente com o setor de recursos humanos trabalhar o relacionamento da mesma com seus públicos, inclusive desenvolvendo campanhas que propiciem a inteligência emocional.

O sucesso em satisfazer os colaboradores, os consumidores e os demais grupos ligados à empresa decorre das ações voltadas para a qualidade do relacionamento entre os mesmos, que podem ser desenvolvidas pelo profissional de relações públicas. Através de sua atuação obtêm-se ajustes mútuos entre a instituição e seus grupos.

O autor Torpey (1953, apud ANDARADE, 1983, p. 146), faz a seguinte afirmação:

Planos, diretrizes e objetivos de administração deixam de ser executados ou atingidos quando não se dedica a devida atenção ao aspecto humano da organização. Isso é igualmente verdadeiro, tanto no serviço público, como nos empreendimentos particulares.

A tendência que hoje se verifica, a administração voltada para as pessoas, significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente dinâmico dotado de visão própria e de inteligência. Segundo Kunsch (2003, p. 122):

O profissional de relações públicas deve funcionar como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos empregados, procurando ativar e manter a compreensão e a confiança que deve reinar em toda a organização. Cabe a ele estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento.

Para o profissional de relações públicas, o colaborador é considerado público interno e estratégico, por ser multiplicador de informações dos mais importantes de uma organização. Vieira (2004, p. 45), colabora com esta afirmação dizendo:

Valorizar o indivíduo na organização é fator primordial, sob a ótica da Comunicação Organizacional, sobretudo nas ações específicas de Relações Públicas. Isto não só porque estando os colaboradores satisfeitos o nível de produtividade se eleva, como principalmente porque, assim procedendo, a empresa assume sua função como unidade social. “Começando em casa”, a organização dá passo decisivo para assegurar sua credibilidade junto à opinião pública.

Com suas estratégias específicas pode auxiliar o setor de recursos humanos e conseqüentemente a organização neste novo processo de entendimento e motivação de seu público interno. Segundo Kunsch (2003, p. 121):

O setor de relações públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou de gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atitudes específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos.

Um dos instrumentos utilizados por este profissional, é a pesquisa, que desvenda as causas das insatisfações no ambiente de trabalho. De posse desses dados, trabalha o entendimento e a satisfação entre os colaboradores e a empresa, através de campanhas de conscientização, eventos e outras atividades.

Podem-se classificar como integrantes dos públicos interno: donos da empresa, diretores, acionistas, colaboradores, família dos colaboradores, comunidade e revendedores. Públicos externos: fornecedores, consumidores, concorrentes, entidades patronais representativas, sindicatos profissionais, órgãos de informação, governo e público em geral.

Os colaboradores das organizações estão mais conscientes de seus direitos e deveres, deixaram de trabalhar somente pelo interesse na recompensa financeira, buscam principalmente a realização através do que fazem. Desta forma as organizações precisam estar atentas em relação ao seu ambiente de trabalho, verificando se propicia a realização que seus colaboradores aspiram. Caso contrário, seus colaboradores com o passar do tempo, poderão sentir-se desestimulados e tentados a buscar outras oportunidades no mercado de trabalho.

Em relação ao clima organizacional satisfatório, tanto para os colaboradores como para a direção da organização, o profissional de relações públicas poderá auxiliar em sua criação e manutenção.

Não basta as empresas em seus novos contratos selecionarem pessoas com inteligência emocional, é preciso trabalhar as que já se encontram na organização despertando estas características. Torna-se preponderante que as organizações percebam que dependem tanto de seus colaboradores quanto de seus clientes:

As pessoas é que fazem a diferença no que diz respeito ao sucesso e ao fracasso de qualquer organização. Capital e tecnologia são importantes e parecem adquirir cada vez mais importância, mas nada valem sem as pessoas que as utilizam e viabilizam. (IANHEZ, 1997, p. 155).

Cabe ao RP, através de suas pesquisas levantar dados, que irão oferecer um panorama da realidade da organização, definindo a melhor atividade a ser desenvolvida junto ao público interno e seus familiares. Tratando-se de uma empresa estável, lucrativa e com uma política salarial justa, pode-se considerar que um dos objetivos das relações públicas é tornar o relacionamento entre a organização e seus colaboradores satisfatório e promissor. Segundo Wey (1986, p. 73):

Para que os empregados estejam satisfeitos, eles devem se considerar como partes importantes de uma atividade útil e digna. Devem se identificar com o trabalho desenvolvido pela empresa e compreender seu funcionamento.

A comunicação organizacional representa instrumento perfeito para se trabalhar o relacionamento com os públicos da empresa e o RP poderá desenvolver projetos que incentivem os colaboradores a darem sugestões ou apontarem pontos a serem melhorados na organização. Poderão ser criados canais de comunicação como caixas de sugestões, 0800,

jornal interno ou pesquisas, instrumentos que representam caminhos para despertar identificação com a empresa e conseqüentemente boa vontade para com ela.

Mas, para criar um relacionamento de confiança entre a organização e seus públicos a empresa precisará dar retorno às solicitações e sugestões efetuadas, procurando atendê-las na medida do possível. Com o tempo este processo fará parte da cultura organizacional naturalmente, ocorrendo no contato direto entre as pessoas.

2.2.3.5 – RP e a comunicação interna

A comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo, quando bem trabalhada, evita que ocorram boatos, capazes de gerar conflitos nas relações entre capital e trabalho. Nesse aspecto, cabe ao profissional de relações públicas, através de pesquisa, diagnosticar a real situação da organização. A partir daí, desenvolver um projeto de comunicação estratégica, fortalecendo a comunicação formal, no qual a empresa responderá e nutrirá seus públicos interno e externo com informações pertinentes, estabelecendo o diálogo e a satisfação dos mesmos. Conforme Kunsch (2003, p.36):

Relações Públicas, como profissão que se preocupa com a divulgação da correta imagem da empresa, com a opinião dos diversos públicos dos quais ela depende, com a necessidade de que a empresa preencha o seu papel social – seja para o simples bem-estar social de seus funcionários, seja como exemplo ou líder no setor em que atua – e mais, dentro de um modelo econômico coerente com os anseios de uma classe.

O profissional de relações públicas poderá desenvolver meios/veículos de comunicação adequados a cada público da empresa, em linguagem apropriada, despertando seu interesse, estabelecendo canais de informação e *feedback* em relação às informações divulgadas.

Trata-se sobretudo da criação de programas especiais, da coordenação de produção de mídias impressas, audiovisuais, telemáticas/interativas e multimídias, do desenvolvimento de telejornais radiofônicos e televisivos, da encenação de peças teatrais, da organização de eventos especiais e confraternizações, do apoio aos treinamentos, da montagem de programas de visitas e de *open house* para familiares, da contribuição para o incremento das atividades de associações desportivas, da implantação e o controle de caixas de sugestões, da coordenação de campanhas internas, concursos, da emissão de circulares personalizadas e de muitas outras atividades que estimulem a participação, a integração e o interesse do funcionário na organização, tornando-o um co-participante ativo de sua vida.

2.2.3.5.1 – RP e MKT pela eficácia da CO junto ao público interno

O cenário globalizado faz com que as empresas busquem cada vez mais compreender os desejos e necessidades dos consumidores, ampliando seus produtos, criando valores e estratégias para sobressair frente ao mercado.

O grande diferencial pode estar na promoção de uma imagem institucional positiva junto à sociedade e na consciência da marca criada na mente das pessoas. A comunicação eficaz promove as transformações necessárias para tornar uma empresa competitiva, atendendo as necessidades dos funcionários e clientes.

Assim, a comunicação se torna atividade estratégica para a sobrevivência e desempenho satisfatório das organizações. A interação dos vários elementos de comunicação é favorável para a empresa por dois aspectos:

Público externo, que recebe diariamente uma grande quantidade de informações e, na maioria das vezes, fica impossibilitado de absorver e compreender de forma clara a mensagem.

Público interno evita que haja uma falta de sinergia entre os departamentos da empresa, além de promover a mudança de comportamentos e atitudes dos colaboradores, possibilitando a interação das estratégias e objetivos da organização. A atitude positiva dos colaboradores possibilita que a empresa consiga vantagem competitiva, sendo percebida como diferencial pelo cliente externo.

O marketing planeja ações e por meio da comunicação integrada de marketing (CIM), junto à empresa, projeta sua imagem de forma favorável no mercado, conquistando fidelidade junto ao cliente externo.

Com este propósito o marketing precisará dar atenção primeiramente ao ambiente interno composto pelos colaboradores, trabalhando o clima organizacional favorável, propiciando o comprometimento destes colaboradores com a organização, ações onde o relações públicas será um forte aliado.

No composto de comunicação utilizado pelo marketing para promover, posicionar e divulgar produtos, serviços e marcas no mercado, o profissional de relações públicas é visto como mera ferramenta. No entanto, se o departamento de marketing utilizá-lo em todo o seu potencial, poderá ir além, trabalhando o relacionamento da empresa com seus clientes, formando opinião, afetando seus comportamentos, levando-os a ação desejada. É através desta interação de esforços que a comunicação integrada se torna eficaz.

Toda mensagem necessita ser bem elaborada, pois é com conteúdo informativo que se pretende afetar o comportamento do receptor. A mensagem constitui o estímulo que mobiliza as forças internas do receptor, e interage com elas até chegar a um resultado final. (MIRANDA, 1996, p. 18).

Além de ser um processo social, por meio da comunicação é possível mudar comportamentos e promover negociações. É neste sentido que as organizações planejam suas ações visando o desenvolvimento organizacional. Miranda (1996, p. 97) afirma:

a comunicação empresarial serve de elo de ligação entre a empresa, o funcionário e a sociedade de modo geral. Ela atua como intermediadora entre a organização e seu público interno e externo. As organizações têm que se organizar e estar em sintonia com esses públicos.

O marketing, por meio da comunicação integrada de marketing (CIM), desenvolve estratégias organizacionais junto ao mercado, promovendo, posicionando e divulgando produtos, serviços e marcas, criando uma imagem favorável, forte e única. Desempenha também um papel essencial na criação do valor positivo da marca e na construção de fidelidade junto ao cliente. Enquanto isso, segundo Kunsch (2003, p. 95) “As relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações”.

Torna-se importante a parceria entre marketing e relações públicas, em um processo sinérgico, na tentativa de levar os públicos da organização à ação desejada. Segundo Mariotti (1996, p.70) “sinergia é basicamente mutualidade, compartilhamento de mudanças internas em benefício do todo”.

A falha no processo de comunicação pode resultar em esforços duplicados ou mensagens contraditórias. Os programas de comunicação só gerarão ações favoráveis se antes os clientes internos tiverem absorvido o propósito da empresa. Jacques Marcovitch (1972, p.5), afirma que: “A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços”.

Cabe ao profissional de relações públicas, juntamente com o setor de recursos humanos da organização, trabalhar a valorização do colaborador fazendo com que este sinta orgulho de pertencer a organização, percebendo-se parte ativa no processo de desenvolvimento da empresa e desejoso de cooperar na realização de suas atividades. É nesse sentido que Albrechet (1994, p.33), afirma: “Se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada na terra que os torne dispostos a vendê-la para seus clientes”.

Ao trabalhar a informação primeiramente para seus colaboradores gera-se um clima positivo e de tranquilidade fazendo com que estes se sintam confiantes em todo processo em que estão inseridos, propagando-o e conseqüentemente, fortalecendo a imagem da empresa. Justamente neste contexto é que se faz necessário uma parceria entre os departamentos de marketing e relações públicas.

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Relações Públicas - ABERP (1984, p. 12), não há um profissional ecumênico na área de comunicação. Acreditam na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente.

O RP como atividade profissional, tem como objetivo as organizações e seus públicos, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, trabalhando a imagem institucional como um todo. Para tanto, vale-se de estratégias e programas de comunicação.

Kunsch (2003, p. 93), em seu livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada cita as considerações de Kotler a respeito da função das relações públicas nas organizações junto ao marketing. Segundo ela, em uma análise recente do autor:

Em vez de se referir às relações públicas como ‘enteada’ de marketing ou uma simples ferramenta de divulgação, como fazia nas edições anteriores, agora destaca a importância que as organizações devem dar à construção de relacionamentos profícuos com todos os públicos interessados, além dos consumidores, fornecedores e revendedores.

Tratando-se do ambiente interno, o relações públicas identifica quem é o colaborador, suas necessidades e potencialidades. Com base nessas informações cria uma linguagem específica para esses clientes, trabalha o relacionamento, dando sugestões para solucionar os problemas, evitando resistências, conquistando a satisfação e motivando a integração aos objetivos da empresas.

Cabe ao relações públicas em parceria com o marketing preparar o ambiente organizacional para as ações da comunicação integrada de marketing, facilitando sua aceitação junto a todos os públicos da empresa, inclusive os colaboradores. Este trabalho, quando direcionado ao cliente interno, é feito por meio dos fundamentos do endomarketing, sensibilizando-o e envolvendo-o, gerando uma resposta comportamental positiva a este estímulo.

O termo endomarketing é definido como “(...) ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações” (BEKIN, 1995, p. XVII).

Um público pode facilitar ou impedir a capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos. Relações públicas têm sido freqüentemente tratadas, em marketing, como uma atividade, com uma importância secundária ao planejamento mais sério de promoção, mas a empresa sensata toma medidas concretas para administrar relações com seus públicos-chave. Kotler (2000b, apud KUNSCH, 2003, p. 93).

As ações de comunicação voltadas para o cliente interno permitem que ele entenda e incorpore os objetivos da empresa aumentando as chances de sucesso com o público externo.

2.2.3.6 – RP e a satisfação do cliente

As empresas vêm percebendo que é preciso ir além do lucro pelo lucro. Com esta mudança de concepção, passaram a se preocupar com o marketing em saber se o consumidor realmente deseja determinado produto e como o prefere, antes de iniciar sua fabricação, procurando fazer com que seus esquemas de vendas, publicidade, distribuição e *merchandising* sejam eficientes. Para Kunsch (2003, p.94):

As relações públicas desenvolvem atividades em parceria com o marketing e em apoio a ele, mas fica subentendido que elas têm funções distintas, na medida em que suas preocupações ultrapassam os limites do mercado e dos produtos. Seu terreno é muito mais amplo, pois trabalham com as organizações como um todo e seu universo de públicos no contexto do sistema social global.

A qualidade na prestação de serviços ao cliente torna-se o diferencial competitivo no mercado atual, com a concorrência, tecnologia, qualidade e preço passaram a ser fatores inerentes aos produtos, nivelando suas características, dificultando o processo de escolha do consumidor. Segundo Penteadó (1989, p.12):

(...) o sucesso de qualquer empresa está na dependência direta da maneira pela qual essa empresa sirva o público ao qual se destinam seus produtos. No mercado é o público – o consumidor – quem determina o sucesso ou o fracasso dos empreendimentos. Em síntese, a empresa serve ao público em lugar de servir-se do público.

No caso da Eletronuclear Termonuclear S. A., empresa objeto desse estudo, que tem por atividade específica a produção de energia elétrica de origem nuclear, não existe prestação de serviço direto ao cliente. A energia produzida é encaminhada para outras empresas que se encarregarão da distribuição para os consumidores. No entanto, a percepção da opinião pública a respeito de sua atividade, faz com que a Eletronuclear se preocupe com sua imagem e aceitação.

Em conseqüência da apreensão das organizações em relação à satisfação do cliente, bem como da opinião pública, independente se a empresa é pública ou privada, faz com que se leve em consideração o papel dos colaboradores/funcionários públicos como diferencial em termos da qualidade atribuída aos produtos e/ou serviços prestados.

A valorização das pessoas que trabalham para a organização reverte em bom atendimento ao cliente, conseqüentemente a satisfação da opinião pública e sucesso das empresas. “A empresa moderna deve ter o cliente como o balizador de seu negócio”. (KUNSCH, 2003, p.94). Para o profissional de RP, o primeiro cliente de uma organização são seus colaboradores. Focando a Eletronuclear, seus colaboradores vivem nas comunidades próximas a empresa, são reconhecidos e propagando sua imagem.

Ainda sobre os clientes da Eletronuclear, na comunidade onde se encontra inserida, apesar da energia elétrica ser fornecida por intermédio de outra empresa distribuidora, algumas pessoas culpam a Eletronuclear pela ocorrência da falta de energia e pelo preço do produto/serviço o qual consideram alto. Fatos detectados durante o processo de entrevista com este público e atribuídos, segundo eles, pela proximidade com a organização.

Para aconchegar cada vez mais, o cliente, ao seu ramo de negócio, entender e saber atender às suas necessidades, a empresa deve aproximar-se de seu consumidor. O profissional de relações públicas possui estratégias que propiciam a aproximação da empresa com seus públicos alvos, através de pesquisas de mercado medindo sua satisfação e fornecendo *feedback*, criando ouvidoria, ou realizando eventos.

2.2.3.7 – RP e o relacionamento com a comunidade

Segundo Penteadó (1989, p. 53), comunidade para relações públicas representa “o público que vive onde a empresa se localiza”, diz ainda que em alguns casos “a comunidade

pode viver em função da empresa” ou que “nasce como consequência da instalação no local de uma grande fábrica”.

A Eletronuclear Termonuclear S. A. se enquadra de certa forma nas considerações de Penteadó. No período de sua construção muitos de seus operários levaram suas famílias e fixaram residência nas proximidades da empresa, foi o caso dos bairros Frade e Perequê. Outros aspectos atribuídos à organização dão-se em relação às obras públicas realizadas a partir de seu subsídio, ou ainda no transporte escolar, no patrocínio em eventos para comunidades e escolas, além de outras atividades como as culturais.

Outra observação importante de Penteadó (1989, p. 53-54) “Se considerarmos comunidade apenas como um local, é a empresa que está dentro da comunidade e não a comunidade que está dentro da empresa”. Baseado nesta constatação a empresa necessita entender a importância da comunidade, situando-a como público de interesse para um relacionamento inspirado na confiança e respeito, principalmente tratando-se de uma usina nuclear. Lucas (2004, p. 9) aborda a importância da harmonia com este público: “No século XXI não é mais possível trabalhar com a hipótese de a comunidade ser somente um dos públicos de uma instituição. Mais do que isso, atualmente, a comunidade é um conceito maior que deve ser percebido de maneira harmônica”.

As iniciativas de comunicação como estratégias de relacionamento das empresas com a comunidade constituem atividade recente no Brasil. Segundo Paula & Almeida, (apud KUNSCH, 1999, p. 214), “um programa pioneiro de comunicação com comunidades de obras urbanas no Brasil, realizado pela Construtora Andrade Gutierrez em Belo Horizonte a partir de 1984.”. Para as autoras as iniciativas anteriores eram incipientes “marcados por respostas carregadas de um tom paternalista e assistencialista, como herança de décadas de gestão autocráticas e fechadas”.

Em relação a comunidade o RP possui estratégias que propiciam a aproximação da empresa com este público-alvo, através de pesquisas de opinião, medindo sua satisfação e fornecendo *feedback*, tanto para a empresa como para a comunidade, criando ouvidoria, ou realizando eventos. No caso do desenvolvimento da comunidade local, este profissional pode realizar pesquisas para descobrir as reais necessidades da população, criar projetos e eventos com a aprovação da empresa, contatar os órgãos públicos e desenvolvê-los junto à comunidade. Durante e após estas ações realizar pesquisas para monitorar a opinião do público a respeito da satisfação com o projeto em andamento e com a empresa.

Andrade (1983, p. 147) situa o reconhecimento da sociedade em relação às empresas baseado na satisfação de seus públicos:

O produto resultante das atividades das empresas, públicas ou privadas, está na razão direta do benefício que assegure aos que as servem ou são servidos por elas. A sociedade pagará e pagará bem àquelas que melhorem as suas condições de vida. Relações Públicas significam, realmente, uma revolução e a criação de uma nova mentalidade baseada na preocupação de bem satisfazer o interesse público.

2.2.3.8 – RP e o relacionamento com o governo

Dando seqüência aos públicos da empresa cabe também, situar, o governo. Neste relacionamento RP atua fazendo *lobby*, que segundo Penteado (1989, p. 65):

Na linguagem de Relações Públicas, significa o conjunto das atividades profissionais que se processam entre a empresa e os homens do Governo, atividades profissionais essas que constituem a especialização do *lobbyist*, ou seja, da pessoa encarregada pela empresa de manter as suas relações com os poderes públicos.

Desta forma o RP poderá intermediar os interesses da organização e da comunidade onde está inserida, junto aos poderes públicos. Penteado (1989, p. 66), diz ainda, que por ambas as partes servirem ao público, “estão a seu serviço, e daí a necessidade de (...) encontrarem juntos a melhor maneira de cumprirem com as suas responsabilidades *sociais*”. Esta parceria resulta em força e contribuição para o bem comum, revertendo em imagem positiva para ambas as organizações. Porém, para que tome corpo é preciso estabelecer um diálogo que propicie a execução de objetivos e só se torna possível quando “Governo e empresa se consideram iguais na responsabilidade que têm perante a opinião pública.” (1989, p. 67).

Conquistar este posicionamento não constitui tarefa fácil, requer dedicação e participação constante junto à comunidade, onde a empresa através do RP buscará forças para legitimar os apelos deste público junto ao Governo. A partir do levantamento das solicitações da comunidade a empresa, na pessoa do RP, procurará “insistir na necessidade do conjunto para que se chegue a uma *obra acabada*”. (1989, p. 66).

No caso da Eletronuclear, não basta destinar verbas às prefeituras, pois a comunidade, principalmente do entorno da empresa, possui necessidades que muitas das vezes não são atendidas, por serem preteridas por outras obras pelo poder público. O profissional de RP pode desenvolver estratégias de aproximação destes públicos: governo/comunidade. Conforme Lucas (2004, p. 8):

As empresas não podem trabalhar à sombra do poder público. Interpretadas constantemente pela opinião pública, elas são obrigadas a se mostrar, portanto, a integrar a comunicação social nas suas estratégias mercadológicas e de gestão.

Fato que requer da empresa maior atuação junto ao governo, criando estratégias de acompanhamento, que podem ser desenvolvidas com o profissional de RP e membros da comunidade e ainda com campanhas de incentivo para que a população entenda a importância e participe da elaboração do orçamento participativo municipal, fiscalizando a aplicação da verba destinada pela empresa aos cofres públicos. Atividade que deve ser divulgada através da comunicação dirigida (direta e segmentada) para os públicos da organização, com ênfase na comunidade e nos colaboradores.

3 MATERIAL E MÉTODO

3.1 – Aspectos Metodológicos Preliminares

Nesta dissertação são desenvolvidas as seguintes modalidades de pesquisa:

- **Descritiva**, segundo Gil (1996, p. 46):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

- **Levantamento**, segundo Gil (1996, p. 56):

(...) caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes ao dados coletados.

- **Bibliográfica**, “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 1996, p. 48).
- **Estudo de Caso**, de acordo com Martins (1994, p. 28) o estudo de caso “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade”. Neste trabalho, a empresa escolhida para o estudo de caso foi a Eletronuclear Eletrobrás Termonuclear S. A, situada em Mambucaba, na cidade de Angra dos Reis, no estado do Rio de Janeiro.

- **Pesquisa Documental**, segundo Gil (1996, p. 51) a pesquisa documental “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.” Podem constituir-se de: “documentos conservados em arquivos de órgãos públicos, relatórios de pesquisa, tabelas estatísticas...”.
- Realizada também pesquisa pela internet no site da empresa:
<http://www.eletronuclear.gov.br/sys/interna.asp?IdSecao=696&secao_mae=5>.

3.1.1 - Métodos de pesquisa aplicados

Indutivo: “este método parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares” (MARTINS, 1994, p. 27).

Hipotético-dedutivo: “que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”. (LAKATOS & MARCONI 2001, p. 106).

Observacional: “os métodos observacionais são procedimentos empíricos de natureza sensorial” (MARTINS 1994, p. 27).

Bibliográfico: “Trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto” (MARTINS 1994, p. 28).

Método Estudo de Casos: “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou alguma) unidade social” (MARTINS 1994, p. 28).

Estatístico: Segundo Martins

(...) são empregados para obter, organizar, analisar e apresentar certos dados numéricos de fatos, fenômenos ou problemas que ocorrem nas sociedades, comunidades humanas, nas culturas, eventos políticos, no comportamento individual ou mundo físico e biológico de modo geral.

3.1.2 - Técnicas de investigação

Entrevistas: “pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde.” (GIL, 1996, p. 90).

Nesta dissertação, as técnicas de entrevista foram aplicadas com os profissionais responsáveis pelos setores de comunicação da Empresa Eletronuclear Eletrobrás Termonuclear S. A.: assessoria de comunicação da presidência, assessoria de imprensa da presidência, setor de inserção regional, todos na sede da empresa no centro do Rio de Janeiro e com o centro de informações da empresa em Mambucaba, RJ.

Questionário: Segundo Gil (1996, p. 90), “entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.” Neste estudo os questionários foram respondidos por um grupo de 8 alunos durante visita técnica ao Centro de Informações da Empresa Eletronuclear Eletrobrás Termonuclear S. A em Mambucaba.

Roteiro de Entrevistas: “pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.” (GIL, 1996, p. 90). Os roteiros de entrevistas utilizados nesta dissertação foram aplicados com a comunidade próxima à empresa: 15 moradores do Frade, 15 da Vila Histórica de Mambucaba, 20 do Perequê e 37 de Angra dos Reis, com 10 esposas dos colaboradores da organização, sendo 5 da Vila Residencial de Mambucaba e 5 da Vila Operária e com 97 colaboradores da empresa em suas residências, nas 3 vilas da empresa: Residencial de Mambucaba, Operária e Praia Brava.

A amostra foi selecionada da seguinte forma:

Para verificar como se dá o programa de visita do Centro de Informações de Mambucaba, foi agendada uma visita técnica dos alunos do Curso de Graduação em Comunicação Social do UBM. Aproveitando a participação destes 8 acadêmicos foi aplicado no início e final da visita um questionário que preencheram com suas respostas.

As esposas foram entrevistadas em ruas distintas e aleatoriamente, 5 em cada vila da empresa, em dias diferentes nas residências dos colaboradores. No caso dos colaboradores por

totalizarem 69 entrevistas, alguns foram abordados na mesma rua, porém com uma distância aproximada de no mínimo 04 casas.

A comunidade foi entrevistada in loco. Em Angra dos Reis nas principais ruas do centro da cidade e em alguns bairros próximos ao centro. Já as demais comunidades como Perequê, Vila Histórica e Frade as entrevistas foram feitas de rua em rua, abordando as pessoas que passavam ou as que estavam na porta de suas residências.

3.2 – Estudo de caso

Sobre a Empresa Eletronuclear Eletrobrás Termonuclear SA

3.3 – Amostras

Durante o processo de estudo de caso foram entrevistados os profissionais da empresa responsáveis pelos setores de comunicação: assessoria de comunicação da presidência, assessoria de imprensa da presidência, setor de inserção regional, todos na sede da empresa no centro do Rio de Janeiro e com o centro de informações da empresa em Mambucaba, Angra dos Reis, RJ.

Foram ouvidos por meio de questionários 8 alunos durante visita técnica ao Centro de Informações da Empresa Eletronuclear Eletrobrás Termonuclear S. A. em Mambucaba e aplicados roteiros de entrevistas junto à comunidade próxima a empresa, totalizando 87 pessoas: 15 moradores do Frade, 15 da Vila Histórica de Mambucaba, 20 do Perequê e 37 de Angra dos Reis, com 15 esposas dos colaboradores da organização, sendo 5 da Vila Residencial de Mambucaba, 5 da Vila de Praia Brava e 5 da Vila Operária e com 69 colaboradores da empresa em suas residências: 23 da Vila Residencial, 17 da Vila da Praia Brava e 29 da Vila Operária.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 – Estudo de Caso: Histórico da Empresa

Informações coletados no site da empresa, disponível em:

<http://www.eletronuclear.gov.br/sys/interna.asp?IdSecao=696&secao_mae=5>.

A Eletronuclear Eletrobrás Termonuclear S.A. foi criada em 1º de agosto de 1997 como resultado da fusão da área nuclear de FURNAS Centrais Elétricas S.A., responsável pela operação de Angra 1 e pela construção de Angra 2, com a NUCLEN, empresa de engenharia detentora da tecnologia de projeto de Angra 2 e 3. Esta fusão garantiu à empresa capacitação técnica nas áreas de projeto, construção e operação de usinas nucleoeletrônicas.

Como visão, o site da Eletronuclear apresenta que a empresa é comprometida com a melhoria da qualidade de vida da população, gerando uma energia limpa, mantendo-se na vanguarda tecnológica e sendo reconhecida pela excelência do seu desempenho. Sua missão é produzir energia elétrica com elevados padrões de segurança e eficiência a custos competitivos, preservando a capacidade de projetar, construir e gerenciar seus empreendimentos.

As atividades da empresa compreendem, hoje, a operação da Usina Nuclear Angra 1, com 657 MW, e Angra 2, com 1350 MW. Estas Usinas, em conjunto com Angra 3, prevista para operar também com 1350 MW, constituem a Central Nuclear Almirante Álvaro Alberto (CNAEA), situada na praia de Itaorna, no Município de Angra dos Reis, Rio de Janeiro. Com a conclusão da Usina Nuclear Angra 3, a empresa acrescentará mais 1350 MW à rede e tornará o Estado do Rio de Janeiro praticamente independente da importação de energia de outros estados, o que propiciará maior desenvolvimento local e global para o estado do Rio de Janeiro.

É meta primordial da Empresa otimizar o custo de produção da energia elétrica de origem nuclear, mantendo os mais elevados padrões de segurança no projeto, construção e operação das usinas que integram a CNAEA. Em relação à produção de energia em 2001, com o funcionamento de Angra 2, a Eletronuclear alcançou a produção de 4,1% do total de energia elétrica consumida no Brasil. Em termos do Estado do Rio de Janeiro, representa 50% da capacidade instalada no Estado e responde pela produção de 47% da energia consumida. A empresa é responsável pela diminuição da quantidade de energia “importada” de outros estados para atender ao consumo local do Rio de Janeiro que passou de 61% em 1999 para apenas 15% em 2001.

Ao longo do 2º semestre de 2001, a energia gerada pelas usinas Angra 1 e Angra 2 contribuíram para que o país superasse a grave crise de abastecimento de energia elétrica, devido à falta de chuvas e ao conseqüente baixo volume de águas nos reservatórios das usinas hidroelétricas.

4.1.1 – Meio ambiente

Em relação ao meio ambiente a Eletronuclear, na sua área de influência, prioriza ações voltadas à preservação ambiental e aos interesses das comunidades locais, respeitando os princípios do desenvolvimento sustentável e a busca contínua de excelência nos aspectos relacionados à segurança e ao bem estar das comunidades locais, à preservação do meio ambiente e à saúde no trabalho. Para isso a empresa dispõe de laboratório de monitoramento ambiental cujos objetivos são: elaborar, implementar e executar os programas e estudos necessários para permitir a avaliação dos possíveis impactos causados pela operação da central nuclear no meio ambiente e na população da região. Criado em 1978, o laboratório fica em Mambucaba, a aproximadamente 10 km da Central Nuclear Almirante Álvaro Alberto (CNAAA), desenvolvendo um trabalho ambiental permanente na região entre Angra dos Reis e Paraty. Um grupo de 14 técnicos, entre biólogos, físicos e químicos, especializados nas áreas de radiometria, radioquímica, química e biologia, executam os programas de monitoração ambiental, cumprindo as exigências dos órgãos fiscalizadores nacionais e internacionais.

O controle de qualidade das análises de amostras ambientais é realizado pelo laboratório através da sua participação nos Programas de Intercomparação mantidos pela Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), pela Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA/USA) e pelo Instituto de Radioproteção e Dosimetria, da Comissão Nacional de Energia Nuclear (IRD/CNEN).

Entre as tarefas realizadas pelo laboratório, destacam-se os estudos pré-operacionais, para a medição dos níveis de radioatividade natural e artificial, bem como estudos populacionais dos seres vivos, flora e fauna, que habitam o ambiente marinho local. Faz parte das atividades desenvolvidas pelo laboratório a coleta de amostras ambientais como algas, microanimais, animais de fundo e peixes; registro e estocagem de amostras, testemunhos, análises físico-químicas e radiométricas de amostras, medidas instantâneas de radiação e a avaliação da biomassa, na qual é verificado o tamanho da população de diversos organismos do ambiente marinho da região. Anualmente, os resultados destes estudos são comparados aos dados iniciais do Programa Pré-operacional, com o objetivo de avaliar a influência da implantação da usina nos meios monitorados. Segundo dados divulgados pela empresa até o presente, as variações apresentadas não representam risco. A empresa disponibiliza o telefone e endereço de seu laboratório caso haja interesse da população em conhecer suas pesquisas com mais detalhes.

4.1.2 – Desenvolvimento Local

Na busca de inserção regional a empresa possui um setor, com esta mesma denominação, que desenvolve programas sócio-econômicos e ambientais que tiveram início na época da construção da central nuclear. Neste período o município de Angra dos Reis

possuía pouco mais de dez mil habitantes, hoje esse número já atinge 140.345, segundo dados do IBGE. Desde então, a empresa vem procurando apoiar a população local de diversas formas, estas ações foram implantadas por Furnas no início da década de 90 e tiveram sua continuidade assegurada pela Eletronuclear. Através de convênios assinados com as prefeituras de Angra dos Reis e Paraty, e mais recentemente com a de Rio Claro, são repassados recursos a serem aplicados na melhoria da infra-estrutura local, tais como obras de saneamento, melhoria dos postos de saúde, conservação de estradas, restauração do patrimônio histórico e no aparelhamento da Defesa Civil Municipal. Além disso, a própria empresa implementou uma série de ações voltadas à melhoria da qualidade de vida da população e à preservação ambiental.

Através de convênio com o DNER, a Eletronuclear promoveu a recuperação e modernização de um trecho de 60 quilômetros da Rodovia BR-101, entre Angra dos Reis e Tarituba, no município de Paraty. O apoio da empresa ao Governo do Estado, traduzido, dentre outros, pela cessão, reforma e/ou aparelhamento das respectivas instalações, propiciou a implantação de unidades do Corpo de Bombeiros e da Polícia Militar na região, o que contribui significativamente para aumentar a segurança da população.

Na área de saúde, o Hospital de Praia Brava, construído originalmente para atender a funcionários e sub-contratados, foi transformado em 1999 na Fundação Eletronuclear de Assistência Médica e realiza atualmente cerca de 300 atendimentos por dia, correspondendo a mais de cem mil atendimentos por ano. As instalações do hospital foram reformadas e ampliadas e dos atendimentos realizados atualmente, apenas 10% são a funcionários e seus familiares – os demais 90% correspondem a moradores das comunidades vizinhas, de outros municípios ou turistas que se encontram por vezes na região.

Na área de educação, o apoio às unidades localizadas nas vilas residenciais, construídas para residência de seus funcionários, mais de 40% dos alunos são provenientes das comunidades vizinhas. Em 2001, dentro do Programa Nova Escola, do Governo do Estado do Rio de Janeiro, foram avaliados 1.879 colégios, dos quais apenas 24 atingiram o nível de excelência e o Centro Educacional Roberto Montenegro, de Praia Brava e a Escola Estadual Almirante Álvaro Alberto, de Mambucaba, encontravam-se entre estas vinte e quatro melhores escolas do Estado sendo, ainda, as únicas do município de Angra dos Reis a alcançar tal classificação.

Em termos de preservação ambiental, merecem ser citados os projetos: criação da Estação Ecológica de Tamoios, em parceria com o IBAMA, implantação do Centro de Estudos Ambientais em Angra dos Reis e também outros projetos em parceria com a Prefeitura Municipal, como o “Cinturão Verde”, voltado à contenção do crescimento desordenado de habitações nas encostas e áreas de risco, os projetos de pesquisa e educação ambiental desenvolvidos há alguns anos em cooperação com a Fundação Bio-Rio da UFRJ, o apoio às atividades de maricultura do Instituto de Eco-Desenvolvimento da Baía da Ilha Grande (IED-BIG) e o apoio às atividades do Centro de Pesquisa e desenvolvimento sustentável da Ilha Grande.

No município de Paraty, a Eletronuclear também desenvolve a sua política de inserção regional através de convênios, destacando-se a participação na manutenção e recuperação de estradas vicinais, o projeto de educação ambiental, junto às comunidades de pescadores, a reforma de escolas da rede pública e do Hospital Municipal São Pedro de Alcântara.

Além destas, diversas atividades de âmbito cultural, tais como exposições de pintura e de fotografia de artistas da região, apresentações teatrais, publicação de livros e produção de vídeos sobre assuntos de interesse local, festividades populares, etc, recebem o apoio ou são promovidas pela empresa.

No que diz respeito a geração de empregos foi certamente mais acentuada na fase de construção da usina. A construção de Angra 2 gerou em média 3.600 empregos anuais até

1995. Em agosto de 1998, no final das obras civis e pico da montagem de Angra 2, a Construtora Norberto Odebrecht, o Consórcio UNAMON (responsável pela montagem eletromecânica) e as demais empresas sub-contratadas possuíam um total de 6.245 empregados, dos quais 61% eram provenientes da região. Muitos dos trabalhadores aproveitados nessa fase eram metalúrgicos originários do Estaleiro Verolme, cujas atividades estavam paralisadas naquela ocasião. Atualmente, a empresa possui em seu quadro regular aproximadamente 3.000 colaboradores.

Outro aspecto que a empresa faz lembrar é que, além desses empregos diretos, os setores de comércio e serviços geram muitos empregos indiretos em restaurantes, transportes, construção civil, empregadas domésticas, indústrias de alimentação e vestuário, em uma proporção estimada em 3 a 4 empregos indiretos para cada emprego direto, o que resulta no aumento do recolhimento de impostos e de outros tributos de caráter municipal, estadual e federal.

Atualmente a empresa foi uma das vencedoras do Troféu Mário Henrique Simonsen - Excelência em Balanço Social, concedido pela Fundação Nacional de Apoio Gerencial (Funager), pelo Brasil Rotário, e pela Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ). O prêmio valoriza iniciativas de cunho social nos âmbitos público e privado.

Outras ações estão em andamento como: a assinatura do protocolo de intenções com prefeitura de Angra dos Reis para construção do pórtico da cidade. Além desta obra, o projeto prevê uma remodelação geral no trevo de acesso à cidade, que receberá uma praça, uma quadra de esportes e uma passarela coberta sobre a Rodovia Rio-Santos, entre as comunidades da Cidade da Bíblia e Cantagalo, com passagem para portadores de necessidades especiais. Um centro de informações turísticas e um posto da Polícia Militar também estão previstos para o local. A Eletronuclear e a prefeitura de Angra dos Reis também são parceiras no projeto de inclusão digital, cujo objetivo é a inclusão da população à tecnologia da informação e ao universo digital. A empresa também investe na obra de restauração do Convento de Nossa Senhora do Carmo, um dos símbolos históricos da cidade de Angra dos Reis.

Pelo quarto ano consecutivo, a Eletronuclear promove a Semana Eletronuclear do Meio Ambiente - SEMA 2006, que acontece durante o mês de junho, quando é comemorado o Dia Mundial do Meio Ambiente. São seis dias de programação com várias atividades educacionais e esportivas, no Rio e em Angra dos Reis. A programação, direcionada aos empregados da empresa, estudantes, esportistas e às comunidades do entorno da Central Nuclear Almirante Álvaro Alberto tem como objetivos promover a conscientização e a reflexão em torno da questão do meio ambiente e reforçar o compromisso sócio-ambiental da empresa.

Dentre as ações programadas estavam: a inauguração da Central de Compostagem da Eletronuclear, que transformará resíduos vegetais da empresa, como galhos, folhas e capim, em adubo; o reflorestamento do Morro do Telégrafo e do setor Norte da Vila Residencial de Mambucaba; uma exposição de fotografias e palestra sobre a Mata Atlântica; cursos de agroecologia e agricultura orgânica e painéis de discussão sobre o meio ambiente. Além disso, alunos das escolas da região visitarão a Trilha Porã, uma trilha dentro da Mata Atlântica utilizada pela empresa para trabalhos na área de educação ecológica, e o Instituto de Eco-Desenvolvimento da Baía da Ilha Grande (Ied/Big), onde poderão conhecer o processo de criação de Coquilles Saint-Jacques, molusco também conhecido como “vieira”.

Dentre as atividades realizadas no último dia do evento estavam: gincana ecológica e exposição de desenhos de alunos de escolas da região; mutirão de limpeza da Vila Histórica de Mambucaba, com apoio da Associação dos Moradores da vila; distribuição de mudas ao público e atividades esportivas como o III Canoando no Rio Mambucaba, onde foi recolhido o lixo das margens e sediada a etapa 2006 da Copa Brasil e Copa Estadual de Canoagem

Oceânica com a participação de diversos canoístas do estado e do país, tendo ainda a presença de dirigentes da Confederação Brasileira de Canoagem. Em 2005 participaram deste evento 1200 pessoas.

4.2 – Entrevistas

4.2.1 - Centro de informações

A Eletronuclear mantém 2 centros de informações com o objetivo de divulgar as atividades sobre energia nuclear e esclarecer dúvidas da população, ao centro de informação de Itaorna, onde fica a sede da usina. Cabe ainda a estes centros de informações, cabe receber visitantes e informar sobre o funcionamento da Empresa. O centro de informações de Angra dos Reis, também cumpre a função de integração social, como um local difusor de arte, cultura, com atividades abertas ao público e exposição de trabalhos de artistas locais e ainda palestras e cursos voltados para a comunidade. Juntos recebem mais de 30.000 visitantes ao ano. Também promovem exposições educativas através de painéis eletrônicos e maquetes das Usinas 1 e 2.

Durante este trabalho foi visitado o centro de informações da Eletronuclear de Itaorna, em Mambucaba que existe há 32 anos, e nos últimos 13 anos, é gerido por um profissional formado em comunicação social, habilitado em relações públicas, José Hildeberto Montes Chahim, que trabalha na empresa há 21 anos. Este setor foi criado para recepcionar visitantes e o público em geral apresentando e explanando o funcionamento da empresa, além de realizar visitas técnicas à usina.

No centro de informações de Itaorna, na sede da usina em Mambucaba, trabalham no atendimento ao público: um profissional formado em relações públicas, uma técnica em contabilidade, ambos concursados e três colaboradores contratados, sendo dois na recepção e um no agendamento de visitas. Este setor recebe em média 20.000 visitantes por ano, em 2004 obteve-se o maior número de visitantes que chegou a 21.337. Metade das visitas anuais corresponde a visitantes ocasionais constituídos por turistas que passam pela Rodovia Rio Santos, em períodos de férias e feriados ou membros da comunidade. A outra metade é constituída dos agendamentos de escolas do ensino fundamental ao terceiro grau, bem como comissões de outros países ou do governo brasileiro. No dia 18 deste mês de julho o setor recepcionou uma delegação da China, composta pelo Ministro do Meio Ambiente e demais representantes, além da visita técnica à usina este setor fica responsável pela estadia destes representantes.

Durante o processo de visita os colaboradores do centro de informação ministram uma palestra, apresentam 2 vídeos institucionais e realizam visitas previamente programadas aos setores da empresa, no decorrer deste procedimento tiram dúvidas e respondem perguntas diversas em torno do funcionamento da usina, sobre o combustível utilizado, os processos em caso de acidente e o porquê da construção em Angra dos Reis. Após as visitas o público responde um questionário avaliando a atividade realizada, no qual a maioria afirma ser esclarecedora e positiva. A empresa recebe também visita de ecologistas radicais e membros

do *Greenpeace*, questionando e criticando suas atividades, fato que requer a atuação do profissional de relações públicas para dirimir as divergências.

O profissional de relações públicas responsável pelo setor cuida ainda de todos os cerimoniais realizados pela empresa, além de organizá-los é também o mestre de cerimônia. O mesmo sugeriu que a usina implantasse programas de visitas para estudantes do ensino fundamental, por acreditar que proporcionaria a aproximação da empresa com futuros adultos, que disporiam desde cedo de informações para a formação de opiniões corretas a respeito do funcionamento da empresa.

De acordo com o *site* da Eletronuclear o setor utiliza-se do *slogan* “O conhecimento ao seu alcance”, para despertar a atenção da população em relação às informações que desejam obter sobre a mesma. Consta ainda no *site* que além de oferecer uma vista panorâmica da Central Nuclear, o centro de informações possui um painel eletrônico que mostra como a energia elétrica é produzida numa usina nuclear e dispõe de diversos vídeos e posters sobre energia nuclear e meio ambiente. O setor oferece ainda agendamento para visitas técnicas às instalações da empresa por grupos de estudantes acompanhados de professores, recepção e acompanhamento de comitivas em visita à organização, além de disponibilizar alguns espaços da empresa para palestras e eventos de interesse da comunidade. Em visita ao setor percebeu-se que o mesmo é muito bem equipado e confere com as informações divulgadas no site.

Durante a entrevista com o profissional de relações públicas verificou-se que seu setor não dispõe de outras informações como número de colaboradores da organização, dados atualizados sobre a empresa, que no site constam com data de 2001 e após a verificação deste profissional obteve-se a informação de que estão sendo reformulado e atualizado.

Em relação ao trabalho em conjunto com os demais setores (Assessorias de Comunicação e Imprensa e Setor de Integração Regional), focando os públicos da organização, verificou-se que funcionam de forma independente, cada um desenvolvendo ações específicas e o centro de informações é solicitado para integrar algumas delas, como apresentar a empresa para os novos colaboradores a pedido do setor de relações humanas, ser mestre e chefe dos cerimoniais em eventos realizados pelos demais setores da organização, inclusive da presidência.

A empresa não possui um setor específico para cuidar de sua comunicação, esta atividade é executada de forma fragmentada pela diretoria de operação, no caso o centro de informação, pela diretoria administrativa, no caso o setor de inserção regional e pela direção da presidência, neste caso por mais dois setores, a assessoria de comunicação da presidência e a assessoria de imprensa. Somente dois destes setores são geridos por profissionais de comunicação. O centro de informações fica em Mambucaba e os demais no Rio de Janeiro, a empresa possui ainda, uma agencia de publicidade e propaganda contratada.

4.2.2 – Assessores de comunicação e imprensa

No dia 15 de setembro de 2006, em entrevista, na sede da Empresa no Rio de Janeiro, com o engenheiro José Manoel Diaz Francisco, coordenador de comunicação e segurança e com o jornalista Marco Antônio Torres Alves, assessor de imprensa, ambos da

presidência da Eletronuclear, os entrevistados discorreram sobre a dificuldade em informar o que é a Empresa, primeiramente por se tratar de energia nuclear, seguida da curiosidade generalizada em descobrir como se dá a geração desta energia e das lembranças de Chernobyl e Hiroxima, bem como a reduzida verba de comunicação. Manifestaram ainda, a necessidade das ações de comunicação da empresa falarem para todos e o desejo de atingir o indivíduo, respeitando o direito à informação do cidadão.

O assessor de comunicação informou que a Empresa possui um plano de comunicação anual submetido a SECOM - Secretaria de Comunicação da Presidência da República e um planejamento de emergência elaborado juntamente com outras organizações: defesa civil, prefeitura de Angra dos Reis, polícia rodoviária e o exército. Neste plano, cabe à Eletronuclear as ações dentro da Usina e também apoiar as medidas da defesa civil em até 5 km além de seus portões. Acrescentou ainda que a primeira responsabilidade da Empresa é com a segurança das pessoas e do meio ambiente, fato que buscam vivenciar muito mais do que divulgar na mídia, assim realizam testes diários, semanais, mensais, anuais de acordo com o plano de emergência, cumprindo suas determinações e a cada dois anos envolvendo a comunidade em uma simulação de evacuação.

Tendo em vista a verba restrita para comunicação, alegam que “conseguem fazer milagre”, adequando a divulgação com poucas publicações de massa, sendo estas sempre com enfoque institucional. De 6 em 6 meses a empresa presta contas à comunidade através de jornais locais e nacionais.

A fonte de divulgação mais utilizada pela Empresa é o patrocínio e apoio a eventos culturais, principalmente na região de Angra dos Reis, participando do festival literário de Paraty e de teatro de Angra dos Reis, bem como em todos que a comunidade solicitar seu apoio. Outras oportunidades de divulgação são utilizadas, inclusive em seus centros de informações, sendo que o de Angra dos Reis mantém exposições permanentes de artistas locais e o de Itaorna é destinado exclusivamente para visitas à Usina. A empresa aproveita todas as oportunidades de divulgação inclusive as audiências públicas, os eventos promovidos pelas escolas e até mesmo as placas de sinalização de obras públicas onde as verbas que destina para as prefeituras propiciam a exposição de sua logomarca.

Um dos meios de divulgação anualmente utilizados pela Empresa, é o calendário distribuído de porta em porta para 45.000 moradores próximos à usina, com informações dos testes de sirene e as simulações de evacuação. Este material sempre de boa qualidade, procura valorizar a cultura da região; o calendário de 2006, mostra as aldeias indígenas, seus artesanatos e cultura. As fotos tiradas para a formulação do calendário foram expostas no centro de informações de Angra dos Reis, juntamente com a dos artesanatos indígenas, propiciando espaço para venda dos mesmos e renda para as tribos.

Sobre os artesanatos indígenas, acrescentou o assessor de comunicação, que a Eletronuclear prefere valorizar e incentivar a cultura local e quando pensam em brindes da empresa não buscam produtos feitos em outros países, mas procuram artesanatos locais, como no caso dos índios e outros artesãos da região de Angra dos Reis e Paraty, porém encontram dificuldade, pois a região é desprovida desta produção.

Segundo o engº. José Manoel “a política de evitar acidentes da Empresa faz com que busque trabalhar incessantemente a conscientização, primeiro na própria Empresa, depois com a população e o meio ambiente, através de campanhas.” A última campanha desenvolvida pela Empresa, intitulava-se “só jogue no mar o que o peixinho pode comer”, com distribuição de folhetos nos cais e barcos dos portos de Paraty, Angra dos Reis e Mangaratiba. Esta campanha foi estendida para as escolas da região de Angra dos Reis.

O assessor de comunicação disse que a empresa investe no relacionamento com o público externo, mas deve dar um pouco mais de atenção aos colaboradores e suas famílias e que a Eletronuclear está estudando a possibilidade de contratar uma empresa para a

implantação de cargos e salários ou a criação de um comitê com esta finalidade. Em relação às esposas dos colaboradores disse que precisam se organizar e que não poderia afirmar se estão precisando de cursos e que talvez se estivessem no Rio de Janeiro também tivessem em depressão. Colocou que algumas atividades como palestras nas escolas, inclusive no momento, iriam acontecer no Rio e Mambucaba ligadas a literatura, onde no caso de Mambucaba 20 convites seriam para as esposas dos colaboradores.

Disse ainda, que as vilas da empresa encontram-se em um local privilegiado pela natureza e que considera mais significativo dar atenção às necessidades da comunidade, evidenciando a comunicação para o cidadão, propiciando oportunidades que não teriam se a empresa não colaborasse nesse sentido. Como exemplo citou o patrocínio da visita de escolas mais pobres de Mambucaba a museus do Rio de Janeiro, atividade pedagógica/cultural que estas crianças realizaram pela primeira vez. Contudo, disse acreditar que pensam muito no externo e pouco no interno e reconhece que precisam trabalhar na integração dos setores de comunicação, bem como melhorar o relacionamento com os colaboradores e familiares, promovendo maior aproximação destes públicos com a empresa.

4.2.3 – Setor de integração regional

Após três tentativas de agendamento com o Eng. Paulo Augusto Gonçalves, responsável pela assessoria de responsabilidade social que cuida da comunicação da Empresa com a comunidade, no dia marcado (15 de setembro de 2006), estando em reunião encaminhou o Sr. Celso Badaró da Silva para conceder as informações solicitadas, sem que o mesmo soubesse sobre a entrevista marcada ou do assunto em questão.

Posteriormente à apresentação do objetivo e questões da entrevista o Sr. Celso Badaró informou que o setor é responsável por todas as atividades desenvolvidas pela Empresa ligadas à comunidade e ao meio ambiente.

Acrescentou que, no momento, o setor está passando por um processo de reestruturação saindo da área administrativa, ligando-se diretamente à presidência da Empresa e que até o final do mês de outubro estas mudanças estariam concluídas, comprometendo-se em disponibilizar suas alterações. Estas mudanças afetarão também o Centro de Informações, no entanto, este setor não participaria da elaboração das novas estratégias de comunicação que estão sendo criadas, mas seria apenas comunicado do que lhe cabe neste contexto.

A reestruturação do setor de Integração Regional está sendo elaborada por uma equipe facilitadora, formada pelos setores de responsabilidade social e comunicação social da Empresa, que, segundo o senhor Badaró, trabalham juntas e “possuem todo conhecimento dos procedimentos que foram gerados para este fim”. Disse ainda, “que este grupo possui jornalistas que entendem de comunicação e que não vai envolver ou ouvir outras pessoas neste processo”, inclusive o relações públicas, colaborador responsável pelo centro de informações, que será apenas notificado da nova formatação, pois “este setor é ligado à diretoria de informação, utilizado para mostrar o funcionamento da usina”.

Ao ser perguntado se possui conhecimento das atividades desenvolvidas pelo profissional de relações públicas, afirmou que sim, no entanto não foi convincente em sua resposta.

Ao setor de integração regional cabe cuidar de todos os projetos ligados a comunidade e públicos externos da Empresa. Vários eventos são desenvolvidos por este setor como a semana de meio ambiente, realizada todos os anos, com atividades na cidade do Rio de Janeiro, Mambucaba, Angra dos Reis e Paraty. No evento deste ano gravaram as atividades e editaram um filme que a Empresa enviará para as escolas como recurso didático alertando os alunos sobre a importância da preservação ambiental.

O setor cuida também da parceria da Empresa no programa fome zero. Desenvolve diversos projetos junto às escolas de Angra dos Reis, como no Colégio Monte Negro, apoiando o concurso de poesia, efetuando a encadernação das mesmas; criando o centro de inclusão digital no Colégio Cunhambé; além de atender algumas solicitações como fanfarras, ônibus para excursões ou mesmo infra-estrutura.

Através do setor a Empresa inaugurou em Angra dos Reis o COEP – Comitê de Entidades no Combate a Fome e pela Vida, integrando diversas empresas da região, mapeando as reais necessidades da comunidade, desenvolvendo ações junto a crianças, jovens e adultos. De início o projeto efetuará o desenvolvimento de jogos de basquete para a comunidade carente do Perequê.

4.3 – Resultado de Pesquisa:

4.3.1 - Visitantes do centro de informações da empresa em Mambucaba

Foram Entrevistados 8 alunos do Curso de Comunicação Social do Centro Universitário de Barra Mansa, em visita técnica à Instituição no dia 12 de setembro de 2006. Dentre os alunos, 50% são da cidade de Barra Mansa e 50% de Volta Redonda, (cidades no Estado do Rio de Janeiro) com idade entre 18 a 25 anos. Uma das alunas já conhecia o Centro de Informações da Empresa, os demais estavam na organização pela primeira vez. Os gráficos 1 e 2 foram respondidos antes da visita técnica à Empresa.

Sobre a Eletronuclear:

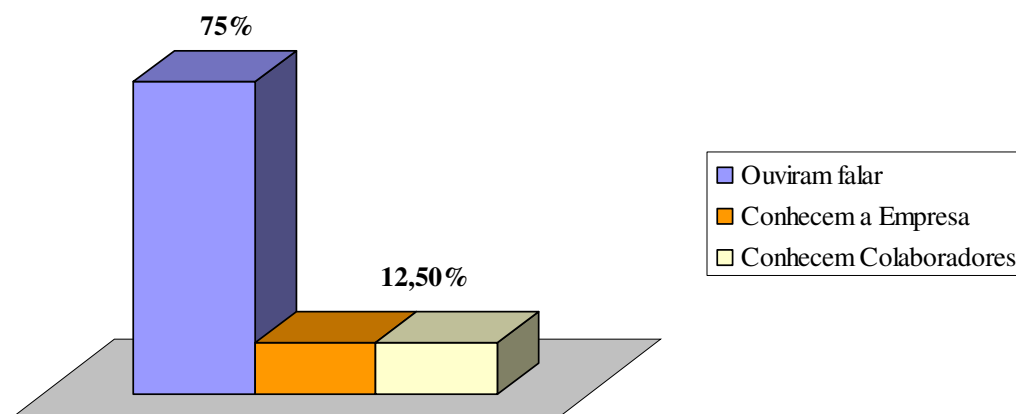


Gráfico 1: Respostas de 8 alunos **antes** de efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Apesar de este grupo ser de alunos do curso de comunicação e de residirem a 2h da Empresa, em sua maioria só haviam ouvido falar da Organização.

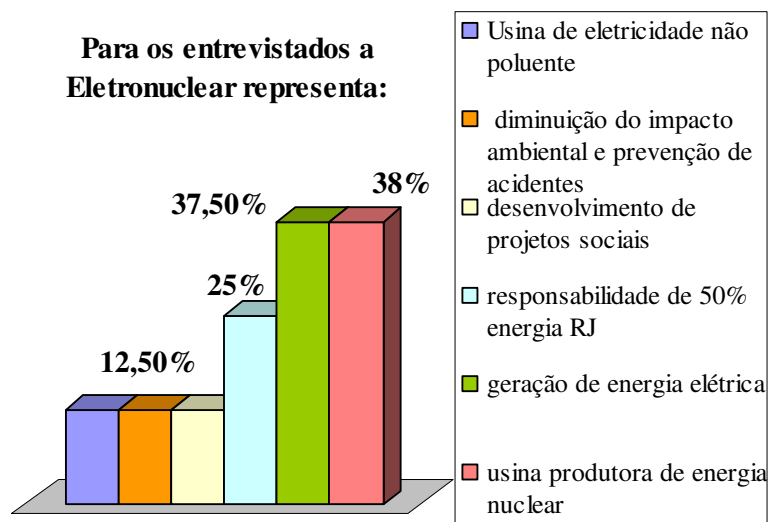


Gráfico 2: Respostas de 8 alunos **antes** de efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Percebe-se que na maioria das respostas os entrevistados não possuem rejeição em relação a Empresa e em sua maioria a vêem apenas como produtora de energia elétrica, mesmo os 37,5% que afirmam tratar-se de energia nuclear.

Se têm dúvidas sobre a empresa:

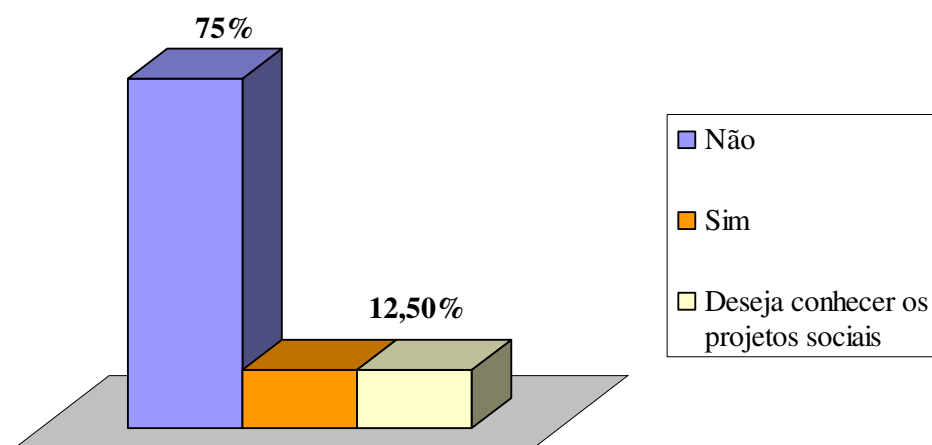


Gráfico 3: Respostas de 8 alunos após efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Após a visita a maioria dos entrevistados não possuía dúvidas sobre a Empresa, o que demonstra que esta atividade é bem desempenhada pelos profissionais responsáveis, principalmente o RP que acompanhou os alunos durante todo o processo e colocou-se a disposição para qualquer dúvida. Inclusive em resposta, a questão de nº 8 do questionário (vede anexo), 100% dos entrevistados afirmaram ter esclarecido suas dúvidas durante a visita.

Como tomam conhecimento das atividades da empresa:

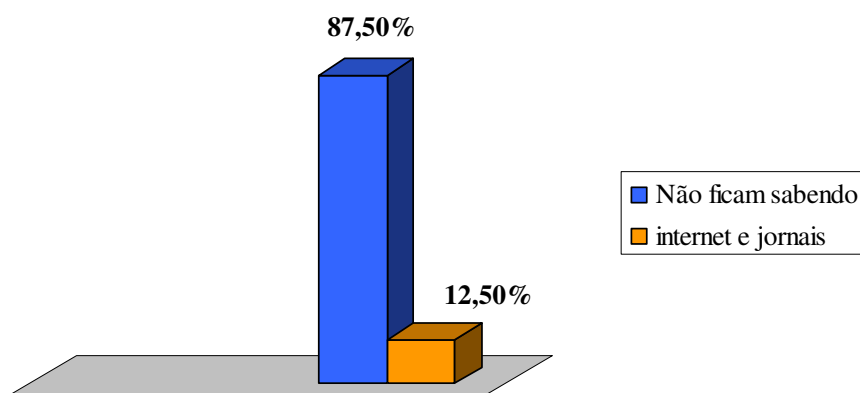


Gráfico 4: Respostas de 8 alunos após efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

O Gráfico 4 demonstra a desinformação em relação às atividades realizadas pela Empresa por parte dos alunos. Percebe-se também, que os profissionais do Centro de Informações poderiam ter aproveitado o momento da visita para informar as ações realizadas tanto para a comunidade, como para os colaboradores e demais públicos da organização.

Em relação a questão nº 5 do questionário de respostas (vide anexo): Quais as atividades que a Empresa desenvolve para a comunidade: 100% dos entrevistados não possuíam conhecimento a respeito. O que demonstra que apesar dos profissionais do Centro de Informação conseguirem passar, com êxito, informações sobre o funcionamento da Empresa, inclusive o RP, perdem a oportunidade de divulgar as diversas atividades que desenvolvem para seus públicos, principalmente para a comunidade.

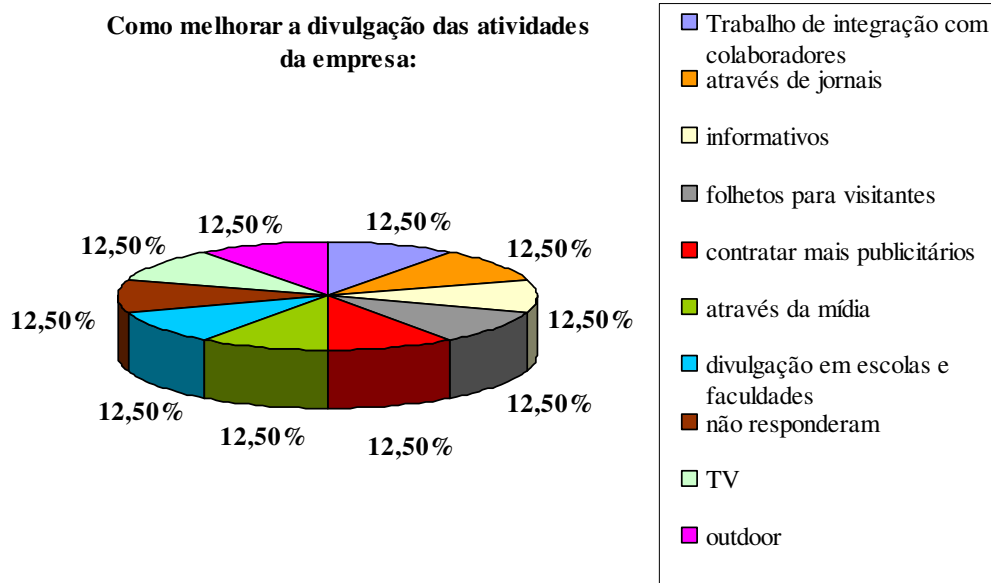
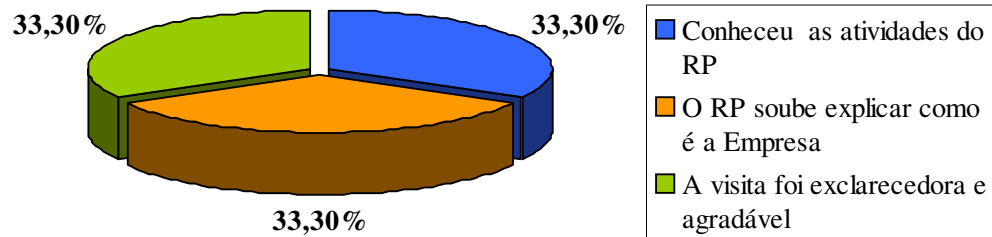


Gráfico 5: Respostas de 8 alunos após efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Os entrevistados aproveitaram a oportunidade para sugerir mecanismos de divulgação para a Empresa e relatar suas ações em benefício de seus públicos. Observa-se com mais atenção as sugestões que o setor de comunicação, em especial o profissional de RP, poderia aproveitar; trata-se do trabalho de integração com os colaboradores, pois estando estes bem informados sobre as atividades desenvolvidas para os diversos públicos da organização, poderiam integrá-las ou apenas informar suas famílias e conhecidos a respeito de seu acontecimento, e assim surgiria uma rede de divulgação “boca-a-boca”, método sem custo para a Organização e muito eficiente.

Em relação à visita à Eletronuclear 62,5% dos entrevistados ficaram muito satisfeitos e 37,5% satisfeitos, atribuindo a:

Os entrevistados muito satisfeitos (62,5%) com a visita atribuíram:



G

Gráfico 6: Respostas de 5 alunos após efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Este gráfico confirma a atuação dos profissionais do Centro de Informação, mencionada anteriormente (RP), que conseguiram satisfazer as expectativas dos visitantes, público mais crítico por possuírem conhecimento a respeito da necessidade de se buscar satisfazer o cliente.

Os visitantes satisfeitos com a visita (37,5%) atribuíram:

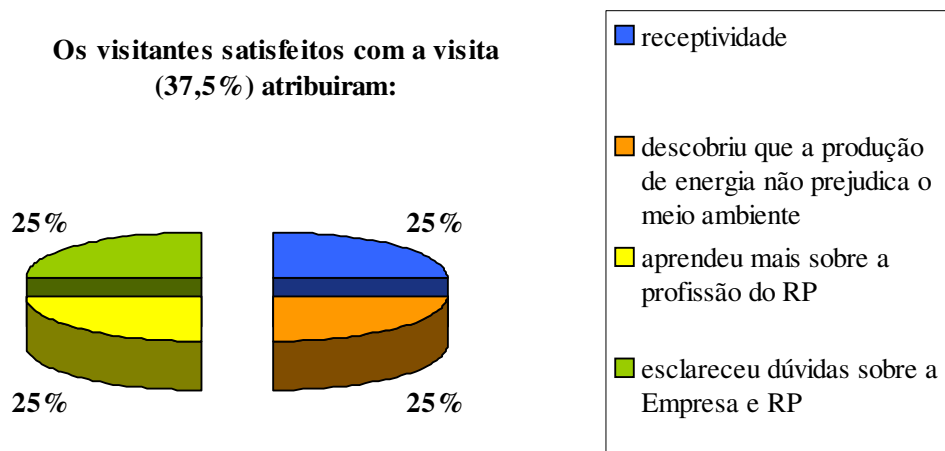


Gráfico 7: Respostas de 3 alunos após efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Dos visitantes que alegaram estar satisfeitos com a visita à Empresa confirmaram os comentários do gráfico anterior (6).

Sugestões para qualidade de vida dos colaboradores:

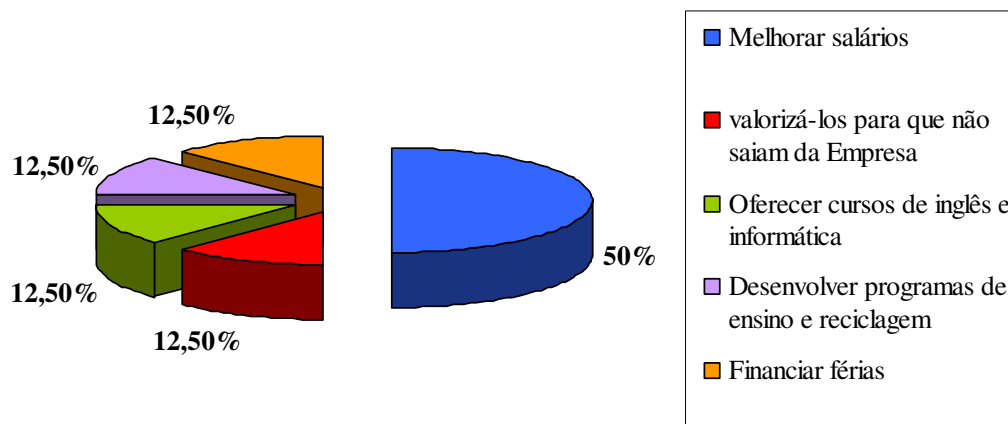


Gráfico 8: Respostas de 08 alunos **após** efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Percebe-se neste gráfico que as sugestões oferecidas pelos alunos visitantes enquadram-se em sugestões de RP que valorizariam o quadro de colaboradores da Empresa e podem ser utilizadas pelo Setor de Recursos Humanos.

Sugestões para qualidade de vida da família dos colaboradores:

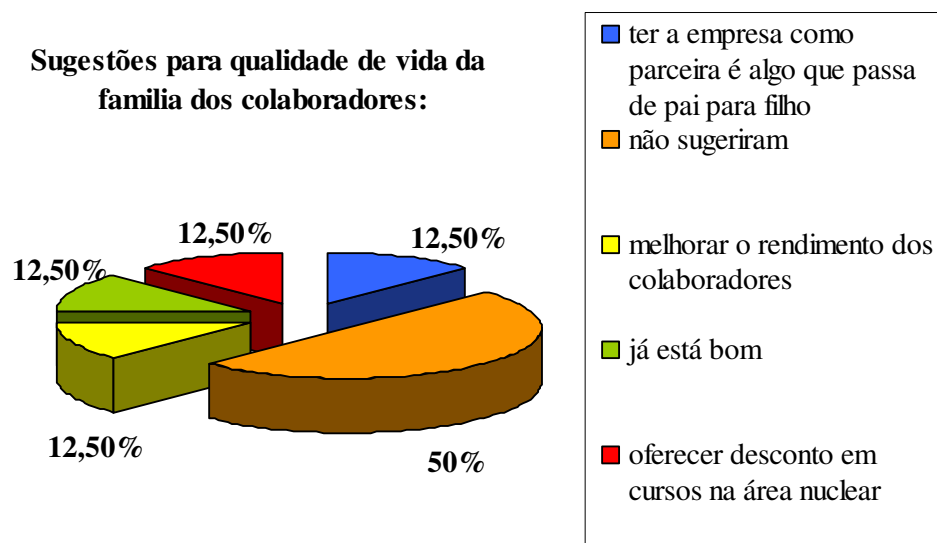


Gráfico 9: Respostas de 8 alunos **após** efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Apesar de em sua maioria os alunos não terem emitido sugestões, as demais repostas referem-se a ações de RP, principalmente quando mencionam ter a empresa como parceira, pois se a Empresa possui o interesse de que seus colaboradores estejam motivados para a realização de suas funções e satisfeitos com a mesma, poderiam ser desenvolvidas ações que criassem a cultura da satisfação de toda a família, tanto que os filhos desejassem trabalhar na organização, o que poderia levar a uma tradição.

Sugestões para qualidade de vida da comunidade:

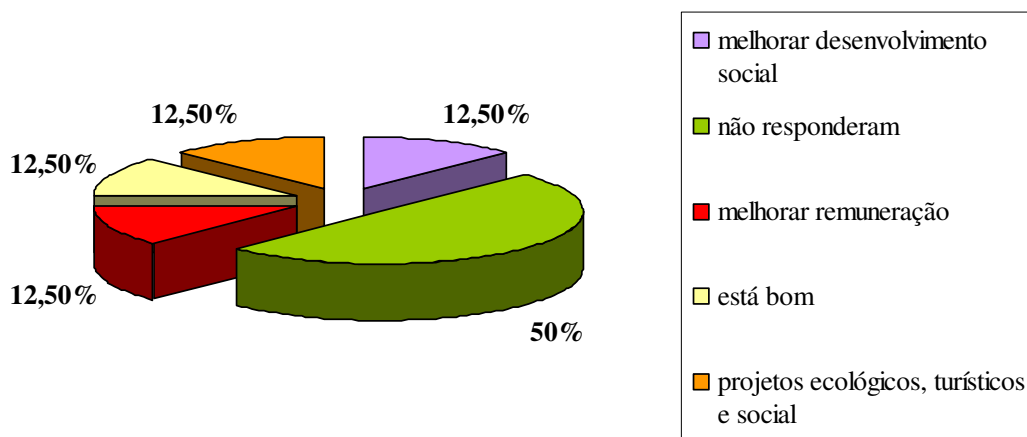


Gráfico 10: Respostas de 8 alunos após efetuarem visita técnica na Eletronuclear.

Ainda, considerando que a maioria não emitiu sugestões, observa-se as opções de projetos ecológicos, turísticos e sociais que com certeza melhorariam o desenvolvimento social da região. Estas também seriam sugestões de RP, apesar de a Empresa já possuir estes projetos, poderiam incentivá-los ainda mais, buscando parceria com instituições de ensino que disseminariam estes projetos pela comunidade.

4.3.2 - Comunidade próxima a empresa: Angra dos Reis

Nesta comunidade foram entrevistadas 37 pessoas, de ambos os sexos, com idades entre 18 e 65 anos, residentes na cidade de Angra dos Reis, no estado do Rio de Janeiro. O trabalho de campo foi realizado entre os dias 05 a 11 de setembro.

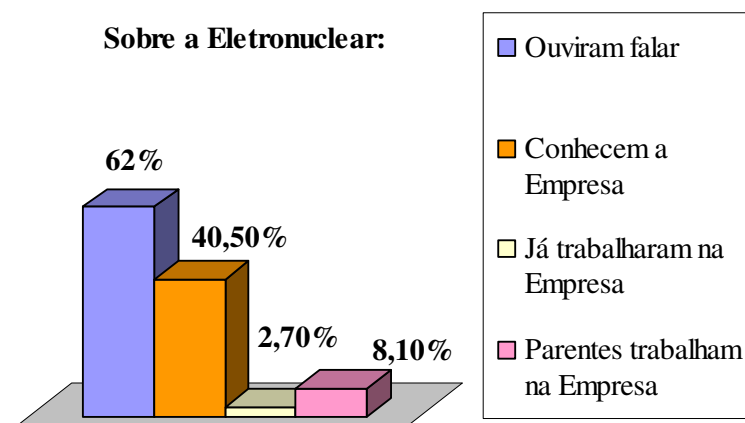


Gráfico 1 – Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Neste gráfico percebe-se que, mesmo a Empresa estando bastante próxima da comunidade de Angra dos Reis, cerca de 40 minutos, a maioria dos entrevistados somente ouviu falar da Empresa. Em relação a este fato, a Empresa poderia ampliar e intensificar o projeto de visita de RP, direcionando para a população de Angra dos Reis. Desta forma a população teria maiores informações a respeito da Organização, o que poderia proporcionar uma imagem mais favorável da mesma e a disseminação das informações recebidas por estas pessoas a outras de sua convivência. O RP deverá buscar, em especial, membros da comunidade que são formadores de opinião para integrarem os grupos de visita. Assim, o RP do Cento de Informações deverá preparar programas de visitas diferenciados, de acordo com a característica e necessidade de cada público.

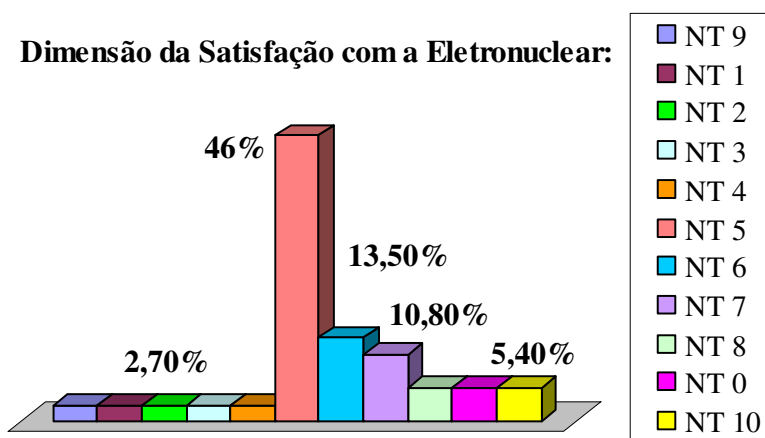


Gráfico 2 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Em decorrência do desconhecimento os entrevistados demonstram, em sua maioria, um nível de satisfação baixo em relação à Empresa. Este quadro pode ser revertido com ações de RP estreitando os laços com a comunidade de Angra dos Reis, para fortalecer este relacionamento.

Dentre os entrevistados que atribuíram nota 5 para demonstrar sua satisfação com a Empresa, justificaram:

Justificativa para nota de avaliação:

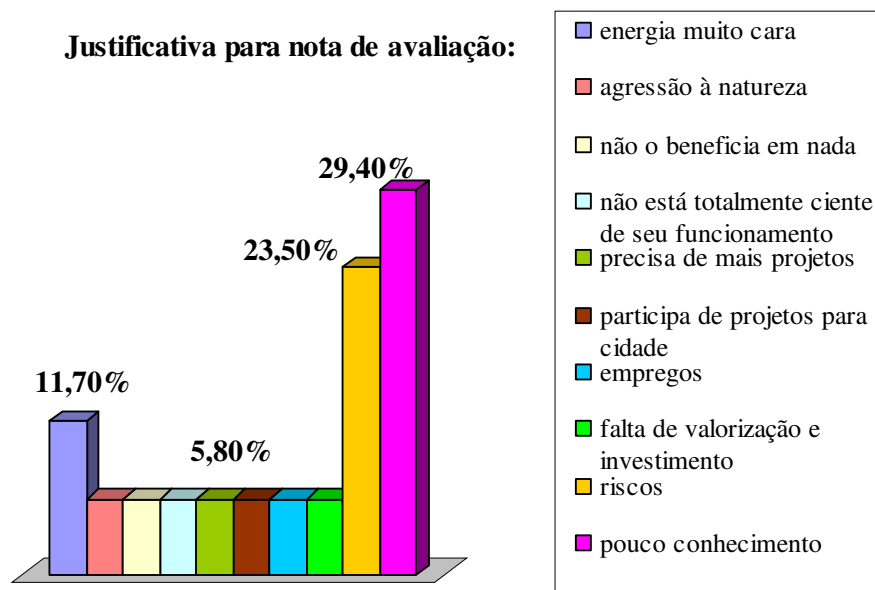


Gráfico 3 - Respostas correspondentes a 17 entrevistados de Angra dos Reis.

Observa-se que o maior número de respostas cabe ao pouco conhecimento a respeito da Empresa e aos riscos de sua atividade. Se a Empresa estabelece um contato mais próximo com as pessoas destas comunidades poderão demonstrar seu esforço em evitar acidentes e sua preocupação com o meio ambiente.

Como tomam conhecimento das atividades da empresa:

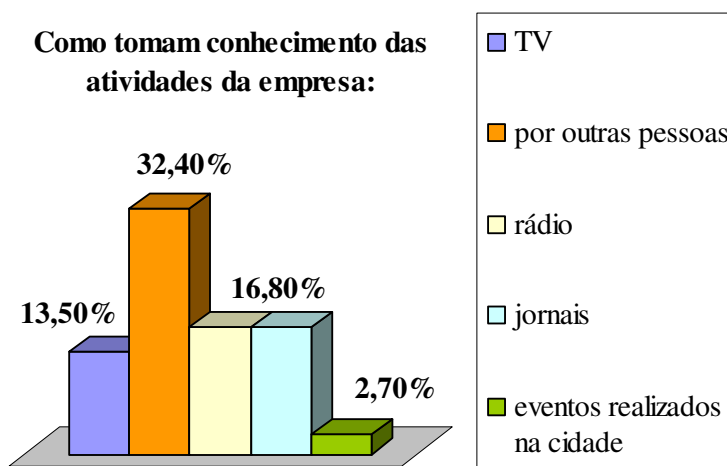


Gráfico 4 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Apesar da Eletronuclear utilizar-se de vários veículos de comunicação para informar a comunidade de Angra dos Reis sobre suas atividades, verifica-se que a propagação entre as pessoas é que faz com que este público fique sabendo de suas ações. Embora, 13,5% terem afirmado não ficar sabendo ou ficar sabendo somente após ter acontecido.

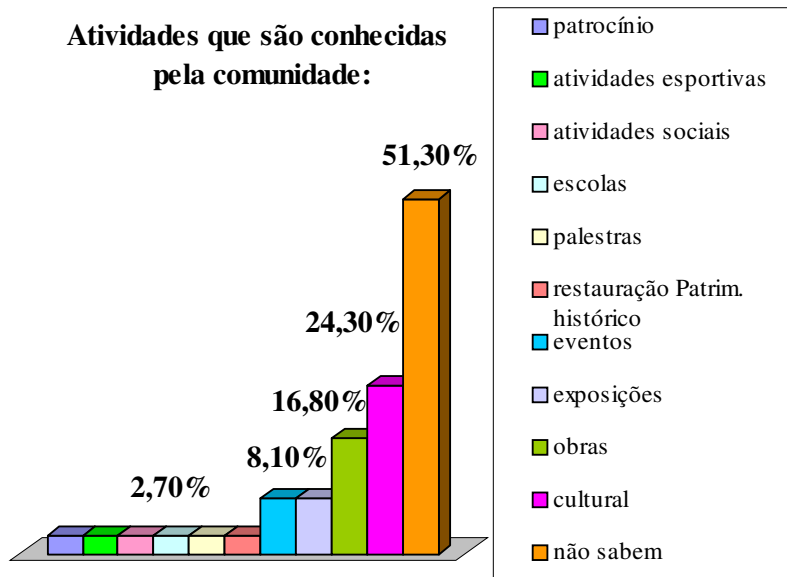


Gráfico 5 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

O gráfico 5 descreve a falta de percepção dos entrevistados de Angra dos Reis em relação às atividades que a Empresa desenvolve para a comunidade. Mesmo tomando conhecimento das ações que a Empresa desenvolve (gráfico anterior), não assimilam a finalidade de atender a comunidade. Torna-se necessário um planejamento estratégico para trabalhar a situação de forma que a população compreenda os propósitos da Empresa, acredita-se que deva ser feito em ordem inversa, da população para a Organização. Buscando, através de pesquisa de opinião, conhecer a realidade e necessidade da população para formular em seguida o plano de ação que atenda, na medida do possível, esta realidade.

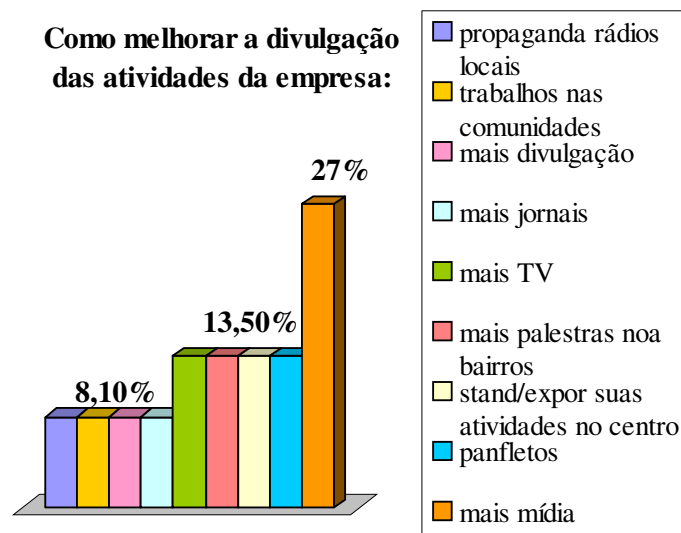


Gráfico 6 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Apesar de os entrevistados pedirem mais informações sobre a Empresa, através da mídia, o que representa mais custos. Esta Empresa, poderia utilizar as técnicas de RP que trabalha com comunicação dirigida, segmentando o público, tornando-o alvo de suas informações. Assim, as sugestões como comunicar as escolas, trabalhos nas comunidades e mais palestras nos bairros, devem ter maior atenção por parte da Organização, pois representam estratégias eficazes na construção do bom relacionamento e imagem institucional.

Em relação às atividades da empresa estão:

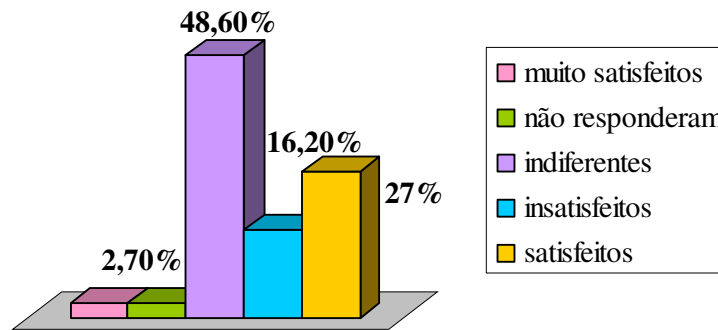


Gráfico 7 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Este gráfico demonstra que a maioria dos entrevistados encontra-se insatisfeito ou indiferente com as atividades que a Empresa realiza.

Justificativa dos indiferentes às atividades da empresa:

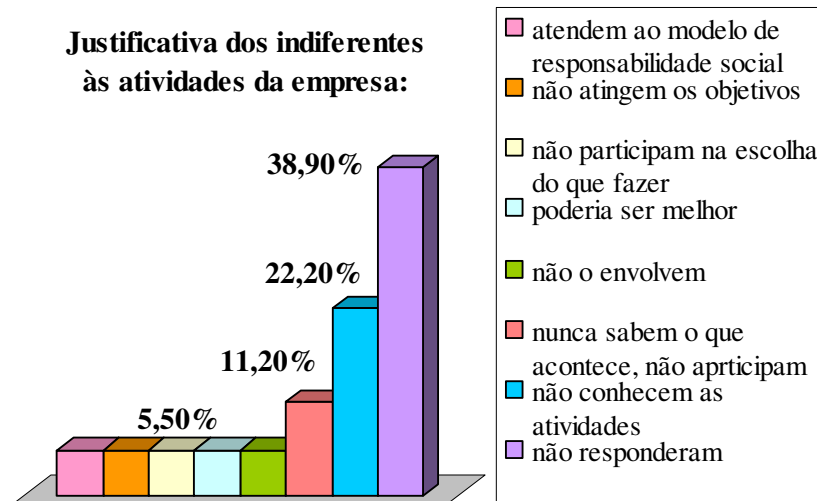


Gráfico 8 - Respostas correspondentes a 18 entrevistados de Angra dos Reis.

Embora, o maior índice de respostas ter sido de pessoas que não revelaram o motivo de sua indiferença com as atividades realizadas pela Empresa, observa-se que o somatório dos

que não conhecem estas atividades ou não sabem das mesmas, totaliza 33,3% e ainda 5,5% alegam não participar da escolha das atividades a serem realizadas, este quadro denota que há necessidade de um trabalho de aproximação com a comunidade e até mesmo de ouvi-la para verificar sua expectativa em relação ao que desejam da Empresa, verificando no que a Organização poderia atender, dando retorno destas ações, mantendo-a informada. Estas estratégias costumam ser realizadas pelos profissionais de RP das Empresas.

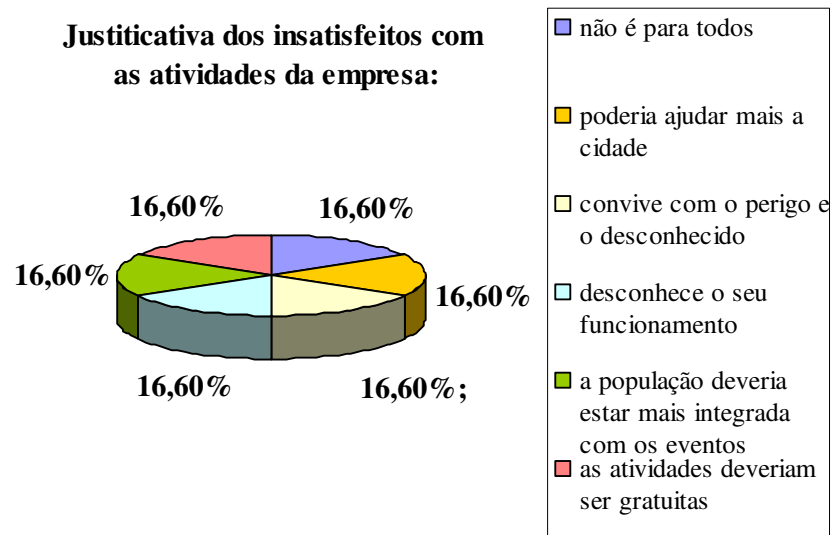


Gráfico 9 - Respostas correspondente a 6 entrevistados de Angra dos Reis.

Com estas respostas volta-se à necessidade da Empresa em divulgar ainda mais suas atividades para dirimir receios em relação a sua operação. Um maior conhecimento das atividades da Organização propiciaria uma imagem mais favorável e conseqüentemente maior aceitação. Estas ações deveriam ser feitas junto ao público alvo, neste caso, a comunidade; não necessariamente através de divulgação nos veículos de massa, mas junto à própria comunidade, as escolas, as associações de moradores e formadores de opinião.

Em relação à resposta, poderia ajudar mais a cidade, esta não se refere à quantidade ou mais obras e ações, mas à realização de obras ou atividades que a comunidade julga preponderante, o que não ocorre muitas vezes com a verba da Empresa destinada às Prefeituras. Cabe à Empresa estudar uma alternativa para solucionar esta questão, sem chocar-se com a Instituição pública, talvez buscando parcerias com outras entidades para estimular a solução de parte dos problemas da comunidade, pois só encaminhar verba aos cofres públicos não resolverá esta pendência e a comunidade continuará culpando a Empresa pela precariedade existente, em relação aos riscos que acreditam correr por serem vizinhas da empresa.

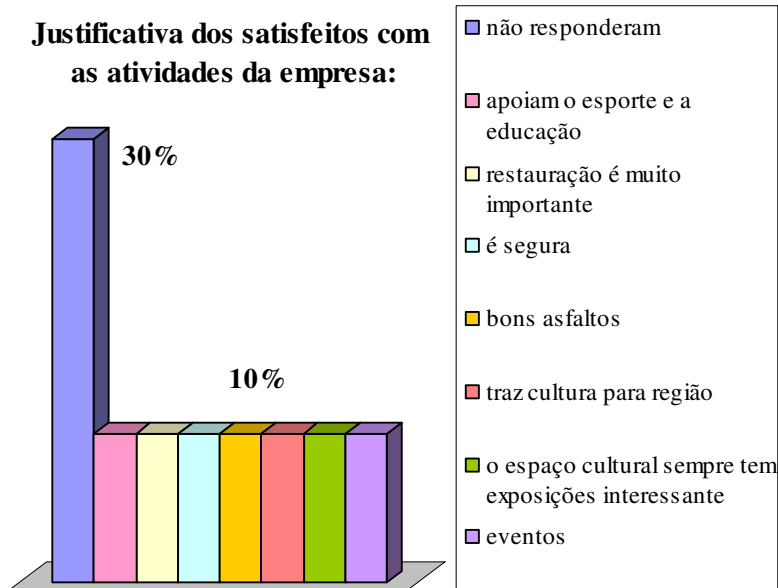


Gráfico 10 - Respostas correspondentes a 10 entrevistados de Angra dos Reis.

O gráfico 10 retrata os 27% (gráfico 7) de satisfeitos com as atividades realizadas pela Empresa para a comunidade. Cada entrevistado apresentou aspectos diferentes para justificar sua satisfação, este resultado (70%) deve ser estimulado pela Organização através das ações do profissional de RP.

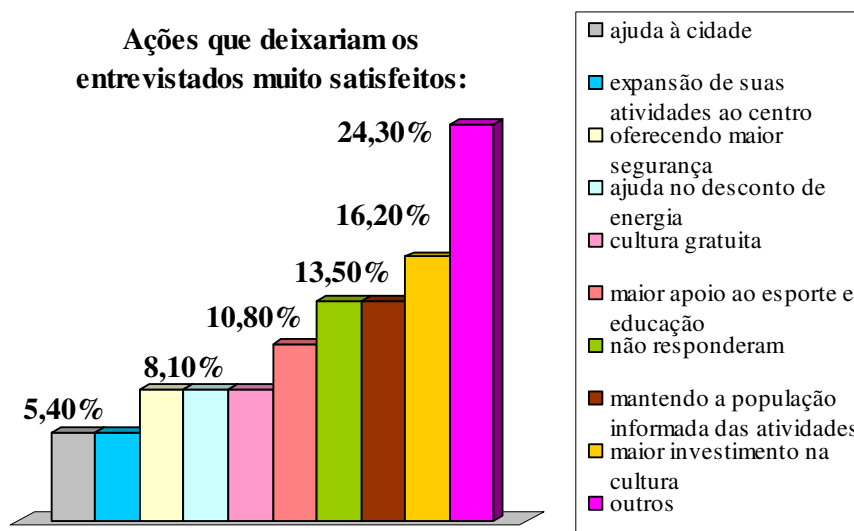


Gráfico 11 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Nesta questão, em que o entrevistado foi questionado a respeito do que a Eletronuclear deveria fazer para que ficasse muito satisfeito com a Empresa, verifica-se que, na verdade, o que desejam, a Empresa já faz, cabe intensificar estas atividades e divulgá-las de forma mais

eficaz, envolvendo a comunidade para participar deste processo, e a própria comunidade se encarregará de divulgá-las. Aos 24,3% outros, cabem as respostas: um pólo esportivo para comunidade carente, aumentarem o centro cultural no centro, maior participação em suas escolhas, maior investimento no social, informar sobre a Empresa no Centro Cultural, investir na qualificação profissional, nova seleção de contratos e maiores oportunidades de emprego.

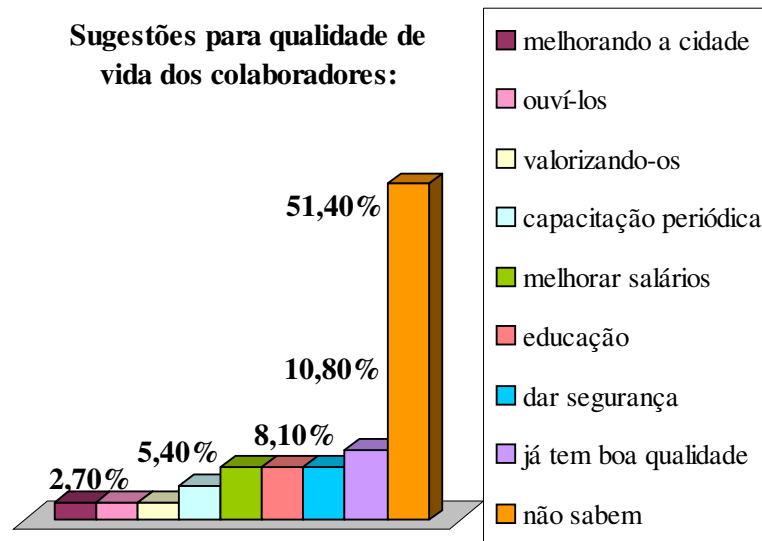


Gráfico 12 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Este quadro confirma o desconhecimento da maioria dos entrevistados de Angra dos Reis, com as atividades da Empresa, inclusive no que diz respeito às condições oferecidas a seus colaboradores. A Eletronuclear deve utilizar-se da divulgação dos benefícios proporcionados ao seu público interno junto a comunidade. Estas informações valorizariam seu conceito, bem como, demonstrariam que a Empresa investe na qualificação periódica de seus colaboradores por questão de segurança, sendo a sua maior preocupação. No entanto, a valorização dos mesmos, também deveria representar preocupação constante por parte da Empresa.

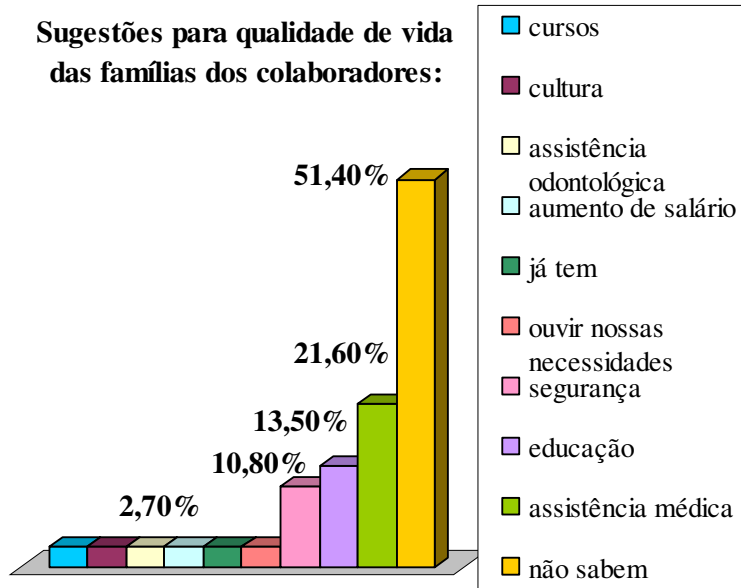


Gráfico 13 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Neste gráfico, praticamente cabe as mesmas considerações do anterior (gráfico 12), a desinformação da comunidade em relação aos benefícios da empresa estendidos aos familiares de seus colaboradores e a necessidade da divulgação dos mesmos. A Empresa fornece hospital em Praia Brava, convênio médico e odontológico, colégios dentro de suas vilas residenciais. No entanto, a resposta “ouvir nossas necessidades” é bem apropriada, a Empresa deve verificar se os benefícios oferecidos atendem as necessidades dos familiares. Estas, também são funções de RP e devem constar de seu plano de ação.

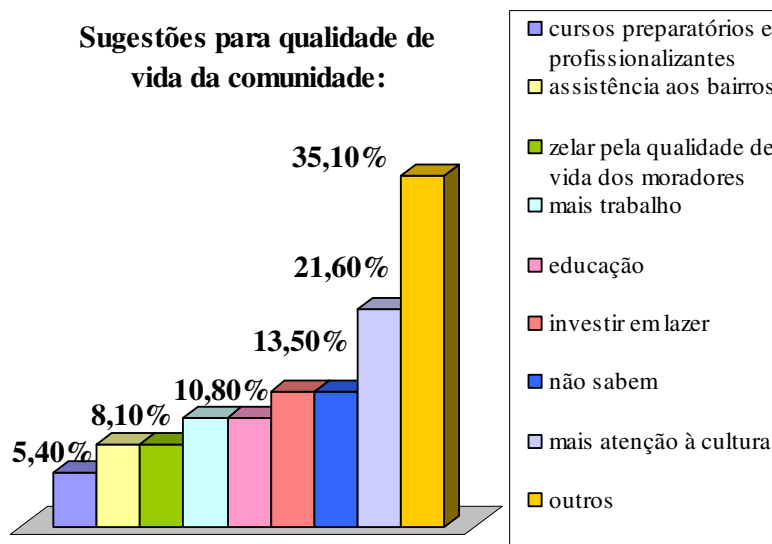


Gráfico 14 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Estas sugestões devem ser apreciadas pela Empresa que poderia buscar nas ações de RP parcerias com instituições de ensino superior ou técnico, propiciando a instalação de cursos na região, atendendo a demanda local. Solicitações que podem ser confirmadas no gráfico 15 a seguir. Outro aspecto a ser observado é a questão cultural, apesar de contemplada pela Empresa, ainda não atende à necessidade da região. Em relação aos outros: esporte, segurança, projetos mais ligados à comunidade, ampliação da participação da comunidade nas ações da empresa, contribuir mais com os municípios pelo ônus da Usina, saúde, desenvolvimento turístico, creches, redução de impostos, mais projetos para o meio ambiente, transporte, obtenção junto aos governos federal, estadual e municipal de condições ideais de tráfego em caso de acidente; percebe-se que alguns destes a Empresa já possui, como os planos de contingência para o tráfego em caso de acidentes, hospital de Praia Brava para atendimento da comunidade além dos colaboradores e familiares. Porém alguns representantes da comunidade não têm conhecimento ou percepção de sua existência. Os demais podem e devem ser incentivados pela Empresa através de parcerias, melhorando consideravelmente a qualidade de vida da comunidade local e sua aceitação perante os mesmos.

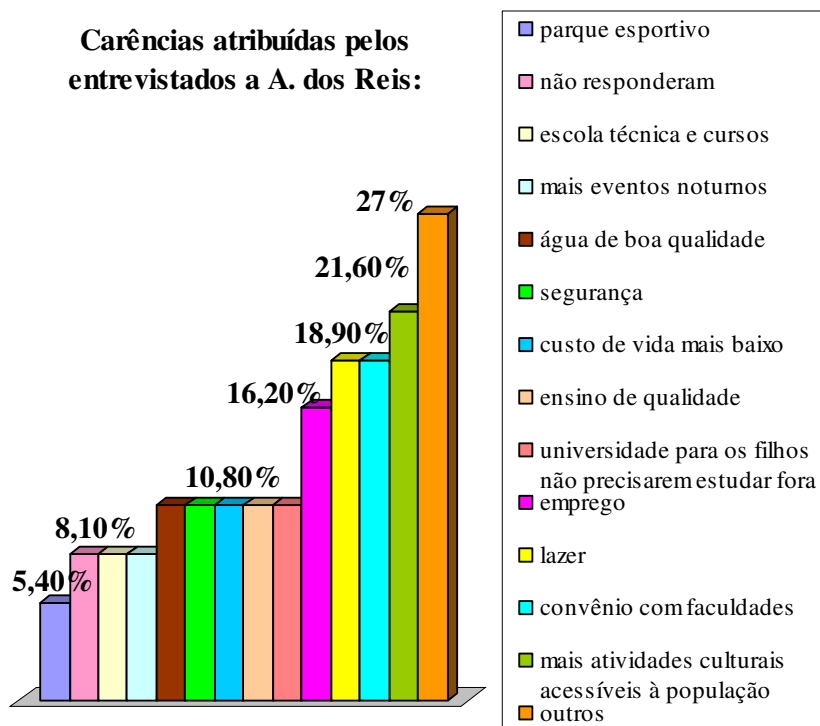


Gráfico 15 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

O gráfico 15 ilustra as necessidades da comunidade de Angra dos Reis, segundo os entrevistados, que podem ser resumidas em cursos profissionalizantes ou superiores, lazer e cultura. Novamente vale enfatizar a divulgação das atividades culturais que a Empresa realiza e na medida do possível aumentá-las estendendo a um número maior da população, bem como a busca de convênio para suprir a carência de cursos na região, inclusive em relação ao lazer; a Empresa poderia, em parceria com as Instituições de ensino superiores de Educação Física, de outros municípios, e da Prefeitura promover atividades freqüentes, onde forneceria ônibus

para trazer professores e alunos que realizariam estas atividades nas praias ou praças da cidade.

Os outros representam: parque arborizado, lona cultural com artistas de MPB, preservação da natureza (poderiam ser campanhas nas escolas), programa de prevenção a saúde (poderiam ser convênios com IES, para promover semana de saúde), transporte coletivo e praia sem poluição.

Na questão 12, 100% dos os entrevistados afirmaram que seria mais prazeroso viver na região se a Eletronuclear investisse em atividades culturais e recreativas. Mesmo não sendo função da empresa, estas atividades poderiam ser implantadas com a parceria de instituições de ensino, por intermédio de estágio de seus alunos.

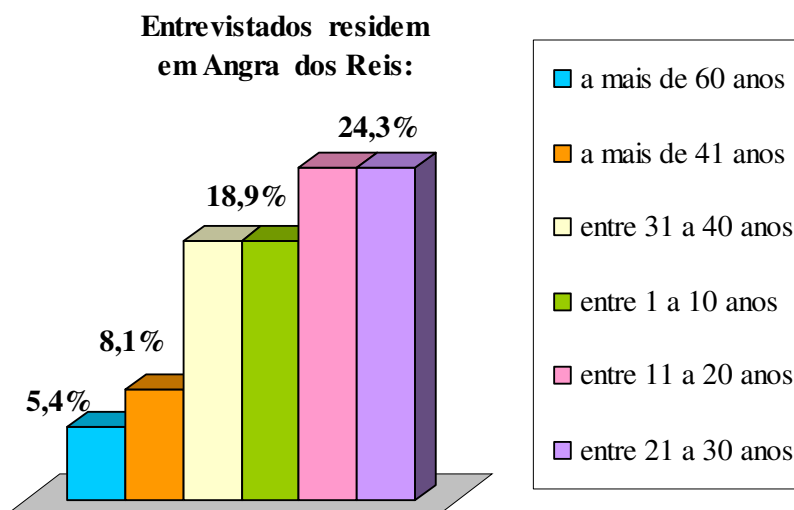


Gráfico 16 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

A maioria dos entrevistados que reside em Angra dos Reis tem entre 11 e 30 anos.

Grau de Escolaridade dos Entrevistados

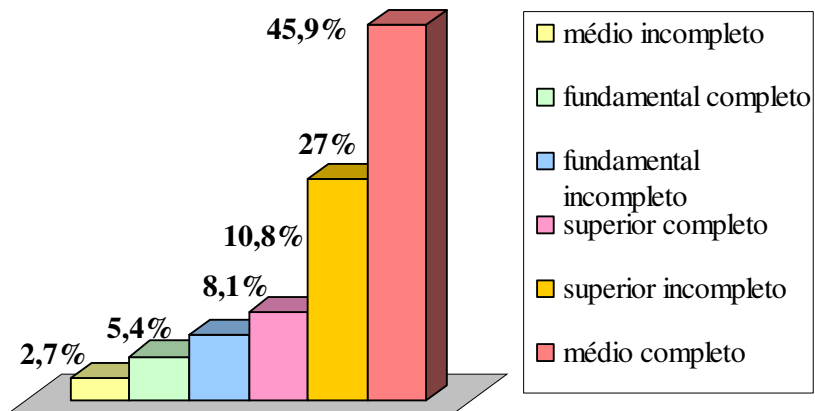


Gráfico 17 - Respostas correspondente a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Em média os entrevistados cursaram ensino médio completo.

Bairros onde os entrevistados residem:

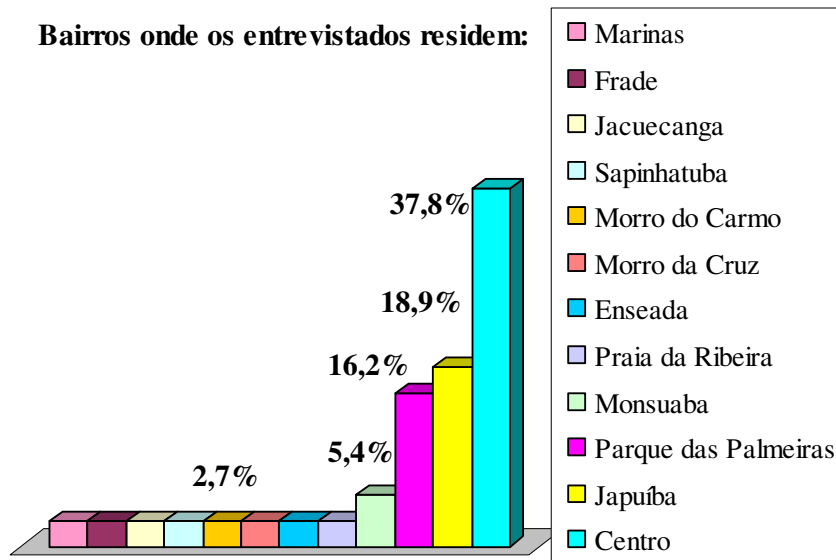


Gráfico 18 - Respostas correspondentes a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Conforme o gráfico, a maior parte dos 18 entrevistados, reside no centro de Angra dos Reis.

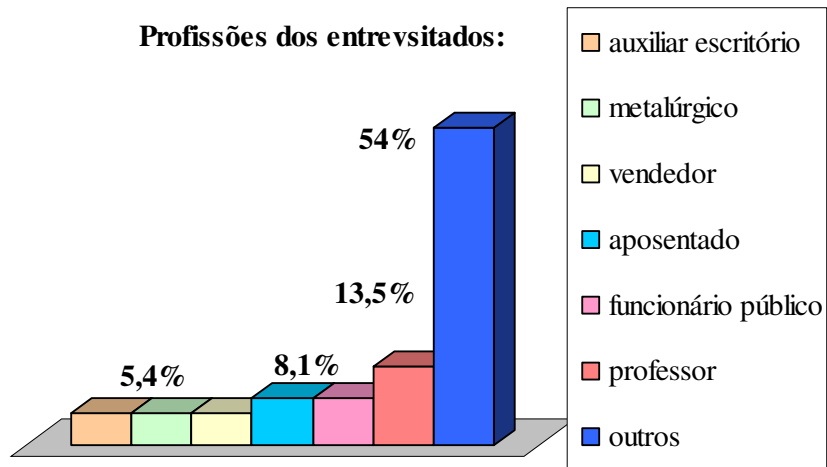


Gráfico 19 - Respostas correspondente a 37 entrevistados de Angra dos Reis.

Dentre as profissões a de maior evidência (13,5%) é a de professor. As demais profissões mencionadas: agente administrativo, comerciante, técnico radiologista, do lar, pedagoga, contador, digitadora, estagiário, tesoureira, pescador, mestre de capoeira, estudante e comerciário.

4.3.3 – Comunidade do Frade, Vila Histórica e Perequê

Foram entrevistadas 50 pessoas, sendo divididas da seguinte forma: Frade (15), Vila Histórica (15) e Perequê (20), localidades pertencentes à cidade de Angra dos Reis, estado do Rio de Janeiro. Estas comunidades em alguns gráficos estão denominadas demais localidades – DL.

Os entrevistados eram de ambos os sexos, com idades entre 18 e 60 anos e o trabalho de campo foi realizado entre os dias 05 e 11 de setembro.

Estas comunidades foram tabuladas separadamente da cidade de Angra dos Reis. devido a sua proximidade com a Empresa, fato que difere as respostas e percepções dos entrevistados.

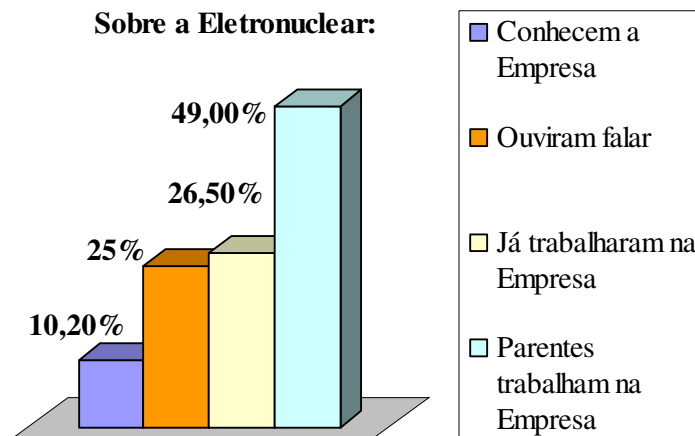


Gráfico 1: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Percebe-se que o maior número de entrevistados, 75,5%, possuem parentes no quadro de colaboradores, ou já trabalharam na empresa. Estes números permitem dizer que estes entrevistados possuem informações mais precisas sobre a mesma. Fato que justifica as respostas emitidas pelos entrevistados de Angra dos Reis (AR), como pode ser visto no **Gráfico 2** onde se faz uma comparação entre as respostas das duas localidades:

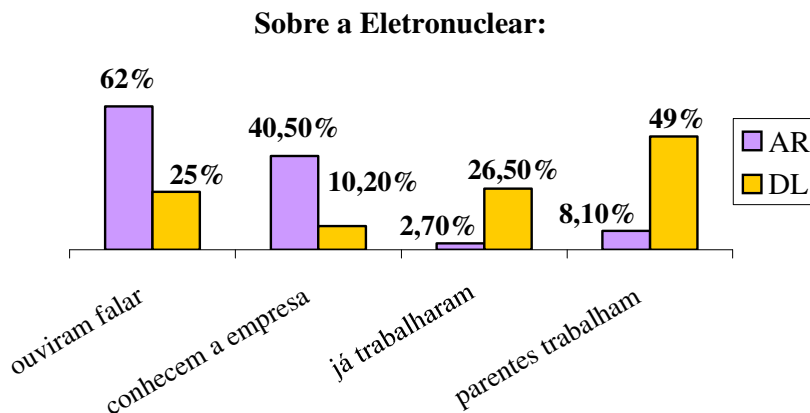


Gráfico 2: correspondente ao somatório das respostas de todas as localidades: Frade, Vila Histórica, Perequê e Angra dos Reis, totalizando 86 entrevistas.

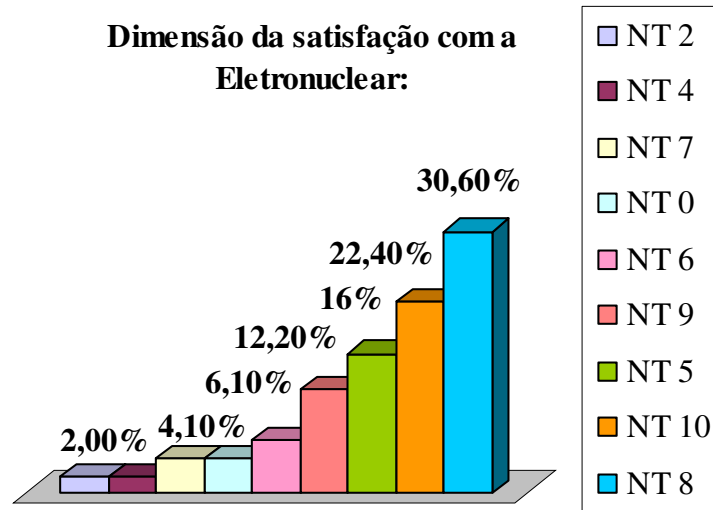


Gráfico 3: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

O gráfico sobre a satisfação dos entrevistados em relação à empresa demonstra que, em sua maioria, 65,2%, atribuíram notas de 8 a 10. Já os 34,3% restantes, avaliaram a empresa com notas que vão de 0 a 7, sendo que estas duas notas obtiveram o mesmo peso na opinião de 4% dos entrevistados.

Os mesmos entrevistados que avaliaram a empresa com notas entre 8 e 10, já trabalharam ou possuem parentes trabalhando na empresa.

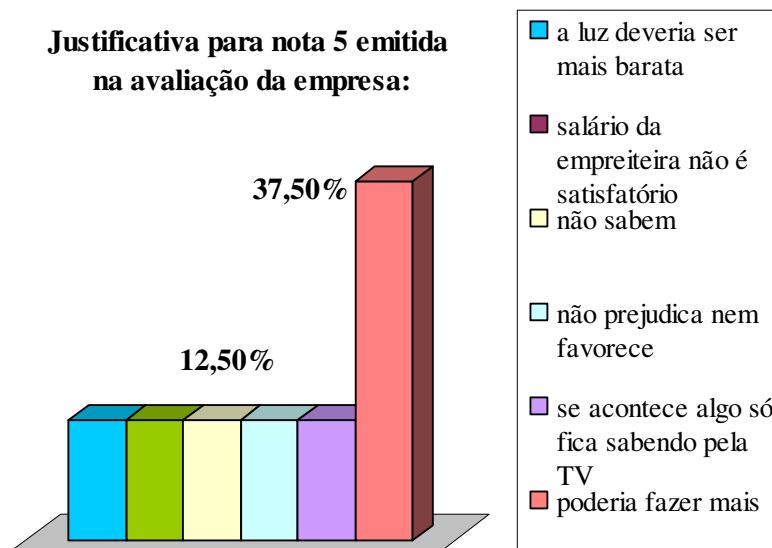


Gráfico 4: Respostas correspondentes a 08 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Para os 16% que atribuíram nota 5, em sua maioria 37,5%, acreditam que a empresa poderia fazer mais pela comunidade. Sendo que apenas 4 destes entrevistados já trabalharam ou possuem parentes trabalhando na empresa, o que demonstra desinformação em relação aos restantes.

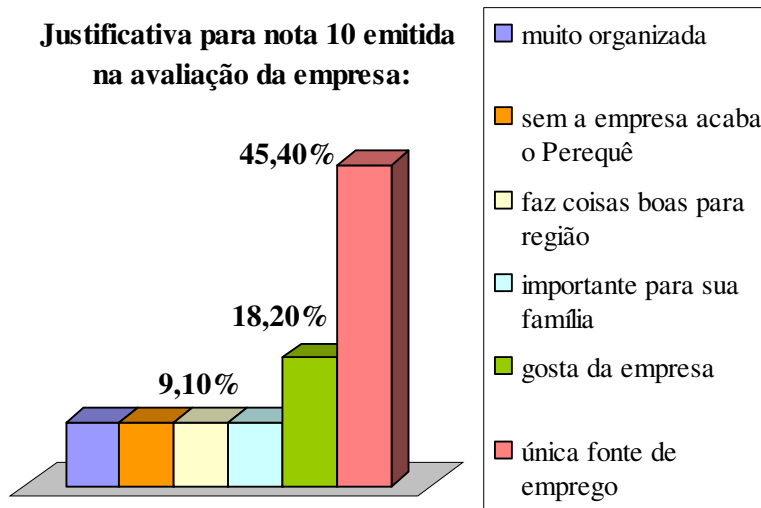


Gráfico 5: Respostas correspondentes a 11 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

A nota 10 foi atribuída por 11 entrevistados, sendo que 9 destes já trabalharam ou possuem parentes trabalhando na empresa.

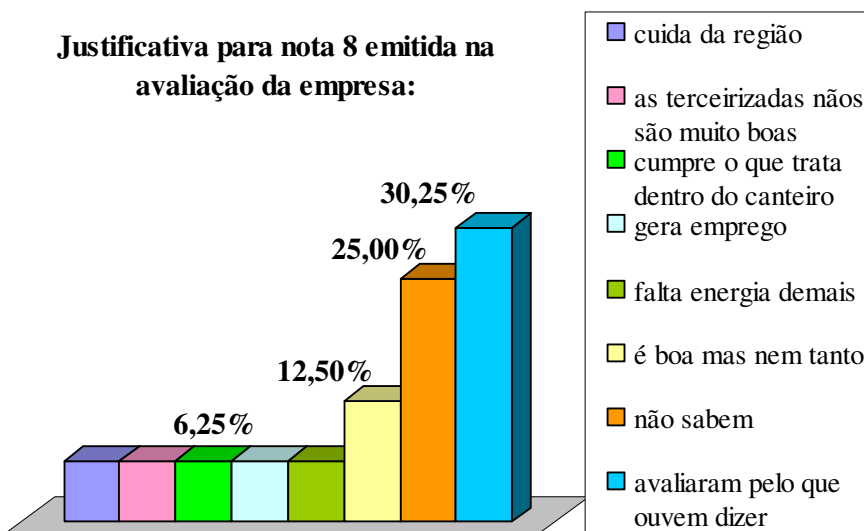


Gráfico 6: Respostas correspondentes a 16 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Dos 16 entrevistados que avaliaram a empresa com nota, 13 destes já trabalharam ou possuem parentes trabalhando na empresa.

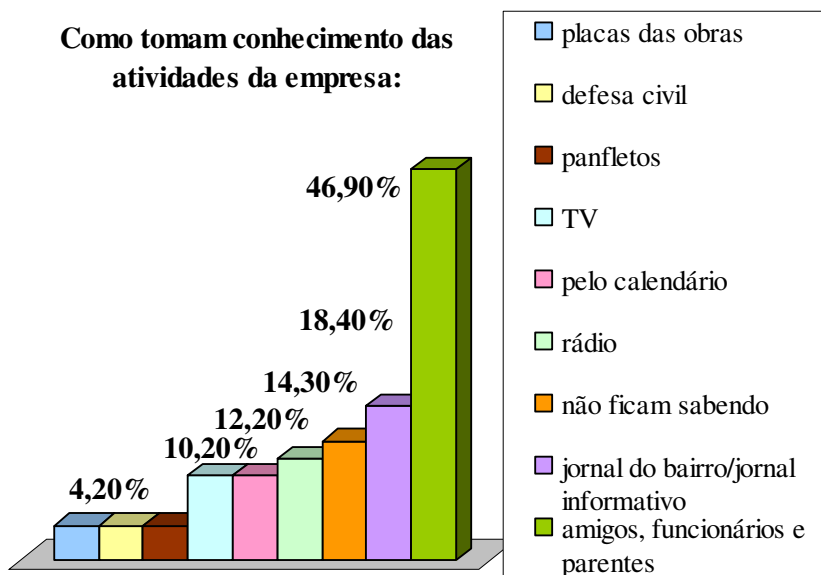


Gráfico 7: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Percebe-se neste gráfico que a forma mais freqüente da comunidade tomar conhecimento das atividades realizadas pela empresa dá-se pelo contato com seus colaboradores. Os colaboradores demonstram ser uma excelente forma de propagação das atividades desenvolvidas pela empresa.

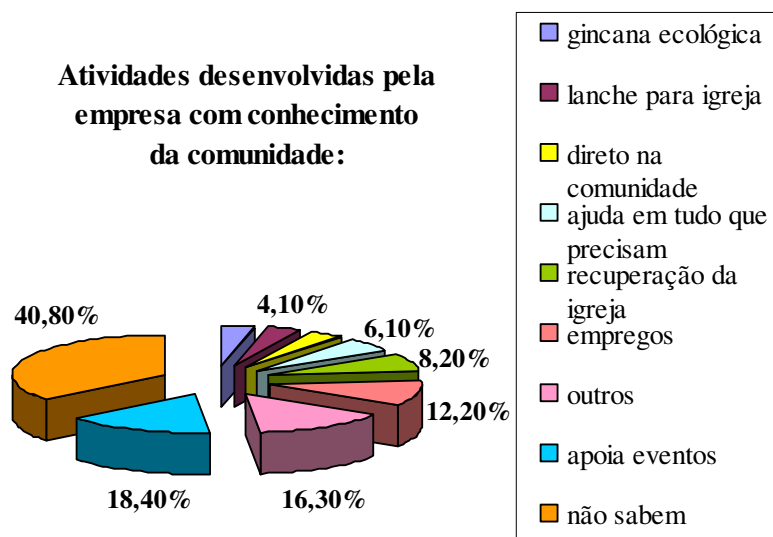


Gráfico 8: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Outros: patrocina canoagem anual na Vila Histórica, fornece estrutura para eventos na praia da Vila Histórica, Mamboarte, apóia a igreja católica, ajuda escolas, movimenta o comércio, fornece ônibus para as crianças, reuniões, futebol, cultura.

Este gráfico evidencia a falta de informação por parte da comunidade mais próxima da empresa em relação às atividades que desenvolve, sendo que 16% dos que responderam não ter conhecimento destas atividades, possuem parentes trabalhando na organização.

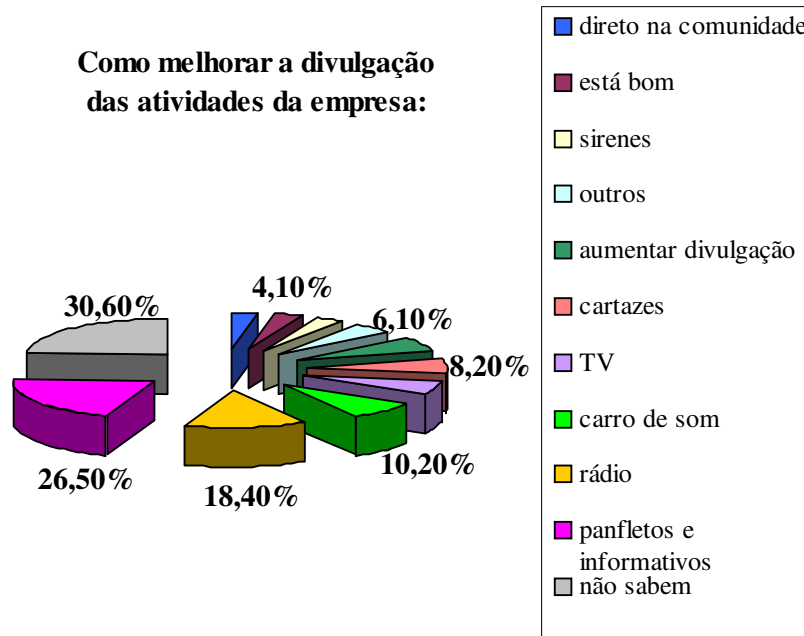


Gráfico 9: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Outros: com trabalho, em jornais de Angra dos Reis e liberando acesso a e-mail para os terceirizados.

A comunidade dá sugestões simples para aumentar a divulgação das atividades da empresa, principalmente através de informativos e folhetos, mas a Eletronuclear poderia trabalhar a divulgação junto a seu público interno e através de seu apoio disseminar para a comunidade.

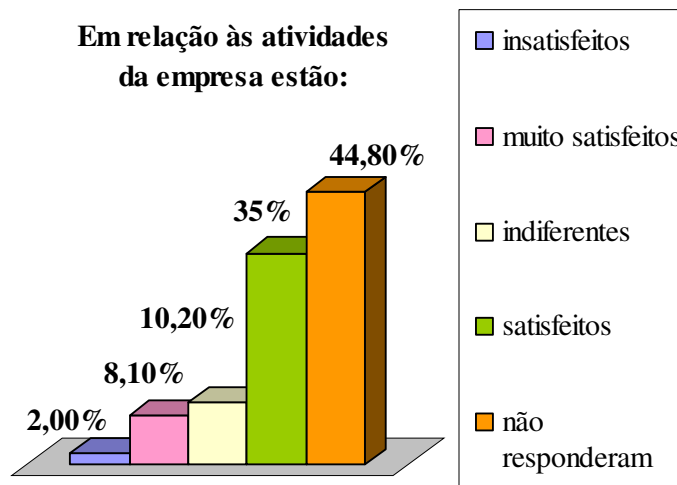


Gráfico 10: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

O resultado deste gráfico revela a desinformação em relação às atividades desenvolvidas pela empresa para comunidade. Seria interessante que, além de investir em divulgação, a Eletronuclear emitisse uma publicação com a relação de atividades realizadas, como faz com a prestação de contas anual em jornais da região, mas também para seu público interno e formador de opinião como a associação de moradores e outras.

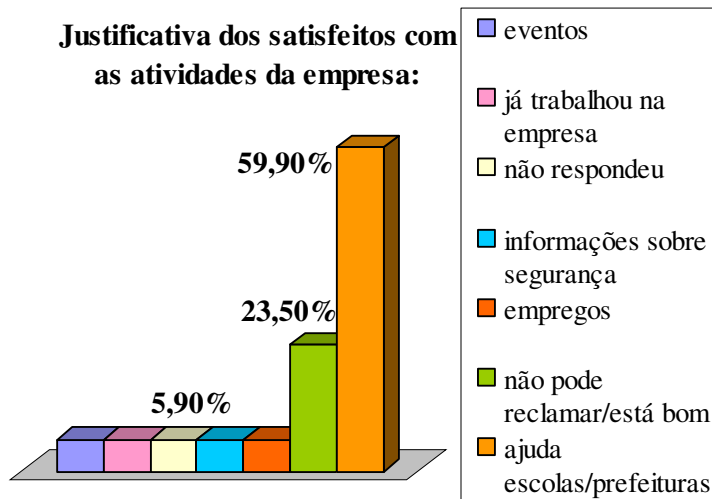


Gráfico 11: Respostas correspondentes a 17 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Apesar de estarem satisfeitos, a maioria dos entrevistados justificou sua satisfação apenas pelo auxílio às escolas e prefeituras.

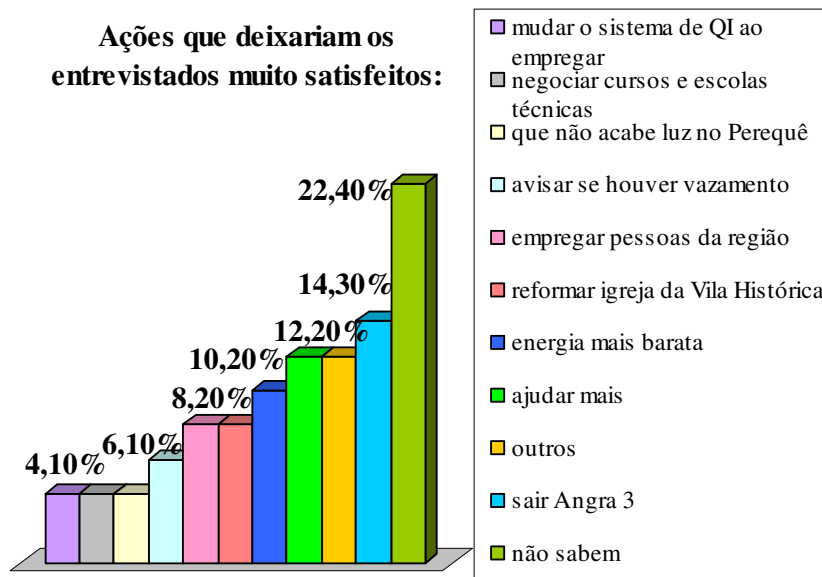


Gráfico 12: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Outros: continuar como está, o investimento da empresa na prefeitura deverá ser aplicado no Frade, tirar usina deste local, mais segurança para população, só empregam pessoas do PT e tratar esgoto do Perequê que sai na praia.

Em relação a este gráfico percebe-se que muitas das sugestões estão relacionadas a empregos, inclusive a intervenção da Eletronuclear na busca de cursos profissionalizantes que poderiam estar preparando os jovens da região para concorrerem às vagas da empresa.

Outras questões, como o valor e a queda de energia cabe conscientizar a população que independe da Eletronuclear, pois enquanto não possuem percepção destes fatos culparão a empresa.

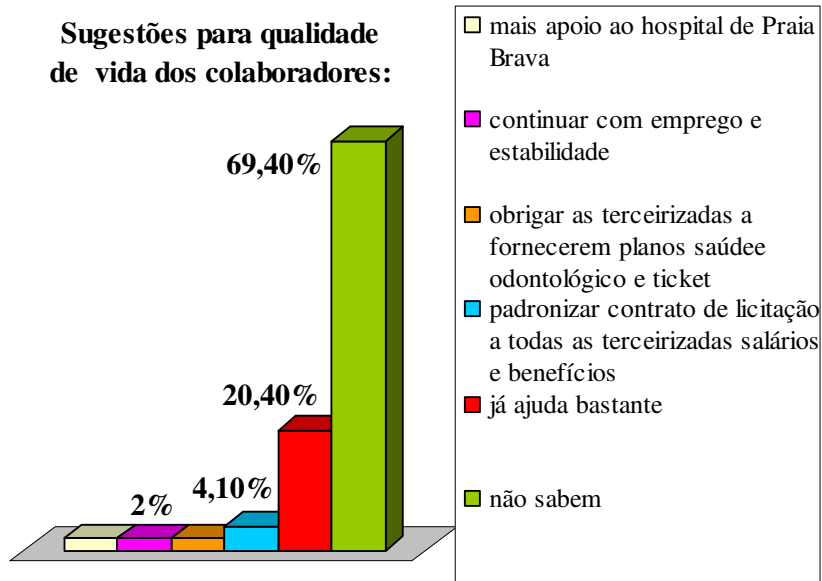


Gráfico 13: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Apesar de 69,4% não terem sugerido melhorias para qualidade de vida dos colaboradores, as sugestões em relação às terceirizadas são bem pertinentes e deveriam ser analisadas pela organização. No entanto, devido ao fato de a maioria dos entrevistados terem trabalhado ou possuírem parentes trabalhando na empresa, estranha-se este número.

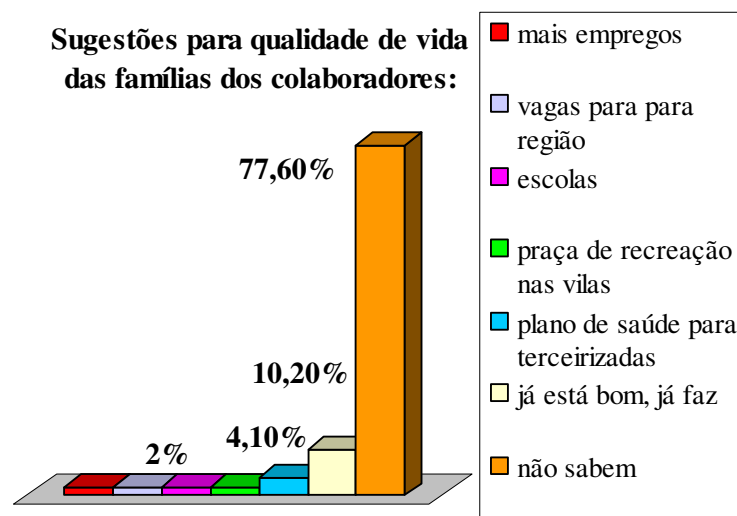


Gráfico 14: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Como no gráfico anterior, novamente surpreende que 77,6% dos entrevistados não saibam o que poderia melhorar a qualidade de vida das famílias dos colaboradores.

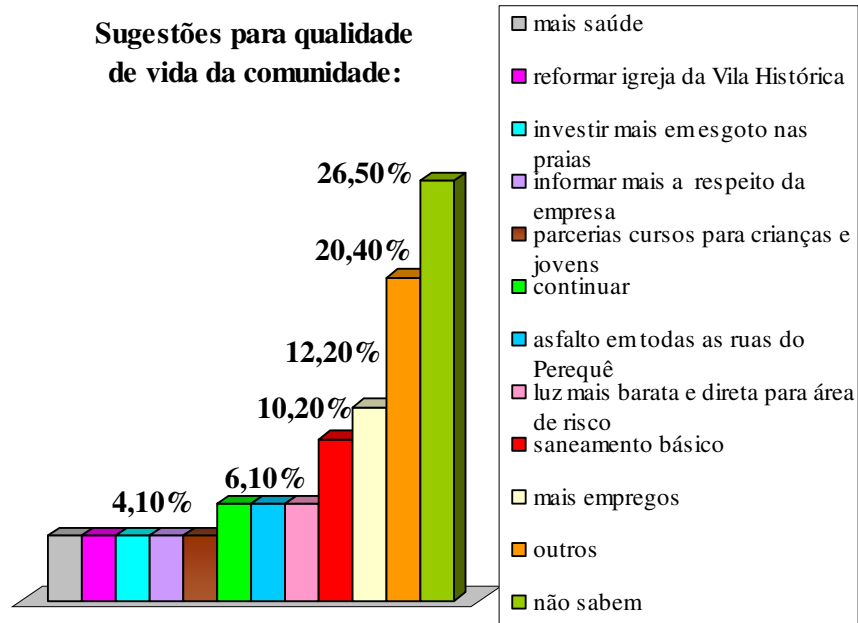


Gráfico 15: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Outros: muito mosquito, hospital no Perequê, transformar em público o hospital de Praia Brava, praças, clubes, combate às drogas, mais eventos, iluminação do campo de futebol da Vila Histórica, cuidado com o lixo da empresa, criar programa de desenvolvimento turístico, urbanização, segurança para que não haja vazamento.

Em relação à comunidade os entrevistados possuem várias sugestões, muitas de iniciativa do poder público. Embora a empresa direcione parte de seus lucros para as prefeituras locais, esta verba é aplicada de acordo com a administração pública, baseada no plano diretor e, muitas vezes, não atende a estas localidades que cobram da Eletronuclear, argumentando morarem em área de risco devido à empresa. Diante destes fatos torna-se necessário encontrar um mecanismo que dirima esta realidade.

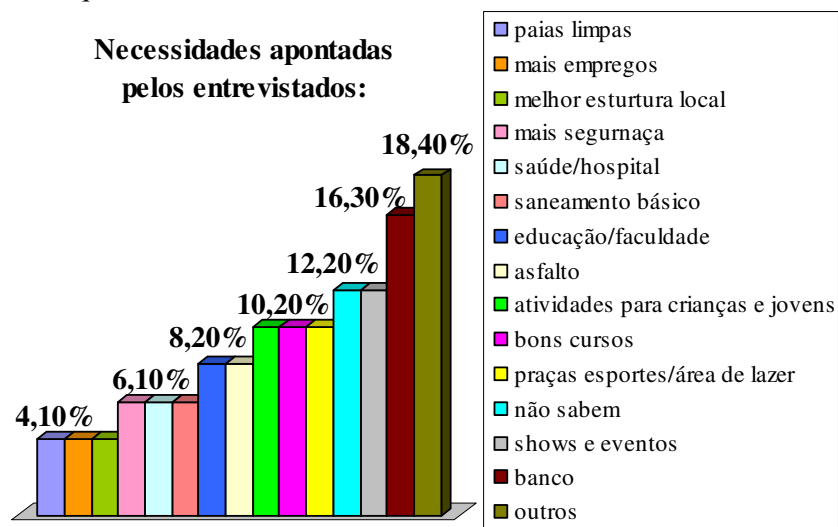


Gráfico 16: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Outros: incentivo no turismo, está bom, hospital no Frade, vila olímpica, posto 24h no Frade, reformar a igreja da Vila Histórica, cursos para filhos dos funcionários, loteria, delegacia legal, clubes e piscinas.

O gráfico 16 comprova a informação, obtida através de entrevista com o assessor de comunicação da presidência, José Manoel, de que a população próxima à empresa necessita de maior apoio do poder público e “quando têm oportunidade nas reuniões públicas da empresa solicitam da Eletronuclear a solução de suas carências, talvez por confiarem na organização”.

Novamente percebe-se a necessidade de uma intermediação maior da Eletronuclear junto ao poder público na busca da alocação de recursos para obras na região próxima a empresa.

Nesta questão, quando os entrevistados, 6,1% referem-se à segurança, neste caso, trata-se de segurança pública.

Na questão **12** do roteiro de entrevista 100% dos 50 entrevistados afirmaram que seria mais prazeroso viver na região se a Eletronuclear investisse em atividades culturais.

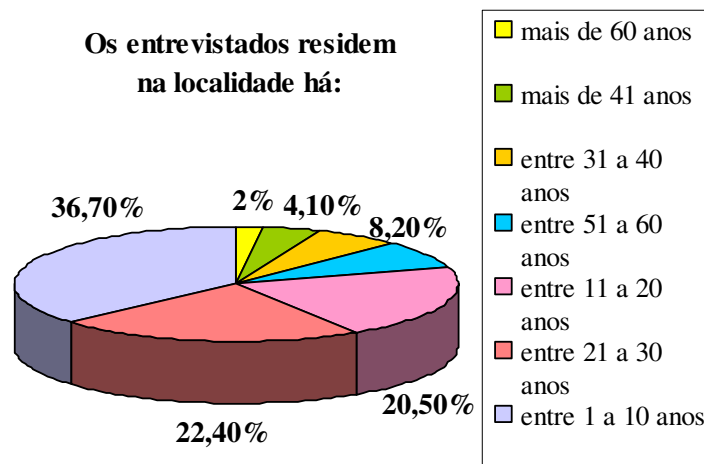


Gráfico 17: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

O maior índice de tempo de residência dos entrevistados na comunidade ficou entre 01 a 30 anos.

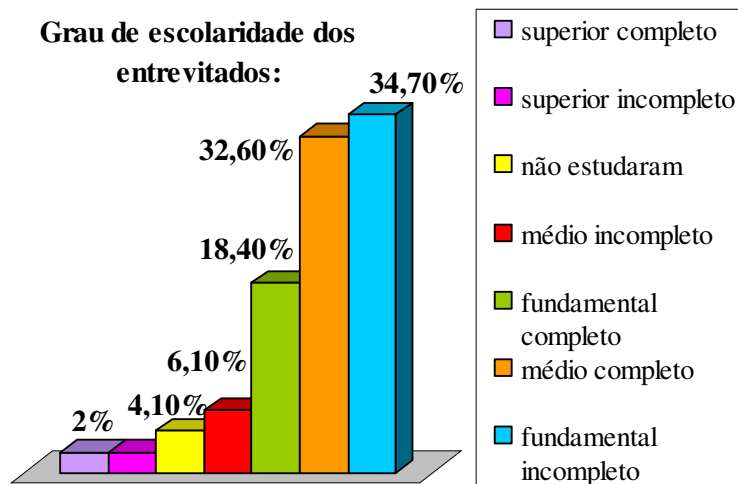


Gráfico 18: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

Percebe-se a necessidade de investir em educação na região, pois 34,7% dos entrevistados possuem o ensino fundamental incompleto.

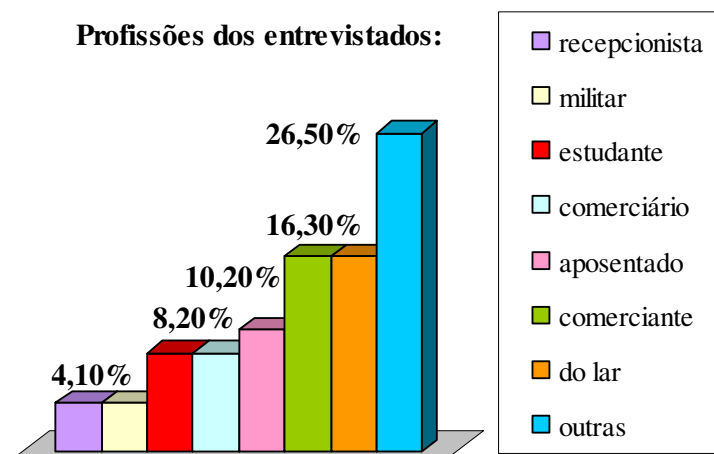


Gráfico 19: Respostas correspondentes a 49 entrevistados das localidades do Frade, Vila Histórica e Perequê.

As outras profissões constituem-se: bombeiro, gerente administrativo, vendedora, sorveteiro, jardineiro, marinheiro, pedreiro, não respondeu, pescador, professor.

A profissão de maior incidência foi comerciante, seguida de mulheres do lar.

4.4 – Esposas dos colaboradores

Foram entrevistadas 5 esposas da Vila Residencial de Mambucaba, 4 da Vila Operária de Mambucaba, 1 da Vila Consag e 5 da Vila de Praia Brava. As entrevistas foram realizadas em suas residências.

As 4 vilas da empresa são destinadas à residência de seus colaboradores casados e alojamento para os solteiros. Cada vila apresenta uma característica distinta: nas Vilas de Praia Brava, Residencial e Operária residem basicamente colaboradores da empresa e alguns terceirizados, já a Vila Consag destina-se quase totalmente às empresas terceirizadas. Individualmente as vilas Residencial e Praia Brava possuem 500 casas aproximadamente. Este mesmo número é verificado na soma das residências das Vilas Operária e Consag.

Todas as vilas são cercadas com guaritas nas entradas, os moradores que possuem carros utilizam um selo no pára-brisas que garante acesso livre em todas elas, os visitantes e parentes têm de se identificar e preencher uma ficha de cadastramento que será assinada pelo morador e entregue nas guaritas quando os visitantes forem embora.

A Vila Residencial é concedida principalmente para os engenheiros e geralmente para os demais colaboradores com curso superior, com 3 quilômetros de praia, suas 482 casas são baixas; e de alvenaria, maiores, melhores e com quintais que as distanciam uma das outras e suas ruas são todas calçadas. Possui clínicas médica e odontológica, 1 restaurante e cerca de 3 lojas com artigos de presente em geral, um posto do Banco Real e um caixa do Banco do Brasil, açougue, padaria, farmácia e 1 quitanda, além de um quiosque na praia que funciona durante o dia. Ônibus da Eletronuclear e de empresas particulares com destino a Angra dos Reis, Paraty e Rio de Janeiro circulam somente na entrada da vila, os ônibus coletivos da empresa Bonfim não vão até a Residencial, entram no bairro Perequê, a cerca de 20 minutos de caminhada da Vila. Este tipo de condução tem valores mais acessíveis para a população. Nesta vila encontram-se o centro de treinamento da empresa e instalações mobiliadas para receber os engenheiros de outros países.

Já a Vila Operária situa-se paralelamente a Vila Residência, cortadas pela Rodovia Rio-Santos, as casas são de madeira, com 2 ou 3 quartos, as de 2 quartos são geminadas e as de 3 quartos são individuais, concedidas somente para os casais com 2 filhos. Residem nesta vila os colaboradores de ensino fundamental e médio; possui 02 restaurantes, 01 trailer com lanches e bebidas, 01 mercearia, 01 bar, nenhuma loja ou banco, suas ruas foram melhoradas há cerca de 01 ano, quando colocaram bloquetes. Nesta vila só circulam os ônibus da empresa, em sua extremidade fica localizada a Vila Consag. São poucas as diferenças desta vila para a Vila Operária, suas casas são de alvenaria e as ruas são de terra, basicamente são os colaboradores terceirizados que residem nesta vila. Na vila Operária encontram-se ainda, 1 parque de diversões para as crianças, 01 campo de futebol, o corpo de bombeiros da empresa e blocos de alojamento com banheiros coletivos (ou a cada dois quartos) para os colaboradores concursados, enquanto esperam vagas nas casas da empresa, todos com nível técnico.

No sentido Angra dos Reis, a 15 km encontra-se a Vila de Praia Brava, com 532 casas, localizada entre as montanhas e o mar, que é destinada aos colaboradores com nível superior e alguns de nível técnico, dependendo do cargo que ocupam na empresa; no local circulam além dos ônibus citados na vila Residencial, também os da Viação Bonfim. Possui 01 colégio estadual de ensino médio, classificado entre os 5 melhores do estado, 01 supermercado, 01 igreja ecumênica, cinema, bancos Real e Brasil, sorveteria, restaurante, barbearia, salão de

beleza, padaria, o hospital e laboratório de exames da empresa, além de 02 clubes. Está totalmente asfaltada, tem dois parques para crianças em frente à praia, as casas são de alvenaria, menores, geminadas, com diferenciações em número de quartos e banheiros, são de 2 andares, com exceção de 8 casas. Conta com 02 alojamentos da empresa, denominados hospedagem, com infra-estrutura de hotel. Em 01 dos alojamentos ficam as mulheres, no outros engenheiros e demais colaboradores que têm ensino superior.

Tanto na Vila Operária quanto na Praia Brava, 2 das esposas comentaram que “as casas são boas, mas coladas”.

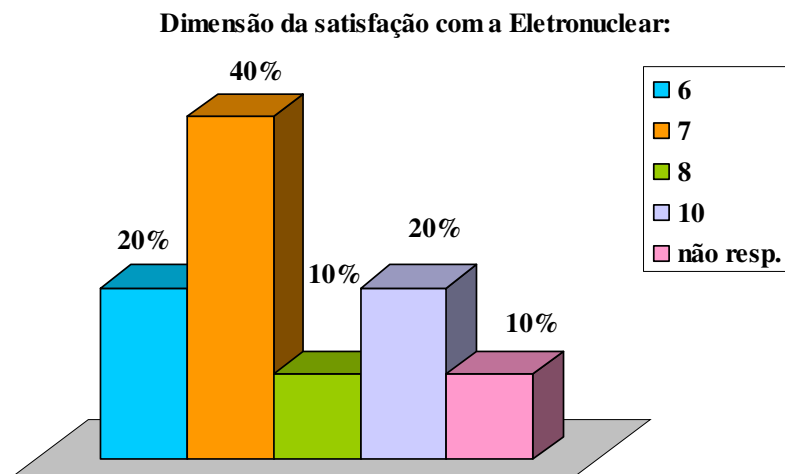


Gráfico 1: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

Percebe-se neste gráfico que na avaliação da maioria das esposas, 40%, a empresa recebe nota 07. Segundo as esposas “por deixar um pouco a desejar em relação ao apoio e estímulo aos colaboradores”, “pela política de progressão de carreira ser falha” e ainda, porque a empresa “poderia investir mais em cursos e oportunidades de estudo, lazer e entretenimento”.

Para as esposas que avaliaram a empresa com nota 6, 20%, deve-se a “expectativas não cumpridas de uma forma geral”, por “faltar olhar para as esposas, pois não têm expectativa de nada, nem opções de cursos ou algo que proporcione satisfação, muitas esposas estão com depressão” e que a empresa precisa dar “maior atenção aos funcionários antigos, pois estão se doando há muitos anos”. Acrescentaram que a empresa precisa “realizar concurso para um nível mais elementar para atender as pessoas da região”, que precisam “desenvolver atividades para integrar as famílias” e “inserir as famílias nos projetos ligados ao meio ambiente e a responsabilidade social do entorno”.

Em relação a nota 10, atribuídas por 2 esposas, deve-se a ser “boa empresa para trabalhar” e “por não ter nada a reclamar”, este último também foi o motivo atribuído para a nota 8. No entanto, uma esposa não conseguiu atribuir nota específica para a empresa, porém afirmou que “não oferece nada para as esposas, nem mesmo são convidadas para participar dos eventos oferecidos aos maridos”.

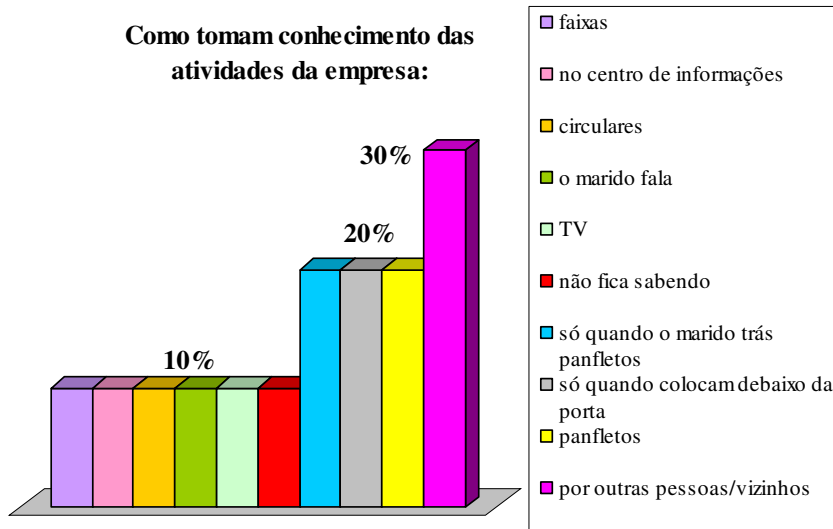


Gráfico 2: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

Nota-se que 30% das esposas entrevistadas tomam conhecimento das atividades desenvolvidas pela empresa através das vizinhas ou de outras pessoas. O papel do marido também é evidenciado por 3 delas, ao falar ou trazer o informativo da empresa para casa. No entanto, este mesmo fato não ocorre com as demais, caracterizando que há necessidade de um veículo de comunicação voltado para este público especificamente e que envolva a família dos colaboradores.

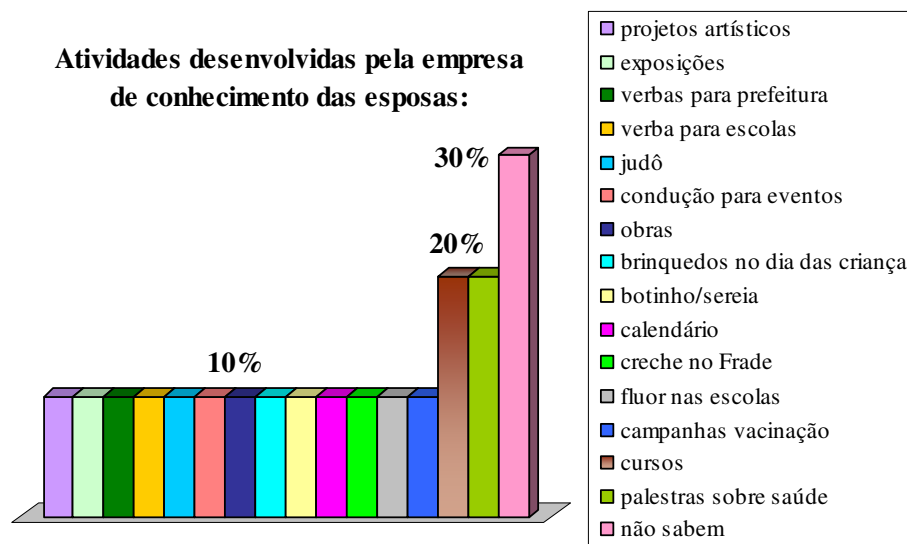


Gráfico 3: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

Cada esposa entrevistada lembrou-se, praticamente, de uma atividade realizada pela empresa para a comunidade, essas respostas só coincidiram quando 2 esposas responderam cursos, palestras sobre saúde ou quando não se lembraram de nenhuma atividade.

Cabe o reforço na divulgação das atividades desenvolvidas pela empresa em prol da comunidade, atividades estas que as famílias dos colaboradores poderiam participar. A melhor forma de repassar estas informações seria através de informativos criados especificamente para os colaboradores e seus familiares, entregues em suas residências, tendo em vista já ser uma cultura da empresa este procedimento para as campanhas de vacinação, procedimento aceito pelas esposas, dito como eficaz. Cabe somente um alerta de maior cuidado, quanto ao

serviço de entrega, de não deixar o material de divulgação exposto ao tempo, pois as esposas reclamaram que como na localidade chove bastante, muitas das vezes quando o encontram estão molhados e ilegíveis.

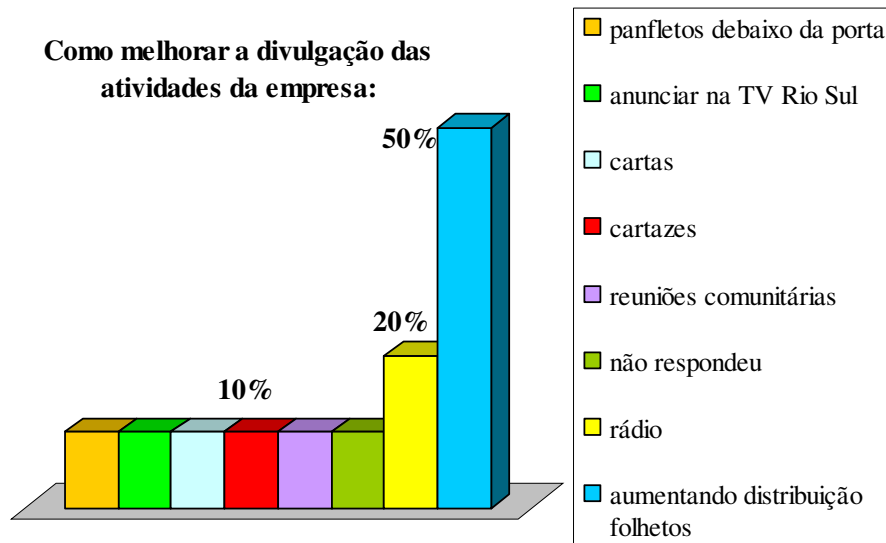


Gráfico 4: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

Apesar das diversas formas de divulgação sugeridas pelas esposas, 50% consideram que a distribuição ampliada dos folhetos informativos que a empresa distribui nas casas das vilas seria suficiente, para mantê-las informadas sobre as atividades desenvolvidas para a comunidade.

Acrescenta-se também, a *intranet*, os e-mails, murais (inclusive das vilas) e supervisores. No entanto, cabe ressaltar a importância destes meios serem usados com antecedência adequada, em relação às atividades realizadas, pois algumas esposas relataram só ficarem sabendo dos eventos após sua realização ou quando já estavam muito próximos, não permitindo sua participação.

Em relação às atividades da empresa estão:

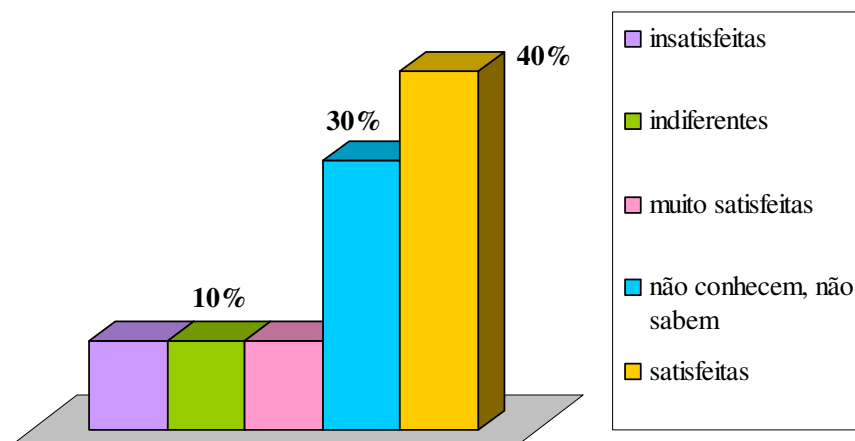


Gráfico 5: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

As esposas satisfeitas com as atividades realizadas pela empresa para a comunidade alegam tratar-se de obras que favorecem a todos, por abranger uma área bastante razoável mas que poderiam ter mais atividade. A esposa muito satisfeita justifica pelas atividades

desenvolvidas no verão serem muito boas. Já a que respondeu ser indiferente considera que não estão sendo úteis para os familiares dos colaboradores. Diante desta última colocação, cabe à empresa possibilitar a realização de alguns eventos em que os familiares de seus colaboradores sintam-se motivados a participar.

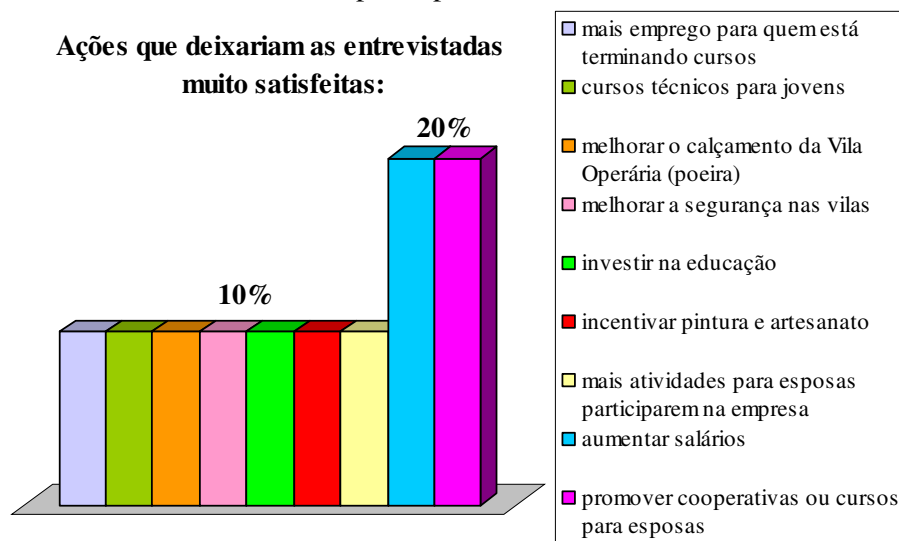


Gráfico 6: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

Este gráfico revela a preocupação das esposas com a educação dos filhos, revela ainda, o desejo de ver o salário de seus esposos melhorado, participar de eventos dentro da usina e que a Eletronuclear incentive cursos de artesanato ou uma cooperativa para que possam desenvolver alguma atividade.

As esposas da Praia Brava foram mais específicas sugerindo principalmente o aumento do ticket, a recuperação dos clubes da empresa, bem como a valorização do colaborador, uma delas solicitou a troca de casa que espera há 10 anos.

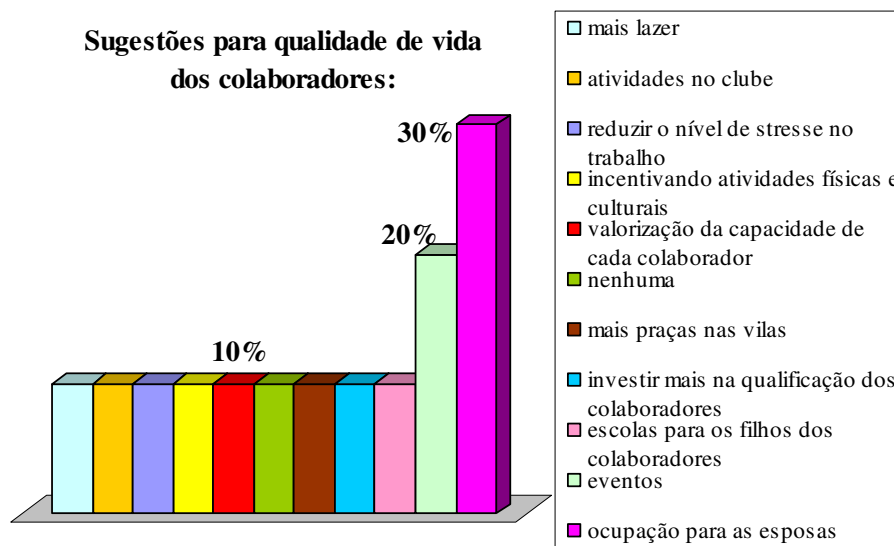


Gráfico 7: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

Percebe-se que para melhorar a qualidade de vida do colaborador a empresa terá que investir em capacitação e valorização dos mesmos, segundo sugestões das esposas, inclusive as da Praia Brava solicitam a verificação do horário do turno. No mais, ações de incentivo às

famílias, proporcionando ocupação para as esposas, educação para os filhos, cultura e lazer, através de reforma e atividades nos clubes. Em relação ao lazer e atividades físicas incluem-se principalmente os jovens, que de acordo com 2 das mulheres, devido ao marasmo das vilas, envolvem-se com drogas e bebidas.

Sobre cultura, na Praia Brava, frisaram a realização de peças de teatro, com mostras das apresentações que a empresa patrocinou em Angra dos Reis e Paraty.

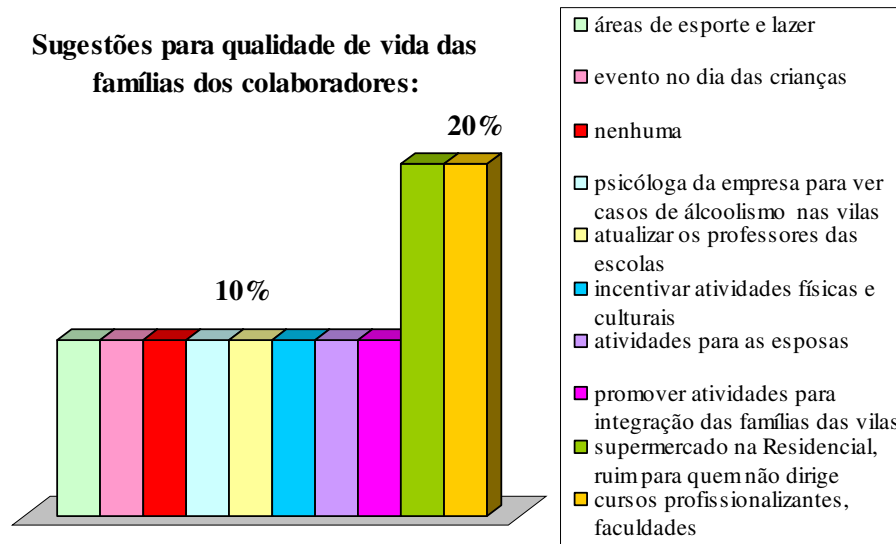


Gráfico 8: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

Novamente percebe-se a solicitação de eventos, promovendo integração, além de supermercados na Vila Residencial para facilitar quem não dirige, cursos profissionalizantes ou faculdades evitando que seus filhos tenham de viajar diariamente para estudar. Surge um dado novo, alcoolismo nas vilas e a solicitação para que a empresa cuide deste problema que gera violência contra a mulher. Cabe ainda, a solicitação para que a empresa fiscalize a utilização dos parques para as crianças menores das vilas, pois adolescentes costumam utilizar os brinquedos danificando-os. Em relação aos eventos, pedem que sejam informados com antecedência, para que possam participar.

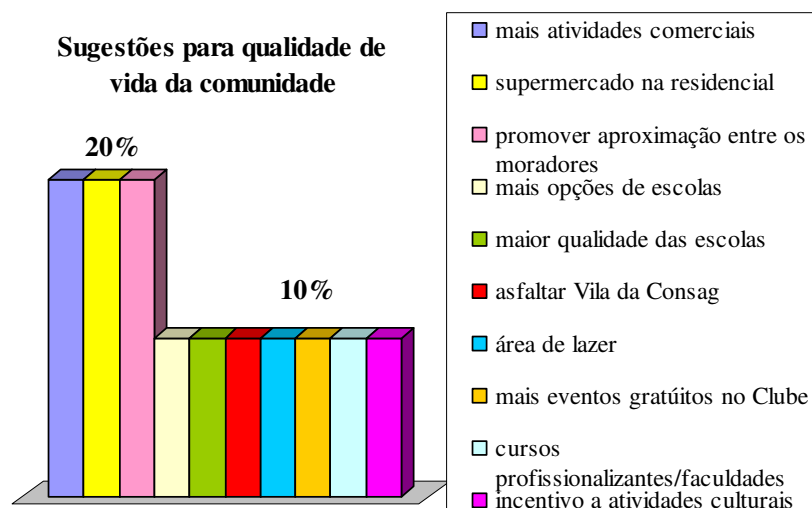


Gráfico 9: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

As observações deste gráfico, praticamente repetem as solicitações do gráfico anterior, principalmente no que diz respeito à educação. As esposas entrevistadas acreditam que se a empresa conseguir parceria para instalação de ensino técnico e superior na localidade, tanto beneficiará os colaboradores, seus familiares, como também a comunidade situada no entorno da organização. Em relação a criação de área de lazer para crianças e jovens, solicitam o mesmo para a vizinhança, pois assim ocupariam seu tempo, tendo em vista que a comunidade onde vivem não disponibiliza atividades voltadas para este fim.

Outra observação das esposas refere-se à participação e desenvolvimento de projetos de responsabilidade social junto às comunidades próximas a empresa; inclusive na Vila Residencial existe um grupo de 14 esposas que juntamente com seus maridos adotaram 40 crianças e jovens do sertão do Perequê para auxiliar no aprendizado, realizar eventos no dia das crianças, além de distribuírem livros didáticos, roupas e presentes na ocasião do natal. Esta atividade é desenvolvida sem a participação da empresa e do conhecimento das demais esposas, porém a entrevistada que atua neste grupo manifestou o desejo de que a empresa integrasse este trabalho.

Ainda a respeito do assunto, uma outra esposa solicitou que a empresa incentive os projetos sociais das comunidades próximas à organização de forma criteriosa, buscando suas reais necessidades. Assim acredita que serão beneficiadas no que precisam e não somente no que a empresa atende através das solicitações que chegam até ela.

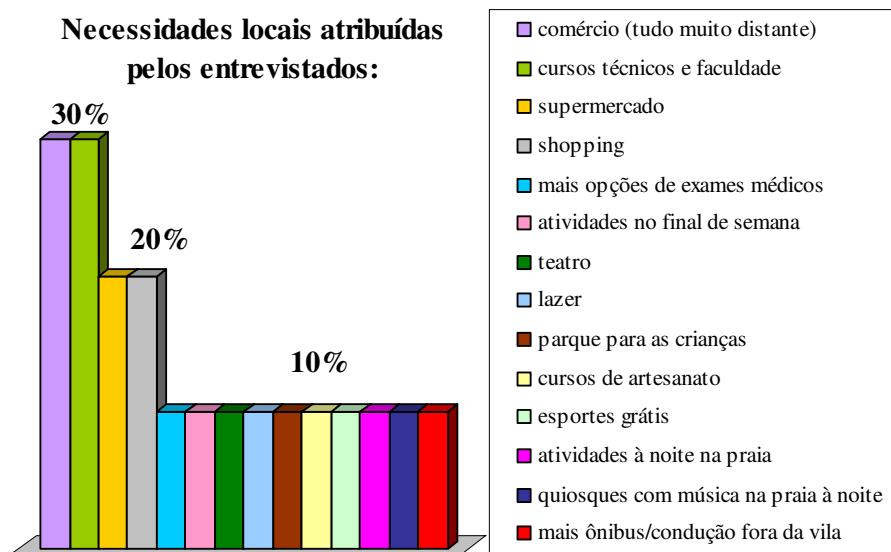


Gráfico 10: Respostas correspondentes a 15 esposas dos colaboradores da Eletronuclear.

Este gráfico reafirma as solicitações das entrevistadas, além de explicitar as possibilidades de lazer desejadas pelas esposas dos colaboradores. Diante das solicitações a empresa deve procurar através de parcerias desenvolver atividades que diminuam estes anseios e tragam mais bem-estar para as famílias de seus colaboradores.

Na questão **12** do roteiro de entrevista 100% das esposas entrevistadas afirmaram que seria mais prazeroso viver na região se a Eletronuclear investisse em atividades culturais.

Em relação às características das entrevistadas notou-se diferenças entre as Vilas. Na Vila Residencial as esposas com nível superior (02), mostraram-se mais exigentes, e foram

unânicos (05) em afirmar que possuem expectativas não cumpridas de uma forma geral em relação à empresa, devido à falta de programa de cargos e salários, atenção da empresa para as esposas e ou familiares de seus colaboradores, opções comerciais na vila, principalmente um supermercado, escolas de ensino fundamental com mais qualidade e ainda, escolas técnicas ou de nível superior, para seus filhos maiores e seus maridos, que se quiserem continuar os estudos não terão que viajar todos os dias para outras cidades. Alegaram também, sentirem-se isoladas, sem opções de lazer ou contato com suas vizinhas, relataram haver discriminação entre as vilas, entre as vizinhas e muita “fofoca”, fatores que prejudicam o relacionamento entre elas.

De forma geral informaram que se estiverem satisfeitas estarão sempre incentivando os maridos a continuarem na empresa, que muitos dos colaboradores vão embora devido ao salário, a insatisfação profissional ou à depressão de suas esposas. Acrescentaram que o lugar é maravilhoso, no entanto há necessidades pendentes que muitas vezes fazem com que os colaboradores peçam demissão.

Outro fator preponderante em relação à Vila Residencial é que estão se organizando há 02 anos para montar uma associação de moradores e estão na fase de concretização deste processo, inclusive, segundo uma das entrevistadas contrataram um advogado e vão partir para exigências à empresa e não mais solicitações, que segundo a mesma, muitas vezes não são atendidas. Esta atitude demonstra o quanto a empresa está perdendo por não manter um relacionamento mais próximo com seus colaboradores e familiares através do diálogo e atenção as suas necessidades.

Entre estas 05 esposas, 02 são de Volta Redonda, 02 do Rio de Janeiro e 01 de São Paulo, residem na Vila Residencial entre 03 e 24 anos. Todas as entrevistadas têm filhos, uma delas que é professora de artesanato, as outras são do lar.

As outras (05) esposas, da Vila Operária (04) e Consag (01), 04 cursaram o ensino médio e 01 o ensino fundamental. Residem nas vilas igualmente, entre 03 e 24 anos, vieram do Rio de Janeiro, 04 das entrevistadas e 01 de Valença – R.J. Em relação à profissão todas as esposas são do lar e somente 01 não tem filhos.

Estas esposas consideram que a Eletronuclear possui pontos a serem melhorados, como incentivos aos colaboradores, inclusive reconhecimento dos mais antigos, atenção para as esposas, pois na localidade não há nenhuma atividade para elas, alegam que este fato propicia depressão e muitas vezes o retorno da família para a cidade de origem. Solicitam ainda, atividades comerciais nas vilas, devido à distância dos centros comerciais, e calçamento da Vila Consag.

Pedem também investimento em lazer e esporte, com eventos para toda a comunidade, principalmente para crianças e jovens. Em termos de educação solicitam cursos para atualização dos colaboradores, cursos técnicos ou faculdades para os filhos, para que não precisem viajar de 04 a 06 horas diariamente, ou mudarem para a cidade onde os filhos estão estudando. Em relação às esposas sugeriram cursos de artesanato.

A maior solicitação das esposas da Praia Brava (04) foi um estudo por parte da empresa para mudança do horário do turno. Consideram longo e cansativo, apesar de manifestarem a consciência de que seus maridos conheciam desde o início a jornada de 8h, com duração de 6 dias consecutivos. Disseram que ao longo dos anos esta carga horária afeta a qualidade de vida dos colaboradores e de seus familiares, pois ficam desgastados, de mal humor, além de não conseguirem repor o sono da noite e ver os filhos durante este período. Relataram que quando os maridos chegam do trabalho os filhos já estão estudando, quando os filhos voltam da escola, os maridos encontram-se dormindo e quando saem para trabalhar os filhos já estão na cama. No entanto, o que julgam mais importante neste processo é o desgaste físico do profissional que reflete em sua saúde.

Estas esposas foram unânimes em solicitar teatro como forma de lazer e cultura, fato que pode ser motivado devido a existência de um cine-teatro na vila. O direito à creche para os maridos foi solicitado por 01 delas. Somente 01 entrevistada focou o fato de as casas da vila serem geminadas.

Esta vila apresentou característica de mais união entre os moradores, 01 entrevistada relatou serem como uma grande família, que todos se conhecem e quando precisam os vizinhos costumam atender. Acrescentaram que sempre tem pessoas nas ruas, inclusive à noite, que o local é movimentado, fato contrário ao exposto em relação à Vila Residencial ou Operária. Uma das entrevistadas disse ver os moradores da Vila Residencial como pessoas fechadas e de convívio restrito e que não deseja se mudar para lá. Acredita-se que pelo fato da Vila de Praia Brava ser menor, as casas serem muito próximas e possuir um mini centro comercial, inclusive com supermercado, faz com que as pessoas tenham mais contato entre si, propiciando mais interatividade e menos isolamento, aspectos que favorecem e que diminuem queixas a respeito do local onde residem.

A respeito da formação das esposas, 03 possuem curso superior, 01 o ensino médio e 01 é pós-graduada. Quatro delas trabalham, são professoras e 02 residem parcialmente no Rio de Janeiro e em Praia Brava, somente 01 não tem filhos. A que mora a menos tempo na Vila de Praia Brava está lá há 05 anos e a mais antiga há 29 anos. Todas vieram do Rio de Janeiro.

4.5 – Colaboradores da Empresa

Entrevistas realizadas entre os dias 02 e 05 de novembro de 2006, nas residências dos colaboradores da Eletronuclear em Mambucaba, R.J. Foram entrevistados 29 colaboradores na Vila Operária, 23 na Vila Residencial e 17 na Vila de Praia Brava. Sendo que 01 colaborador da Vila Operária reside no alojamento e apenas 04 dos entrevistados são do sexo feminino, caracterizando a desproporção entre homens e mulheres atuando nos quadros de colaboradores da empresa.

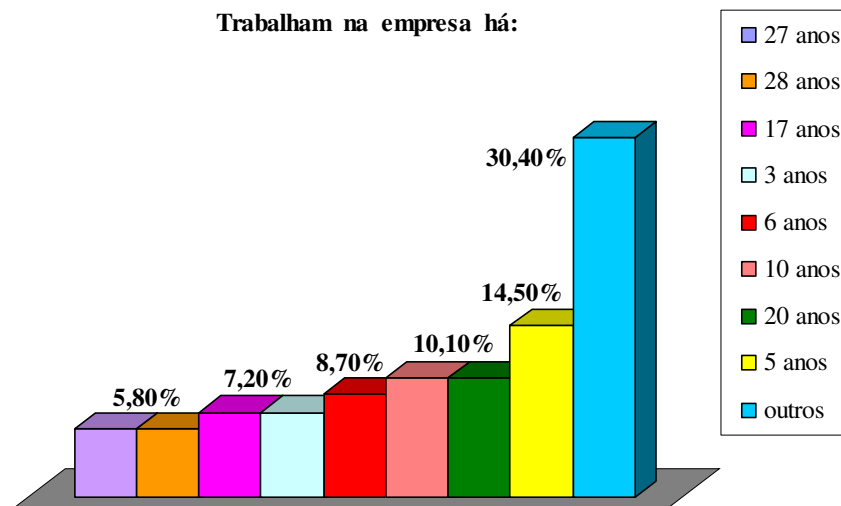


Gráfico 1: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Outros: 2, 7, 15, 18, 21, 24 e , 26 anos correspondem a 1,4%. 4, 8, 16, 22, 23, 25, e 30 anos correspondem a 2,9%.

Este Gráfico demonstra o tempo de atuação dos colaboradores na empresa, que varia entre 02 e 30 anos. Os colaboradores com mais de 09 anos na organização prestaram concurso para Furnas, pois nesta época ainda não havia ocorrido a fusão das empresas que originou a Eletronuclear. Estes colaboradores apresentaram-se ressentidos, pois foram informados que poderiam optar entre uma empresa ou outra, o que não ocorreu de fato. Um colaborador com 27 anos de empresa, residente da Vila Residencial, afirmou que “sente-se discriminado por ser de Furnas”, que teve perda salarial e “tinha uma curva ascendente em Furnas e desde então não recebeu mais nenhuma promoção, enquanto os funcionários da Nuclenm receberam até 18 faixas”. Afirmou que na época da fusão teriam que ser demitidos e readmitidos pela Eletronuclear e sua carteira ainda está assinada por Furnas.

Mais dois entrevistados da Residencial disseram: o primeiro “dormi Furnas e acordei Eletronuclear”, o segundo, com 30 anos de empresa, expressou que a fusão foi “a maior decepção de minha vida, minha opção sempre foi por Furnas”, acrescentou que se a Petrobrás chamá-lo vai embora. Este colaborador está tão decepcionado que revelou não acreditar que a empresa faça algo que possa deixá-lo muito satisfeito, com exceção de assegurar-lhe o plano de demissão voluntária.

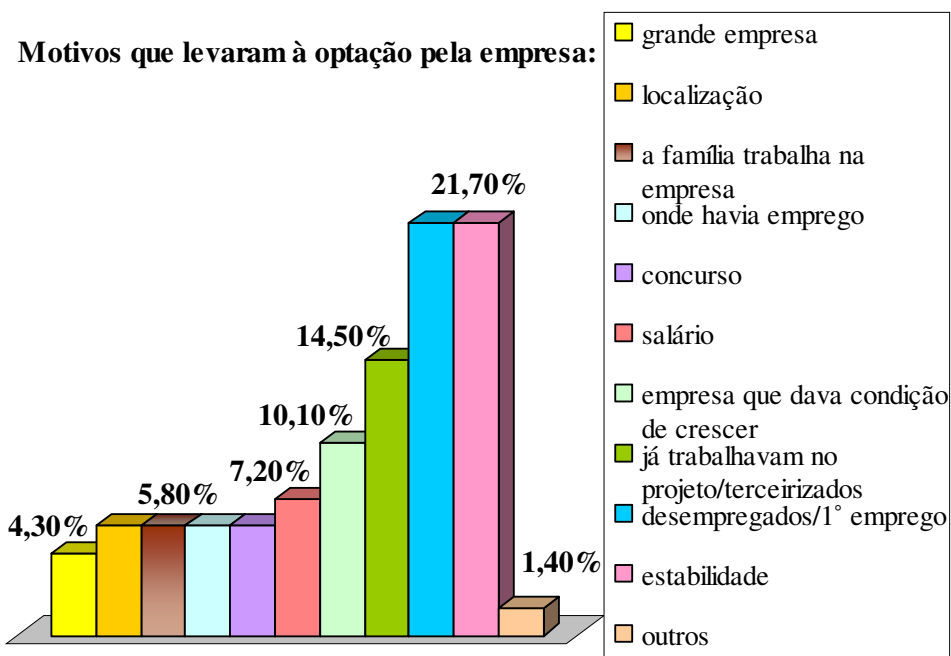


Gráfico 2: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Com base nos resultados deste gráfico a respeito dos motivos que levaram os entrevistados a trabalharem na empresa, estabilidade foi o primeiro motivo juntamente com o fato de estarem desempregados ou em busca do primeiro emprego. Necessidades consideradas básicas para Maslow (2000) e conseqüentemente também de segurança devido à estabilidade que a empresa proporciona por ser estatal e por terem prestado concurso público. A opção de crescimento profissional aparece em oitava posição.

Suas expectativas em relação à empresa estão sendo atendidas?

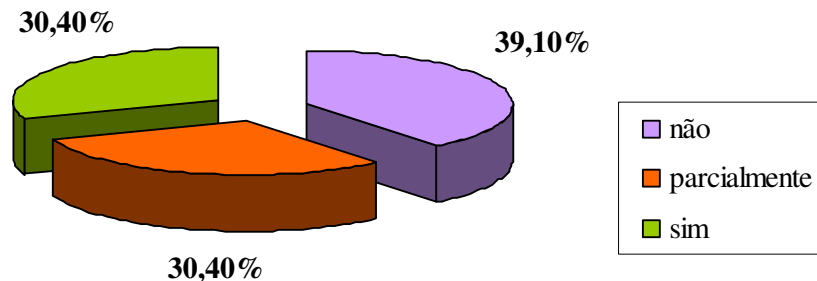


Gráfico 3: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Nesta questão inicialmente só havia as opções sim e não como respostas, no entanto diante das narrações tornou-se necessário acrescentar como alternativa a opção parcialmente. Nota-se que as expectativas dos colaboradores, em sua maioria, não são atendidas ou o são parcialmente, quadro que denuncia a necessidade de ser trabalhado com urgência o relacionamento da empresa com seu público interno.

Baseado nas respostas percebeu-se que para 01 dos colaboradores entrevistados com 03 anos de empresa, as expectativas em relação à organização estão sendo atendidas em parte, devido a alguns adicionais que deveriam ser incorporados no salário desde a sua admissão. No entanto, com base nas respostas dos entrevistados a partir de 05 anos trabalhando na empresa observou-se que apresentam certa descrença e frustração em relação à política de recursos humanos da organização. Este sentimento foi justificado em expressões como: “Se você está do lado do rei você consegue tudo”, “Tem de ser puxa-saco para conseguir o que é de direito”, “Você é comprometido e não é percebido, só se houver algum problema no desempenho da atividade”, “A moradia para os funcionários é muito complicada, um jogo de cartas marcadas”, “As casas são distribuídas como prêmio e não como direito”. “Isso aqui é como a ilha da fantasia”. “Falta uma política de recursos humanos decentes”, “Precisa mudar a mentalidade da gerência, os mais antigos trazem herança da ditadura”.

“Na empresa em primeiro lugar está a segurança, mas deveriam estar as pessoas, pois são elas que cuidam da segurança, dos processos...”, “A empresa deve focar o meio ambiente como o meio social em que o funcionário está inserido, pois melhorando o meio social trará motivação, satisfação e aumentará a produtividade”. Outras frases como: “não vêem competência, é preterido por ser de Furnas”, “não acredita que a empresa vai mudar, está aguardando a Petrobrás chamar”, “a gerência é prepotente, insegura e boba”, “sou maltratada na Fundação, as pessoas querem ver a gente pelas costas”, “a chefia dá certas ordens que infligem o procedimento para ‘ferrá-lo’ ”. Tais atitudes por parte dos membros da empresa comprometem a motivação e satisfação dos colaboradores.

Em relação ao ambiente de trabalho está:

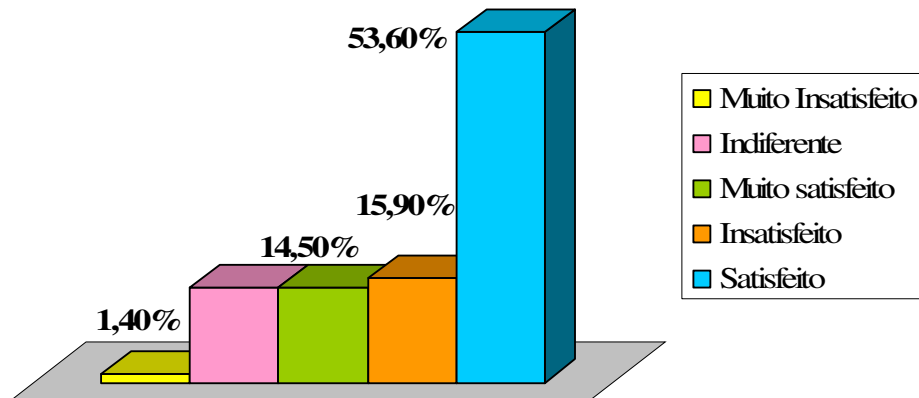


Gráfico 4: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Neste gráfico, apesar do resultado dos satisfeitos e muito satisfeitos com o ambiente da empresa ser de 68,1%, percebe-se que os somatórios das opções: indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos revelam 31,8%, valor representativo e que requer atenção da organização para que migrem no mínimo para satisfeitos.

Os colaboradores com suas expectativas satisfeitas justificam por estarem desempenhando a função que gostam e devido ao relacionamento com os colegas de trabalho. Porque a empresa oferece o que precisam, como residência, plano de saúde e ainda pelo local. Já os muito satisfeitos com o seu ambiente de trabalho atribuíram aos colegas de trabalho esta satisfação, e os satisfeitos atribuíram à convivência com os mesmos.

Indiferentes estão os colaboradores há mais de 20 anos na empresa e que não acreditam que a empresa vá mudar e reconhecer os colaboradores como deveria. Um deles com 49 anos de idade e 30 anos na organização, admitido quando era Furnas, acrescentou que se a Petrobrás chamá-lo vai embora. Outro entrevistado acrescentou que está indiferente, “pois assim depois de seus 27 anos de empresa dói menos”.

Os insatisfeitos alegam que o ambiente de trabalho se deteriorou, que a chefia não valoriza o colaborador e também questões salariais. Outra alegação foi que “A Eletro é uma empresa recente de porte diferente de Furnas e necessita de ajustes, o que falta é uma expectativa de carreira profissional, no restante é a melhor estatal do país em relação a benefícios”.

Os muito insatisfeitos justificaram que atualmente estão exigindo, em alguns momentos, que se trabalhe contrariando procedimentos. Um outro colaborador acrescentou que a organização tem conhecimento das insatisfações e que há 15 anos ele as relatou, sendo perseguido por isso e que a empresa nenhuma providência tomou a respeito.

Fica sabendo sobre as atividades para os colaboradores através:

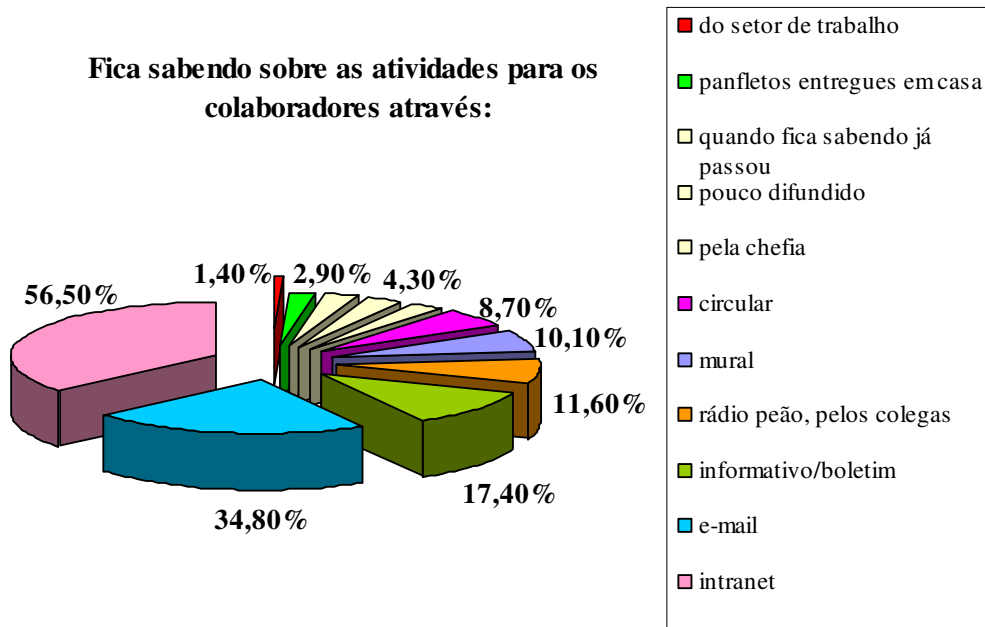


Gráfico 5: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

O meio de comunicação por onde tomam conhecimento das atividades que a empresa desenvolve é a intranet, seguida pelo e-mail. Em poucos casos os entrevistados mencionaram tomar conhecimento pelos murais, boletins e através de outros funcionários. Com este resultado a empresa deve investir na *intranet* e no *e-mail* para informar seus colaboradores a respeito de suas atividade seja para o público interno ou externo. O ideal para atender as solicitações é usar de transparência evitando dúvidas e a comunicação informal gerada pela “rádio peão”. No entanto, nem todos os colaboradores têm acesso ao computador ou a *intranet* (Fundação), assim a empresa deve continuar utilizando os murais e os supervisores para informar seus colaboradores.

Ficam sabendo das atividades para comunidade através:

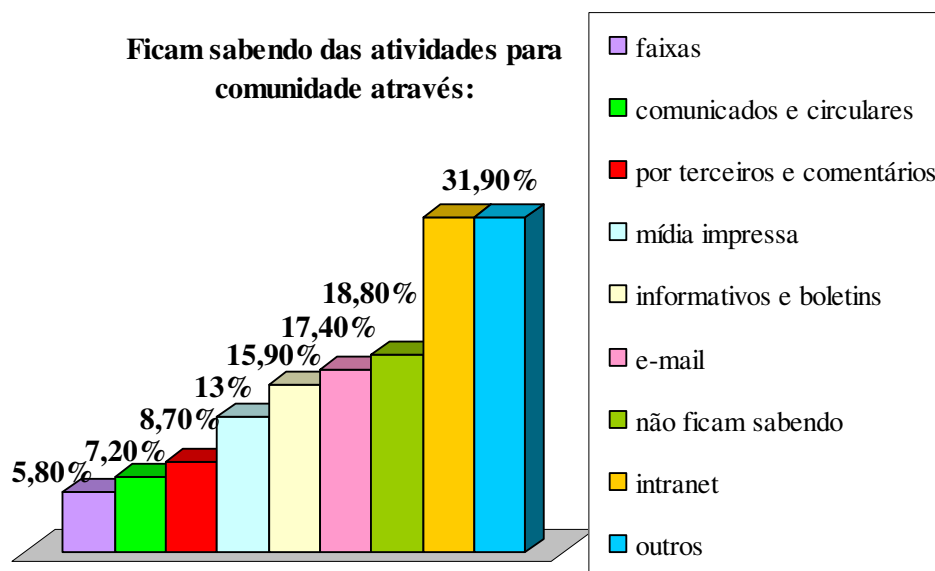


Gráfico 6: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Outros: 1,4%: relatórios em mural, TV, portos, obras. Para 2,9%: através dos funcionários, murais, site, panfletos/encartes e para 4,3%: cartazes, folhetos em casa, rádio.

A *intranet* também funciona como meio mais utilizado para conhecimento das atividades desenvolvidas pela empresa para comunidade por parte dos colaboradores. Como dito no gráfico anterior a empresa deve explorar ainda mais estes veículos de propagação de suas ações, não esquecendo dos demais veículos.

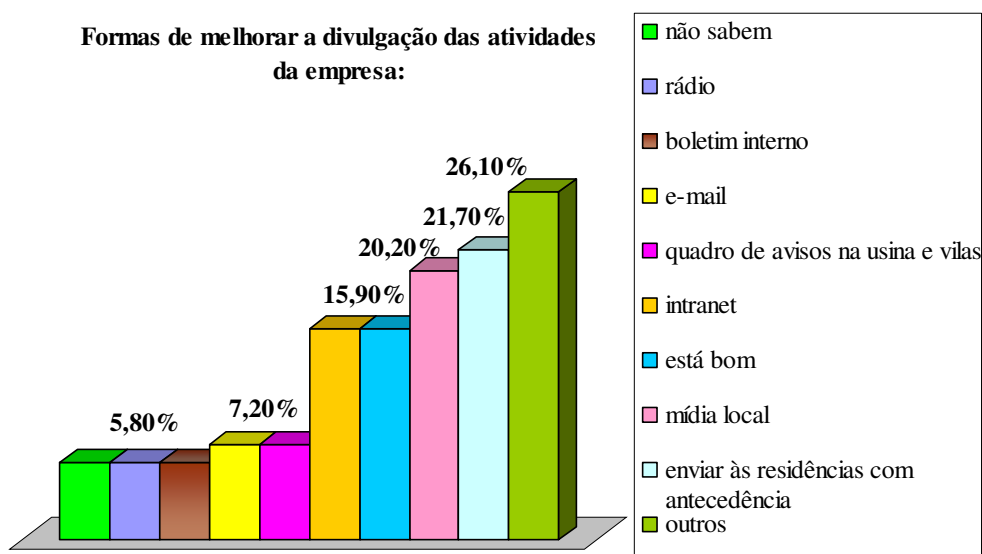


Gráfico 7: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Outros: Para 4,3%: site e TV. Para 2,9%: jornal, mais propagandas e para 1,4%: reuniões periódicas, informações pela gerência, divulgar os critérios adotados para a realização da obra, mala-direta decente, primeiro melhorar para os funcionários, informes nos setores e placas.

Para melhoria da divulgação das atividades da empresa para os colaboradores e familiares, a forma mais eficaz e econômica dá-se na criação de informativo específico para este público, enviado para as residências com antecedência.

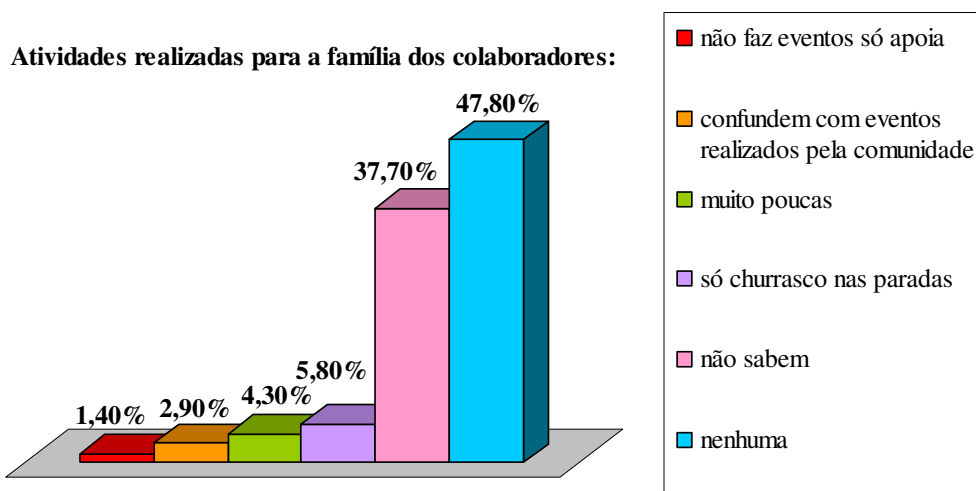


Gráfico 8: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Os colaboradores revelaram que a empresa faz mais pela comunidade do que para eles ou seus familiares, que na verdade não realiza eventos, mas patrocina e que não são destinados diretamente para eles ou seus familiares. Demonstraram-se aborrecidos com a preferência da empresa pelos públicos externos. Consideram que a empresa deveria investir em seus clubes como na época de Furnas que dava mais atenção a estas atividades e acrescentam que a Eletronuclear poderia investir em atividades de lazer e cultura dentro das vilas, bem como trabalhar o entrosamento entre os moradores das mesmas. Nesta questão apareceram informações sérias, que comprometem a qualidade de vida dos colaboradores e de seus familiares, informaram que alguns colaboradores quando entraram na empresa eram atletas e que por falta de estímulos acabaram sedentários e alcoólatras. Por isso, sugeriram a promoção de campeonatos, atividades que despertariam estes colaboradores, além de motivarem os jovens que só têm como lazer “surf e cheirar pó”.

Estas questões demasiadamente sérias requerem atenção da organização no desenvolvimento de ações que contribuirão para sanar o problema.

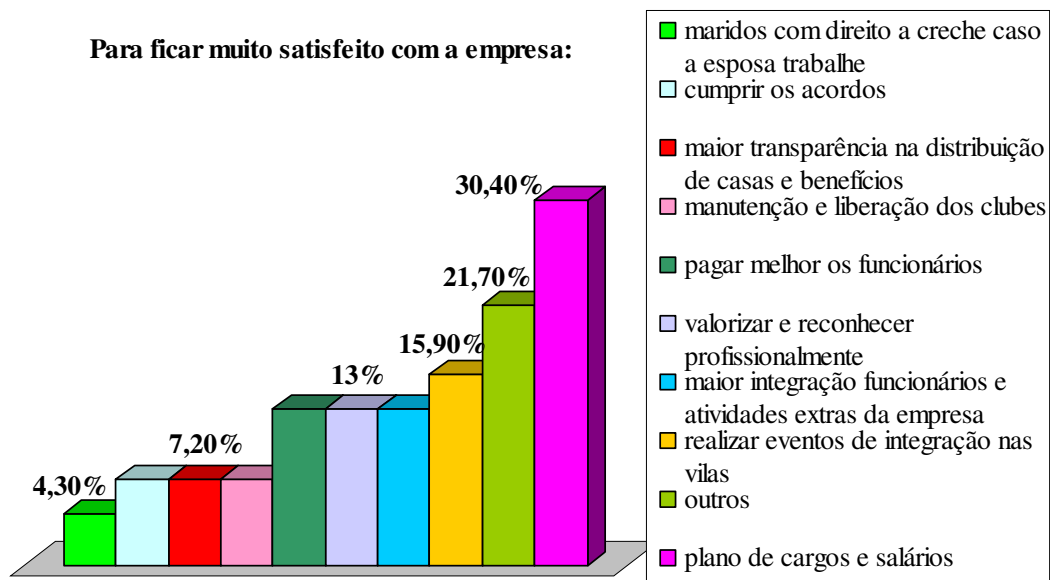


Gráfico 9: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Outros: plano de demissão voluntária para ir embora, tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso, avaliação do RH para que o funcionário vá para o setor adequado ao seu perfil, investir no social do Perequê, melhorar a cultura da região, acabar com a diferenciação entre setores e vilas, ceder plano de saúde para os funcionários da fundação, retornar do quadro da fundação para o quadro da Eletro, cuidar da parte ergonômica, solucionar problemas do trabalho, trazer uma faculdade, fiscalizar as empresas terceirizadas não permitindo que prejudiquem os funcionários terceirizados.

Neste gráfico percebe-se que a Eletronuclear atende parcialmente às necessidades de segurança de seus colaboradores. Os benefícios da empresa não estão sendo suficientes, inclusive a forma como a empresa distribui suas casas, sem a implantação de um plano de cargos e salários eficientes. Este plano deve ser acompanhado de melhores condições no ambiente de trabalho, principalmente em termos de relacionamento, que deve ser trabalhado também nas vilas.

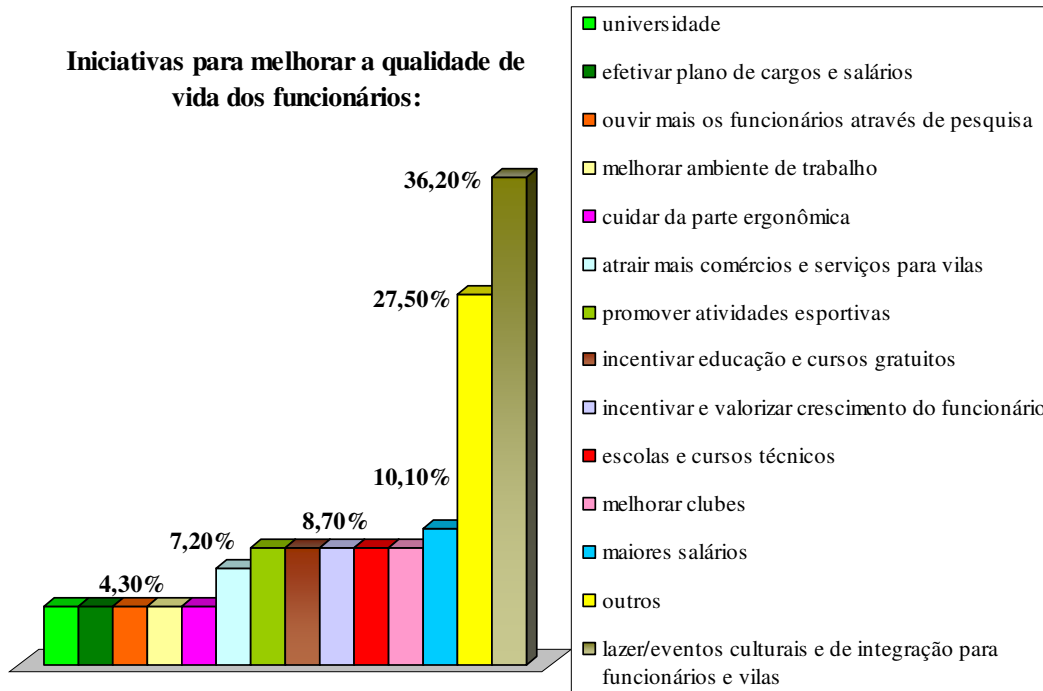


Gráfico 10: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Outros: manutenção das casas, direito à creche para os funcionários, direito de colocar neta como dependente, tratar os funcionários da usina em igualdade com os da sede, ter atenção para com os funcionários, que sofrem assédio sexual e não têm como provar, não precisar ser “puxa saco”, olhar mais para os terceirizados, pagar os adicionais em relação à função exercida, acabar com as diferenças na hora de trocar casas, reestruturar plano de saúde, parceria com Velox, relacionamento entre chefia e funcionários, investir nos funcionários, que a gerência de RH funcione, maior transparência nos benefícios que a empresa oferece.

Estas respostas caracterizam que a empresa possui sérios problemas de relacionamento com seus colaboradores, público mais importante da organização, dentro da visão de RP, pois é ele quem faz com que a organização funcione. No caso da Eletronuclear tem de funcionar perfeitamente, ter colaboradores e por conseqüência seus familiares satisfeitos e motivados torna-se prioridade devido ao tipo de serviço que a empresa produz. Como o colaborador irá realizar o seu trabalho com eficiência e zelo se a insatisfação está presente a todo instante, inclusive quando retorna para casa?

Percebe-se ainda o desejo dos colaboradores de buscar novos conhecimentos e de crescer profissionalmente, além de proporcionar esta oportunidade para seus familiares. Características condizentes quando mencionam a necessidade do plano de cargos e salários (gráfico 9), ou quando percebe-se a quantidade de colaboradores que viajam de 4h à 6h todas as noites, durante 04 a 05 anos para cursar o ensino superior em outras cidades. Segundo colaborador entrevistado na Praia Brava “são 200 funcionários viajando para Barra Mansa, Volta Redonda e Rio de Janeiro, juntando os que fazem faculdade à distância este número chega a 300 colaboradores cursando o ensino superior atualmente”.

Neste contexto cabe à empresa não só fornecer ônibus para levar seus colaboradores, familiares e algumas pessoas da comunidade para cursar o ensino superior, cabe o reconhecimento de seu esforço e a sua valorização, aproveitando o seu conhecimento. O mesmo entrevistado citado acima revelou que estes colaboradores são discriminados por seus supervisores e que ao saírem para pegar o ônibus, às 16h ouvem piadas dizendo que “esse aí

sempre foi nó cego, todo dia sai às 16h”, acrescentou que são obrigados a pagar hora, são inibidos quando querem estudar e que não existe aproveitamento destes funcionários.

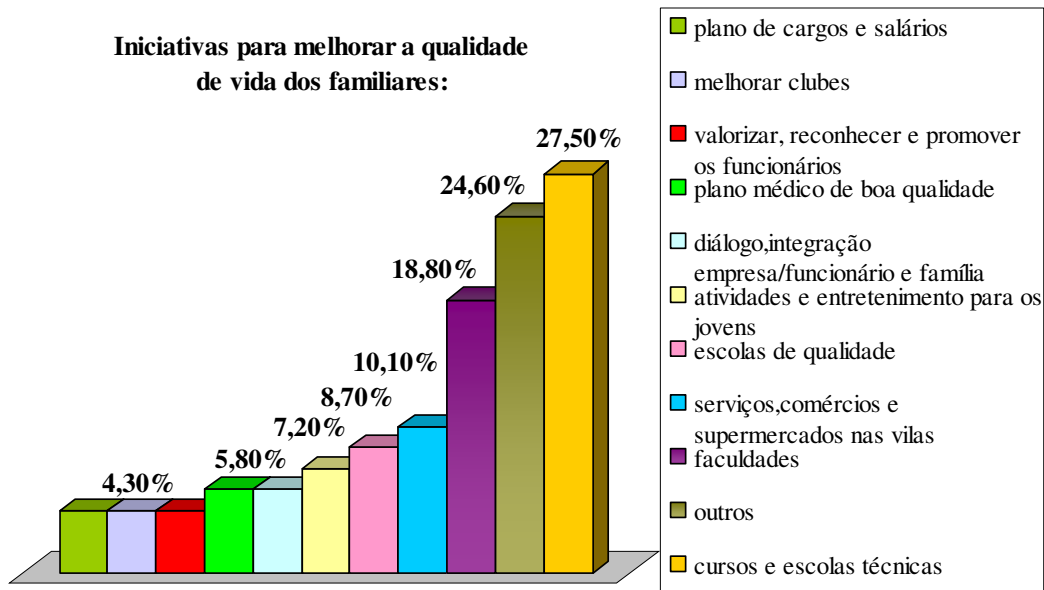


Gráfico 11: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Outros: fazer o que faz para comunidade para os funcionários, melhorar moradias, o hospital está com cara de SUS, convênio para todos, incentivar os funcionários a atuar junto aos mais carentes, fiscalização da higiene do restaurante e supermercado da Praia Brava, melhorar a distribuição de casas, uma quadra coberta, funcionários da fundação terem os mesmos direitos, incluir a mãe como dependente, melhorar grade escolar e investir no laboratório de informática do colégio da Residencial, parceria com empresas para empregar esposas e filhos e creche.

Este gráfico é uma continuação das questões apontadas no gráfico 10, além do incentivo na área de educação, a empresa precisa investir em atividades de lazer e culturais, integrando as vilas, melhorando a qualidade de seus colaboradores e familiares. Outro aspecto interessante mencionado nas respostas tratar do incentivo aos colaboradores da participarem de projetos de responsabilidade social, estas atividades poderiam ser estendidas aos familiares, principalmente às esposas e aos jovens que se sentiriam úteis e teriam parte do seu tempo ocupado.

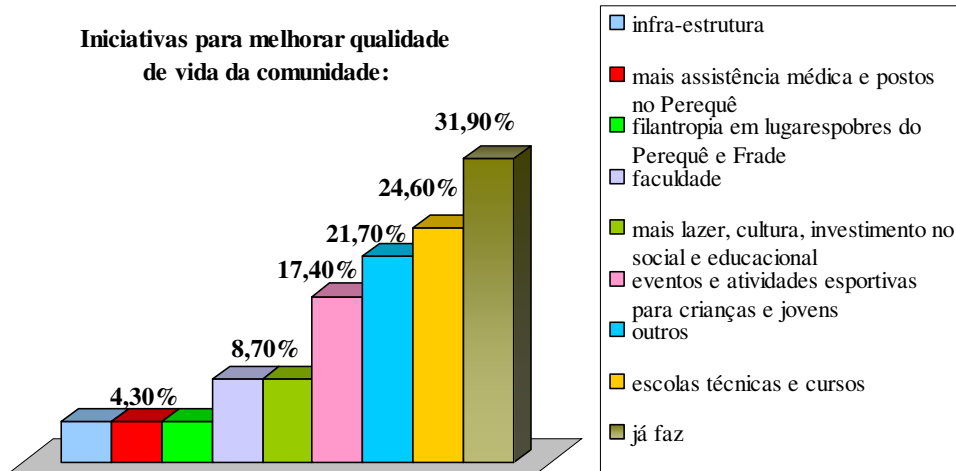


Gráfico 12: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Outros: mais propaganda do que faz, saneamento básico, investe pouco no Frade e Perequê, melhora da fiscalização do dinheiro que passa para a Prefeitura, projetos realmente voltados para o social, faz muita coisa orientada pela prefeitura, mas nem sempre é o que a comunidade precisa, asfalto no Perequê, maior atenção para as pessoas carentes que procuram o hospital da empresa, ouvir mais a comunidade através de pesquisa para saber suas reais necessidades, mais informações sobre o funcionamento da usina e sobre energia nuclear, atrair mais empregos.

Este gráfico revela que 31,9% dos colaboradores acreditam que a empresa já vem desempenhando seu papel junto à comunidade local, no entanto, o somatório das demais respostas demonstra que acreditam ser possível realizar um pouco mais, principalmente para as comunidades do entorno da empresa, inclusive fiscalizando a utilização da verba destinada aos cofres públicos. Denota ainda, que os colaboradores têm preocupação com os mais carentes e querem ver seus problemas solucionados, inclusive com projetos realmente importantes para este público. Desta forma, a empresa precisa ratificar para seus colaboradores coerência ao desenvolver e apoiar projetos voltados à comunidade.

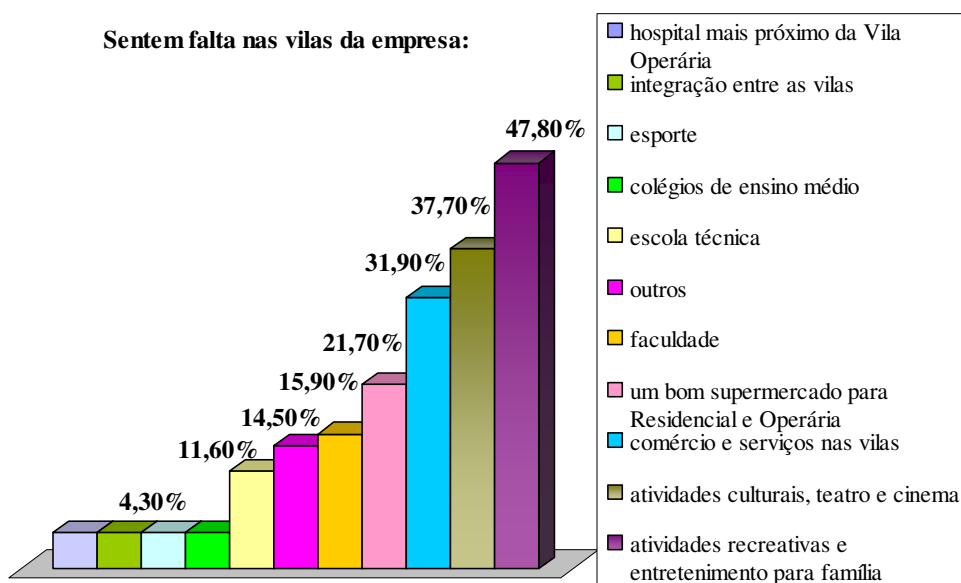


Gráfico 13: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Outros: atividades sociais nos clubes, transporte alternativo para quem não tem carro, lazer, melhoria na quadra de esporte pública, mais recursos médicos, atividades para as crianças, ônibus direto da Vila Residencial para o Rio de Janeiro direto, transporte coletivo da Empresa Bonfim até a Vila Residencial é mais barato, favorecendo às empregadas domésticas.

O fato da maior parte dos colaboradores e seus familiares terem vindo da cidade do Rio de Janeiro, seguidos dos de São Paulo (gráfico 19), faz com que este público esteja acostumado a um local movimentado, repleto de atividades culturais e de lazer. Porém, desde que iniciaram suas atividades na empresa, residem em vilas distantes dos grandes centros, privados destes eventos, características que denotam a falta que essas pessoas sentem destas atividades, inclusive em maior grau que os outros colaboradores que possam ter vindo de lugares menores e mais tranqüilos, como é o caso das demais localidades do gráfico 19.

Residem nas vilas da empresa:

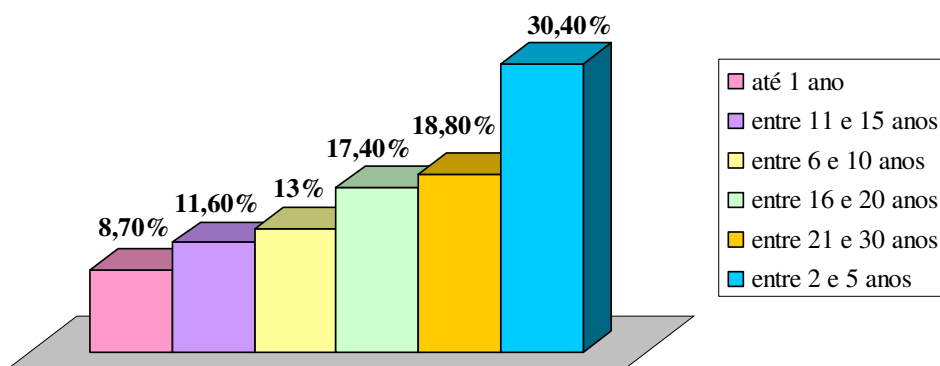


Gráfico 14: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Este gráfico enfatiza a presença em maior número de colaboradores entre 2 e 5 anos na organização, seguido dos colaboradores entre 16 e 30 anos. Fato que pode estar associado à insatisfação relatada pelos entrevistados a partir dos 5 anos de trabalho, tempo em que se esforçam para serem aprovados em outros concursos e irem embora.

Faixa etária dos colaboradores entrevistados:

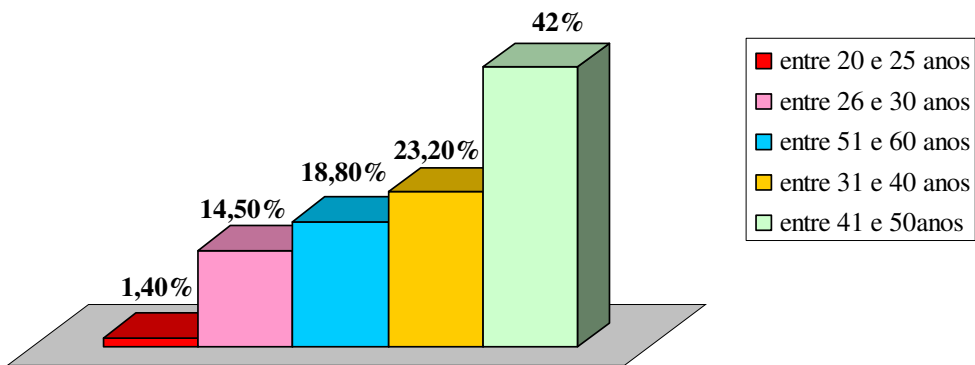


Gráfico 15: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear. A faixa etária predominante na empresa está entre 30 e 50 anos.

Grau de escolaridade dos colaboradores entrevistados:

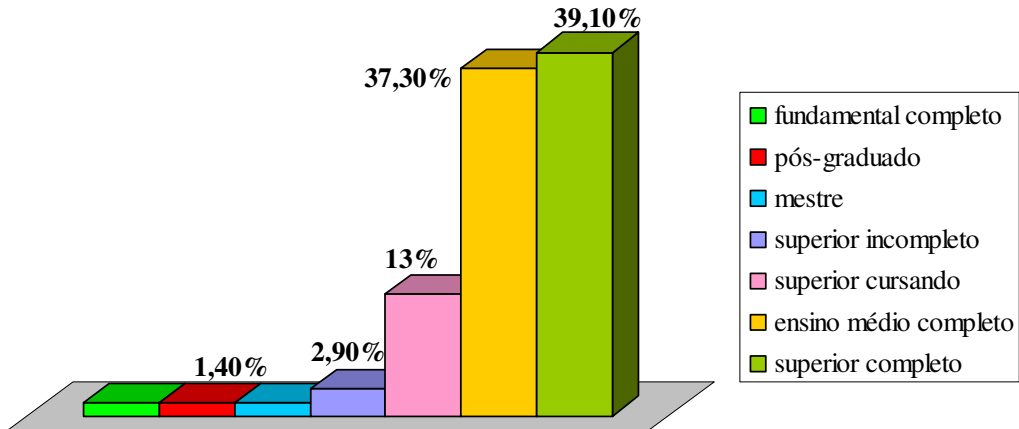


Gráfico 16: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Percebe-se que boa parte dos colaboradores já cursaram o ensino superior e que 13% encontram-se cursando. A graduação máxima detectada entre os entrevistados foi 1,4% de pós-graduado e mestre. Estes números demonstram o esforço e o desejo de adquirir novos conhecimentos associados ao crescimento profissional.

Só na Vila Operária estão 14,5% dos colaboradores que têm curso superior completo e mais 6% cursando, atendendo a uma das normas para ter direito a mudarem de vila.

Estado civil dos colaboradores entrevistados:

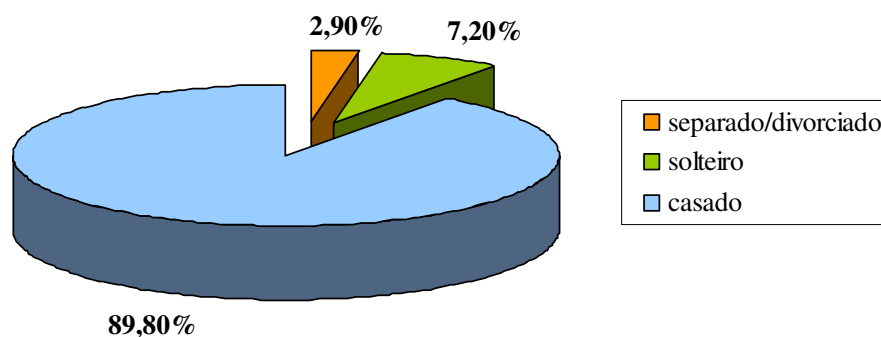


Gráfico 17: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

Os colaboradores entrevistados em sua maioria são casados.

Número de filhos dos colaboradores entrevistados:

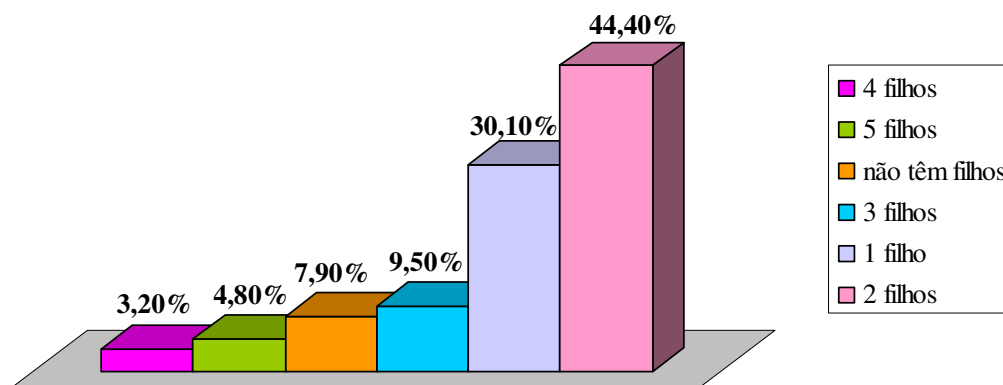


Gráfico 18: Respostas correspondentes a 63 colaboradores da Eletronuclear.

Somente 6 dos colaboradores entrevistados não têm filhos. Um dos colaboradores da Vila Operária relatou que “as vilas são excelentes lugares para criar filhos, menos educá-los, pois no Rio de Janeiro teriam maiores opções para seus filhos estudarem”.

Origem dos colaboradores da empresa:

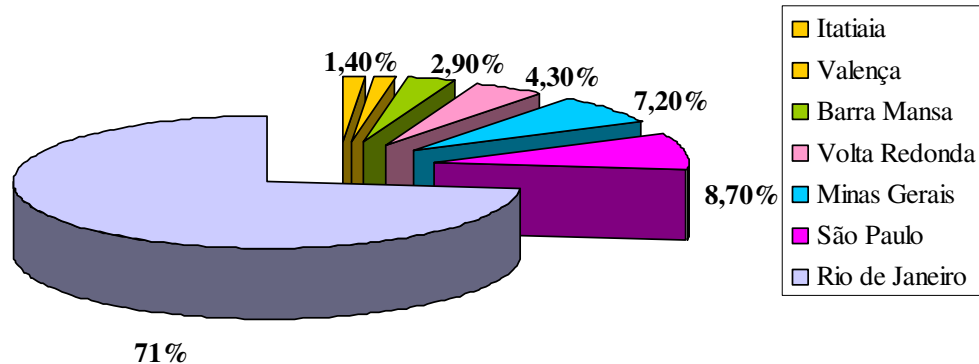


Gráfico 19: Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Eletronuclear.

O fato de a maioria dos colaboradores serem do Rio de Janeiro já define algumas características deste público: estudiosos, que buscam mais tranquilidade e qualidade de vida no interior, para si e para sua família. Público que sabe bem o que quer e precisa, que não se acomoda e parte em busca da satisfação destas necessidades. Talvez estas características expliquem a saída de alguns colaboradores da empresa em busca de melhores oportunidades, pois foi o que muitos relataram, alguns entrevistados informaram fazê-lo com tristeza e que a empresa tem tudo para dar certo, no entanto a falta de perspectivas futuras tem um peso maior na hora da decisão.

4.6 – Cultura Organizacional

Diante das informações captadas durante as entrevistas com os colaboradores e suas esposas torna-se importante uma reflexão sobre cultura organizacional e a Eletronuclear. Segundo Megginson (1998, p. 428), “A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização”. Estes valores e crenças nem sempre são explícitos nos procedimentos da organização, mas influenciam diretamente no comportamento das pessoas. Para Maximiano (2000, p. 106):

Toda organização tem normas informais de conduta. Essas normas de conduta constituem uma legislação de usos e costumes que definem o comportamento correto. As normas de conduta podem coincidir ou conflitar com a legislação oficial da organização.

No caso da Eletronuclear certos padrões de comportamento, citados pelos entrevistados, não fazem parte de suas normas de procedimento e muitas vezes incomodam os colaboradores a ponto de se queixarem das mesmas. Algumas frases dos colaboradores durante a entrevista revelam esta questão: “A empresa precisa valorizar mais os funcionários, é um erro só valorizar quando precisa, deixa a desejar”, “a gerência tem preferências, solteiros não ganham casa, porém um ganhou casa de 3 quartos e agora está com uma de 4 quartos”, “A empresa investe muito dinheiro na comunidade e diz não ter verba para investir nas vilas ou reformar o clube”, “há possibilidade de melhorar a parte de gerenciamento, é muito fraco”, “O superior se puder te ofende, diz que você não serve para nada. Não deixa estudar, parece ser medo de saber mais que ele, não sei se vem de cima ou se querem evitar crescer, por isso que as pessoas saem, sem perspectivas profissional e salarial”, “Quem está na chefia, vai continuar até morrer”, “Ouvi do meu chefe, ‘vocês são todos uns merda, podem jogar a faculdade fora’. Vocês não fazem nada no turno da tarde e às vezes não dá tempo de comer’, é um absurdo que dá vontade até de ir embora, já fui gerente de banco, tenho visão de gestão. Acham que são melhores e podem pisar”, “Quando o funcionário passa para a Petrobrás chamam numa sala e dizem agora vamos te dar uma casa, por que não fizeram isso antes?”, “Se o funcionário quer sair, a empresa diz que não tem problema, esta filosofia está errada, para colocar a usina para funcionar precisa das pessoas, o corpo técnico está indo embora, a empresa gastou uma fortuna para instruí-los e agora vão usar na Petrobrás”.

Com base nas colocações dos colaboradores percebe-se certo ressentimento devido à forma como a empresa, na pessoa de seus supervisores, os percebe e se relacionam com os mesmo. Esta conduta fere, inclusive, a dignidade humana segundo os estudos do Conselho Nacional de Ética para Ciências de Vida (CNECV).

3º Os aspectos psicológicos da Dignidade Humana têm a ver com o que nós sentimos que somos e com a percepção que os outros têm de nós. Ao mesmo tempo esta questão é influenciada pelo meio em que se vive e pelo modo como se coexiste com ele: pode-se ser visto como digno em determinado meio, como p. ex. o meio familiar e ao mesmo tempo ser-se considerado como indigno no meio profissional. Os aspectos psicológicos da Dignidade Humana não são valores absolutos em si, têm sempre critérios de relatividade. (1999, p. 19)

Estas considerações do CNECV demonstram claramente a situação emocional em que vivem os colaboradores da Eletronuclear.

Outros relatos foram observados durante as entrevistas na Vila Operária, quando um colaborador informou que cada vez que o carteiro entrega um telegrama para o vizinho, convocando-a para a Petrobrás, outros quinze também receberam. Outro morador, já na fase de entrega da casa, pois já está trabalhando na Petrobrás, desabafou dizendo: “A empresa está perdendo em conhecimento técnico, conteúdo que não está no papel está na mão de obra dos instrumentistas que estão indo embora, parece que está apostando na rotatividade. Estou triste não gostaria de ir embora, trabalhei 7 anos na empresa, vou com dor no coração, pelo local e a qualidade de vida para o caos do Rio de Janeiro, mas se tornou inevitável, pois não via perspectivas de crescimento na empresa, desde 99 ouvia falar em planos de cargos e salário e ficou só na promessa. Não basta só eu querer, a empresa tem de querer também”.

Este mesmo colaborador informou que a assistente social tem conhecimento dos motivos que levam os colaboradores a deixarem a organização, pois passam por uma entrevista antes de sair da empresa e são questionados a respeito. Estes relatos elucidam a insatisfação e discordância por parte dos colaboradores com as condutas da empresa, sentimentos que podem estar comprometendo o desempenho de suas tarefas e motivando os pedidos de demissão. Para Megginson (1998, p. 428):

A eficácia da organização é bastante influenciada por sua conduta, que por sua vez afeta a maneira de desempenhar as funções da administração. A liderança administrativa é especialmente influenciada pela cultura da organizacional, mas também ajuda a estabelecê-la, pois é a alta administração que estabelece as diretrizes para a organização.

Acredita-se que a Eletronuclear tenha conhecimento do motivo das insatisfações de seus colaboradores, fato constatado no relato sobre as informações que são passadas à assistente social e também segundo outro colaborador entrevistado, (há 16 anos atuando na empresa) que diz: “a cada 2 anos a Eletronuclear realiza uma avaliação com todos os funcionários, não precisamos nos identificar, falamos sobre as expectativas em relação à empresa, no entanto, nada é feito com estas informações”. Megginson (1998, p. 430), faz outras considerações que podem ser aplicadas à empresa: “outra cilada da cultura organizacional é ela se tornar rígida e não mudar, quando o ambiente externo muda”.

Na Eletronuclear o que se percebe é uma intensa mudança no ambiente interno, os colaboradores desejam outro tratamento por parte dos líderes da organização, além de almejam o crescimento e a valorização profissional e não conseguindo, partem da empresa. Este fato é confirmado pelas narrações anteriores e evidenciado nas declarações de certa funcionária da Praia Brava, que está há 5 anos na empresa, e cursa o nível superior: “empresa boa, tem tudo para o funcionário: casa, transporte para todos os lugares, não é uma empresa ruim de trabalhar, a gestão é que é o problema. Não têm interesse em mudar, é uma trava dos mais antigos, então os funcionários vão embora”.

Esta colaboradora acrescentou ainda, que por questionar, algumas vezes, seu superior imediato, este usa as expressões como: “as mulheres são respondonas, malcriadas e reclamonas”, para classificá-la. Disse ainda, que só fica na empresa devido a problemas de saúde em sua família, pois tem a cobertura do plano de saúde e mora ao lado do hospital, além do local garantir maior segurança e qualidade de vida para sua família. Outro colaborador, também de Praia Brava e cursando o ensino superior, há 4 anos na empresa e há 1 ano residindo na vila, afirmou que “aqui era para ser o melhor lugar do mundo”, acrescentou que, quando chegou na empresa, veio cheio de sonhos e hoje vê outra coisa, e está com as expectativas frustradas.

Os problemas apontados pelos entrevistados não começaram agora, o que se pode perceber nos relatos da antropóloga Gláucia Oliveira da Silva em seu livro *Angra I e a Melancolia de uma Era*, de 1999, resultado de sua pesquisa de mestrado pela Universidade Federal Fluminense. (1999, p.85), “Cada modalidade funcional tem suas características, mas a relação *chefe/subordinado* parece ser problemática em todas as divisões da superintendência”. Esta afirmação de Silva encontra-se embasada no relato de um dos seus entrevistados (1999, p. 86): “...o que dá *pique cardíaco nos empregados não é a radiatividade, mas a relação com os chefes*”.

A pesquisadora (1999, p. 88), narra ainda que “Os subordinados ficavam tão nas mãos de seus *chefes*, inclusive na possibilidade de ascensão, que a subserviência passou a ser uma instituição, cultivada por algumas pessoas”. Em contraposição a esta questão, a autora narra

que “a direção da usina afirma estar revisando os aspectos das relações de trabalho que comprometem a qualidade do serviço e favorecem a subserviência como prática”. No entanto, o que a direção da usina pretendia realizar desde a época não surtiu efeito ou não foi suficiente para solucionar os problemas que afligem os colaboradores até os dias de hoje. Para Megginson (1998, p. 430):

Um dos maiores problemas com os administradores que dão muita ênfase à cultura organizacional é o risco de não fazer o que dizem que vão fazer. Os empregados têm consciência da hipocrisia e reagirão negativamente se a administração tentar usa-la na prática.

Diante do exposto, os colaboradores cansados de buscar mudanças e valorização na organização, buscam a demissão como última alternativa para a conquista do desenvolvimento profissional e da melhora de sua auto-estima. A respeito das demissões um entrevistado de Praia Brava disse que a empresa “está colhendo o que plantou” e pelo visto, alguns dos fatores que desmotivam os colaboradores vêm desde a época de Furnas, agravados com o surgimento da Eletronuclear que manteve o mesmo comportamento.

Um dos entrevistados que saiu da empresa há um mês, atualmente no quadro da Petrobrás, afirmou não adiantar a empresa abrir novos concursos pois ao seu ver “será um paliativo, vão entrar e vão sair se continuar sem procurar a raiz”. Este colaborador informou que dos 33 especialistas que entraram junto com ele na empresa, há 7 anos, só restam 5 trabalhando e 3 estão licenciados pelo INSS. Esta parece ser a resposta dos colaboradores à cultura que a organização lhes impõe.

A fusão que deu origem à Eletronuclear também deixou pendências que resultam na insatisfação dos colaboradores de Furnas, devido a mudanças em certos aspectos da cultura da organização como: os eventos para os colaboradores e familiares, a manutenção dos clubes, melhores incentivos salariais e condução das promoções, em que os colaboradores sentiam-se confiantes com os processos desenvolvidos pela organização em relação ao seu crescimento profissional. As esposas dos colaboradores também mencionaram Furnas como uma empresa que dispensava atenção para elas. Segundo Silva (1999, p. 79):

Furnas, como é comum entre as estatais brasileiras, dá assistência a seus trabalhadores através de uma Fundação, a Real Grandeza, que se encarrega, sobretudo, de auxiliar o empregado nos gastos com atendimento médico e na complementação da aposentadoria, além de outros direitos assegurados constitucionalmente aos servidores públicos. Furnas tem uma boa imagem junto a seus funcionários e é a chance de segurança econômica e ascensão social, para muitos.

A segurança econômica e a ascensão social preterida pelos colaboradores, propiciada por Furnas, foi quebrada pela Eletronuclear que não as possibilita com a mesma relevância, segundo informações de alguns entrevistados. Inclusive vale ressaltar resposta citada anteriormente sobre a fusão: “a maior decepção de minha vida”, com 30 anos de empresa o

colaborador diz não acreditar mais em mudanças que possam satisfazê-lo com exceção do plano de demissão voluntária.

Além desses aspectos, Silva (1999, p. 79) acrescenta que “Furnas é descrita como uma *mãe*, uma *mãe provedora*”. Por este e outros motivos a indignação dos colaboradores que afirmaram terem sido avisados, quando houve a fusão, que poderiam optar por Furnas ou Eletronuclear, estes sentiam-se enganados e traídos. Como não houve uma transição adequada, tendo sido uma imposição, os colaboradores e moradores se ressentem das vantagens que Furnas proporcionava em relação a Eletronuclear.

Outra insatisfação alegada pelos entrevistados diz respeito ao sistema de distribuição de casas da empresa. Segundo um morador da Vila Operária “a gente larga a família no Rio de Janeiro e vêm para a empresa e demora para conseguir uma casa. Tratam as residências como se fosse prêmio, quando não deveria ser”. Relatou que enquanto estava no alojamento um colega morou com esposa e filhas em um dos quartos da hospedagem, que só conseguiu a casa por interferência do sindicato. Em Silva (1999, p. 55):

Os habitantes costumam dizer que o sistema das vilas obedece a critérios funcionais, mas alguns acrescentam que não é só o posicionamento funcional ou ainda a escolaridade que determinam onde se mora, e sim as relações que um certo empregado consegue estabelecer no seu ambiente de trabalho.

O fato de a empresa não apresentar critérios definidos e claros a respeito da distribuição das casas traz mal-estar entre os colaboradores que em alguns casos sentem-se preteridos em detrimento de outros. Não é somente uma necessidade de moradia, as casas representam também, reconhecimento pelo serviço prestado, bem como uma oportunidade de ascensão, quando há possibilidade de morar em um imóvel mais confortável ou em uma localidade mais significativa. Silva (1999,p. 76) relata que:

A permanência em Mambucaba ou mudança para Praia Brava podem significar uma maneira de certificar ou evidenciar uma trajetória de ascensão no trabalho. Trocar de residência ou vila implica que o funcionário interessado requeira isto ao seu chefe que, então, dá seguimento ao processo. Há critérios definidos e gerais tais como nível funcional, graduação, antiguidade e tamanho da família. Há uma fila de espera e qualquer desobediência às regras estabelecidas é considerada uma *falha administrativa*, que só pode ser sanada com o recurso das relações interpessoais.

As relações interpessoais segundo alguns entrevistados referem-se ao favorecimento de certas amizades no ambiente de trabalho, que ultrapassam as regras estabelecidas pela empresa para aquisição ou troca de residência e que nada tem a ver com o mérito do colaborador. Segundo colaboradores os fatores políticos definem onde eles irão residir, como se percebe em Silva (1999, p. 78) “O tipo de casa, sua localização e em qual das vilas mora são indicadores de *status* funcional, ao mesmo tempo em que demonstram as possibilidades de mudança, ou seja, as alternativas oferecidas pela mobilidade interna à *hierarquia*”.

Caracterizando outro aspecto da cultura organizacional da Eletronuclear, Silva (1999, p. 84), descreve:

É comum se ouvir dizer que Furnas é uma instituição *muito política*. Isto significa que acreditam que o meio mais eficaz e explorado para se conseguir as coisas é o *conhecimento*, ou seja, a amizade com a pessoa certa, a troca de favores e agradar os *chefes*. Assim, conseguir uma determinada casa em uma das vilas depende também desse conhecimento, além dos critérios comumente enumerados como número de filhos, nível de instrução, antiguidade e posição que ocupa na usina.

Torna-se claro a insatisfação dos colaboradores em relação à falta de transparência na distribuição das casas e outros benefícios da empresa. Fato que pode ter origem na política de favorecimentos inculcada desde a construção da usina, bem como outros casos apresentados. Reforçando que estas questões fazem parte da cultura organizacional aprendida ao longo dos anos, Silva (1999, p. 84) relata que em “1974 foram formadas duas turmas, com 13 pessoas cada”, que na época representavam a memória viva da empresa, pois participaram desde sua construção possuindo conhecimento e prática de tudo que ocorreu na empresa desde então, mas que de 1991 para 1992 foram aposentados pelo governo Collor.

Porém, estes profissionais tiveram de ser readmitidos para que o conhecimento que eles puderam acumular ao longo do tempo não fosse dissipado. Passaram então a ocupar posições importantes para a formação de novos quadros, tanto nas equipes de planejamento, quanto como professores do Centro de Treinamento.

Outra característica muito importante citada por dois entrevistados das Vilas Operária e da Residencial surgiu ao afirmarem que, os problemas de relacionamento com os superiores se dão devido ao fato de a empresa trazer vestígios da ditadura. Um deles acrescentou que isto está mudando lentamente, o que pode ser observado se comparado à frequência citada em Silva (1999, p. 82):

Os entrevistados frequentemente se referem aos militares ou ao *tempo dos militares*, dando a impressão de que, no passado, tanto as vilas quanto a usina e Furnas eram por estes comandadas. Devido à importância que os militares sabidamente tiveram na implantação do Programa Nuclear, inicialmente não tive dúvidas sobre a militarização da Central.

Os entrevistados não mencionaram os militares com frequência neste estudo, mas alguns de seus relatos podem demonstrar a influência desta cultura, implícita na gestão dos colaboradores, fato que ocorre desde o estudo de Silva (1999, p. 83): “Vim de Minas procurando oportunidade... no início foi difícil, porque não sabia de nada. Aqui tinha muito militar, era tudo muito secreto e a gente vivia desinformado”. Esta fala traz a tona a possível origem da falta de transparência comentada em algumas respostas.

Utilizando considerações de Weber (apud SENNETT, 2006, p. 35) que enfoca certa transparência decorrente da militarização “cada posto define os talentos e capacitações de que uma pessoa precisa para ser incluída, as obrigações que deve cumprir; nesse sentido, a burocracia é transparente”. Com base nas entrevistas efetuadas com os colaboradores da Eletronuclear percebe-se que a transparência neste sentido existe, inclusive serve como fator limitador das atribuições que cada um deve exercer na organização. Apesar de esta

transparência ter sido considerada positiva inicialmente por Weber, Sennett (2006, p. 35) registra a profunda insatisfação de Weber com as conseqüências pessoais da estabilidade e da transparência burocrática, "... A pessoa que faz uma carreira vitalícia numa instituição dessa natureza vive numa 'jaula de ferro'".

O colaborador que deseja ir além de suas atribuições na Eletronuclear, como foi o caso do colaborador que participou da pesquisa, mas se encontra há um mês fora da organização, diz que: "não tem critério para valorização do empregado, se ele está se esforçando é considerado igual ao que não está comprometido com a empresa, isso é desmotivante. A questão salarial não falou mais alto, o salário está na média ou mais alto como o de operador da Eletro, este fator não foi preponderante, o problema está na administração da empresa, falta uma política de RH decente". Este colaborador estava fazendo faculdade de física à distância em busca de ascensão e trancou a matrícula, pois agora irá fazer outro curso para crescer na empresa que trabalha atualmente. Disse ainda, que irá ganhar menos e não terá os benefícios da Eletronuclear, mas que "ainda assim valeu".

Quando o colaborador da Eletronuclear deseja utilizar os conhecimentos adquiridos em seus cursos superiores no exercício de sua função, muitas vezes sente-se tolhido, inclusive por seus superiores, ou ainda vê-se impossibilitado de mudar de função devido ao cargo que lhe foi designado quando aprovado no concurso. O sentimento gerado por estas impossibilidades, "jaula de ferro", aliados as outras expectativas não atendidas, impedem o colaborador de seguir uma carreira vitalícia na empresa, os que o fazem apresentam a mesma insatisfação de Weber.

Estas e outras considerações apontadas pelos colaboradores ficam mais nítidas quando Silva (1999, p. 85) relata:

No âmbito do trabalho, os funcionários comentaram que até há poucos anos havia um clima de *humilhação* entre *chefes e subordinados*. Explicam isto pelo fato de os *coronéis das estatais* – isto é os *militares* que ocupavam altos postos funcionais nas empresas estatais – terem imbuído os *chefes civis* de seu *militarismo*, que consiste na adesão à *hierarquia*. Vários entrevistados se referiam à existência de uma *cultura militar* na empresa e o esforço atual é no sentido de modificar esta maneira de trabalhar.

Percebe-se que o esforço da empresa tem sido, de certa forma, alcançado, pois somente dois colaboradores se referiram a "resquíio da ditadura", um deles está somente há 3 anos na empresa. No entanto, o fato dos colaboradores não terem mencionado estes termos durante as entrevistas, não extirpou o comportamento descrito dos supervisores.

Aos relatos de Silva, merecem serem acrescentadas as observações de Sennett (2006, p. 34) quando relata que "no modelo militar equacionado por Weber, somos punidos por sair da linha", pois o colaborador da Vila Operária, ao citar a maneira de gerir dos supervisores aliada a conduta militar, acrescentou que "somos marcados ou discriminados, quando pensamos diferente e expressamos este pensamento mesmo quando estamos certos". Em relação a esta questão Sennett (2006, p. 38) é bem pontual ao afirmar que a "'militarização da sociedade' tem implicações falsas, caso imaginemos que ela produz uma massa de trabalhadores ou clientes previdenciários cegos, subservientes e obedientes". Esta postura pode gerar colaboradores insatisfeitos que poderão continuar na empresa com este sentimento e outros que buscarão sair como vem ocorrendo. Fato que pode ser observado na carta elaborada por um colaborador da empresa que a disponibilizou na intranet da organização. (disponível na íntegra no anexo deste trabalho).

Entende-se que na Eletronuclear a existência de normas e procedimentos deve ser mais rígida por se tratar de uma usina nuclear, no entanto certos padrões de comportamento mencionados pelos entrevistados vão além das normas estabelecidas, gerando as insatisfações mencionadas pelos colaboradores. Sennett (2006, p. 35-36), diz que quando passamos “o tempo numa organização de funções preestabelecidas (...) estamos levando a vida que outros imaginaram para nós”.

Os problemas constatados e ainda a falta do plano de cargos e salários já eram percebidos indiretamente por Silva (1999, p. 87):

Um entrevistado afirmou que existe um *recalque* dos técnicos antigos, porque vêm recém-formados, *que nada sabem chegarem dando ordens*, em posição de chefia. Acrescentou que podia ter terminado a faculdade, mas viu que a graduação não ia fazer diferença alguma no seu salário. O cargo máximo de um *técnico é o de encarregado*, e o de um diplomado é *chefe* ou *supervisor*. Para alcançar estas posições, um engenheiro deve ter de quatro a cinco anos de empresa, e o técnico deve ter muito mais de 10 anos de operação.

Percebe-se que o perfil deste colaborador parecia ser de certo conformismo diante da realidade apresentada pela empresa, no entanto boa parte dos colaboradores atuais pensa de forma diferente, almejam transcender estes postos de trabalho através da valorização de seu trabalho, bem como dos cursos que fazem. Neste contexto vale acrescentar as considerações de Andrade (1983, p. 146):

Embora seja axiomático, é sempre oportuno lembrar que o elemento humano constitui a pedra angular da administração de qualquer tipo de empresa. Nesse sentido, escreveu William G. Torpey: ‘Planos, diretrizes e objetivos de administração deixam de ser executados ou atingidos quando não se dedica a devida atenção ao aspecto humano da organização. Isso é igualmente verdadeiro, tanto no serviço público, como nos empreendimentos particulares’.

O fato de a Eletronuclear ser uma empresa estatal não deveria representar empecilho para o exercício de uma boa gestão de pessoas, principalmente devido às expectativas dos colaboradores. O pedido de demissão dos colaboradores pode gerar falhas apontadas por Andrade (1983, p. 147):

O sucesso de uma empresa pública, por exemplo, torna presente os inúmeros benefícios que essa organização pode prestar a milhares, senão milhões de pessoas. A falta de um bom pessoal provocará um mau resultado para a empresa e, conseqüentemente, para a comunidade onde ela se acha localizada, bem como para a sua grande clientela. Seria assim de todo imperdoável que um órgão público falhasse no atendimento de suas precípuas finalidades, por não contar com servidores capazes.

A perda dos colaboradores além de ocasionar prejuízo financeiro em relação ao investimento efetuado em seus treinamentos, causa problemas sociais nas vilas onde residiam.

Seus amigos e vizinhos que ficaram sentem-se desmotivados duas vezes, primeiro por perceberem que não ocorrem as mudanças desejadas a ponto de seus colegas de trabalho pedirem demissão da empresa e outra por perderem o vizinho que fazia parte de seu círculo de amizade.

Para Sennett “postergar a satisfação plena torna-se um modo de vida”. Dentre os colaboradores que optaram por ficar na empresa alguns narram descontentamento que por vezes geram problemas de saúde. Sennett diz ainda que: “Galgar os degraus da burocracia pode tornar-se um modo de vida. Se por um lado é uma prisão, a jaula de ferro também pode, assim, tornar-se um lar psicológico”.

Em Andrade (1983, p. 147), “A despreocupação por esse problema ocasiona na empresa pública o descrédito e a desconfiança, enquanto nas empresas privadas representa o passo para a falência”. O descrédito da empresa já é visível junto aos colaboradores que desestimulados pedem demissão para trabalhar em outras organizações ou passam seus dias insatisfeitos, ou ainda contam os dias para a aposentadoria. Alguns colaboradores mencionaram que a empresa não parece se preocupar com as questões apresentadas, episódio que pode se justificar devido ao fato de a organização ser estatal.

Certo colaborador relatou trabalhar cercado “pelo pessoal que possui insalubridade”, mas ele não recebe, seu setor também é ionizante, “mas precisa entrar na justiça, para que esperar desgastar na justiça, o melhor marketing da empresa é o funcionário. A empresa constrói delegacia, reforma igrejas, mas primeiro deveria ter um funcionário satisfeito”. Este quadro para o colaborador que vive esta realidade no dia-a-dia, justifica as narrações de que “a empresa é uma fábrica de fazer doente”, que quando procuram a assistente social “são discriminados”, o alcoolismo, as fofocas na empresa e nas vilas, o “ambiente degradado”. Representam fatos que demonstram a necessidade urgente de atenção e mudanças na organização. Mudanças que tornem a empresa flexível como diz Sennett (2006, p. 53): “Para obter resultados rápidos e flexíveis, os grupos de trabalho precisam de certa medida de autonomia. De fato, a empresa tentará motivar a autonomia através dos mercados internos”. A flexibilização da empresa vai além da autonomia, ela precisa ouvir atentamente seus públicos, a começar pelos colaboradores, para juntos chegarem a mudanças pertinentes para ambas as partes.

5 ESTRATÉGIA DE RP: UMA PROPOSTA

Segundo Kunsch, vários são os motivos para a empresa se utilizar das estratégias de RP no relacionamento com seus públicos, contudo estas devem ser planejadas, contínuas e adequadas às suas necessidades. (2003, p. 381):

Programas de relações públicas são todas as atividades ou ações concretas levadas a efeito, por uma organização, para alcançar determinados objetivos de comunicação com os seus públicos, delineados no processo do planejamento. Podem fazer parte de um plano ou de um projeto mais abrangente, bem como ser realizados a partir de uma decisão, uma necessidade detectada e/ou de um problema surgido no âmbito da organização e de seu ambiente. Os programas são, portanto, bastante pontuais e atendem às demandas das organizações nos relacionamentos com o seu universo de públicos, a opinião pública e a sociedade.

A autora menciona várias atividades/estratégias neste sentido (KUNSCH, 2003, p. 382):

São inúmeras as possibilidades nesse sentido, conforme já mencionamos. Podemos citar, por exemplo: lançamentos de produtos; inauguração de novas instalações; prevenção e gerenciamento de crises; produção de mídias impressas, audiovisuais e multimídia; concursos e prêmios; relações com a mídia ou assessoria de imprensa; auditoria de opinião e de imagem: *media training*; marketing direto ou comunicação dirigida para segmentos especiais de públicos; eventos especiais; campanhas internas, campanhas institucionais e de interesse público; propaganda institucional; *open house*; etc.

Em relação à realização de atividades com finalidades institucionais com vistas à produção cultural e de interesse público, Kunsch (2003, p. 382), cita:

Eventos especiais, concursos, prêmios, edição de livros especiais, calendários, filmes, vídeos, campanhas institucionais, patrocínios culturais, ações sociais, folhetos, revistas, visitas às instalações, publicidade institucional, congressos, simpósios, datas comemorativas, inaugurações, entrevistas coletivas, balanço social, relatório de perfil social das organizações.

Em apoio ao setor de recursos humanos da empresa Kunsch (2003, p. 383) aponta:

Publicações internas: boletins, jornais, manuais, revistas; eventos especiais: *open house*, datas comemorativas, confraternizações, face a face; vídeos: institucionais e de treinamento; telejornais; rádio-empresa; teatro-empresa; mídia interativa: meios telemáticos/digitais.

Especificamente no caso da Eletronuclear, baseado no resultado das pesquisas, a empresa deveria adotar estratégias de comunicação diretas com seus colaboradores e familiares, criando e desenvolvendo canais que podem ser realizados através de caixa de sugestão, ouvidoria ou visitas às residências e aos alojamentos dos colaboradores. No entanto será necessário a imparcialidade do responsável por esta tarefa, de preferência deve ser realizada por um (a) estagiário (a) de relações públicas ou uma outra pessoa que não faça parte do quadro de colaboradores da empresa. A não identificação deste público, também é importante para que se sintam seguros quando expressarem suas opiniões e anseios.

Porém, de nada vai adiantar para a empresa desenvolver estas ações sem colocá-las em prática ou sem oferecer retorno para os colaboradores e familiares do que está sendo feito ou ainda, dos motivos que impedem sua implantação. A transparência e o retorno devem ser priorizados nesta estratégia, pois do contrário seu efeito será negativo ocasionando o descrédito do público em relação à organização. A empresa pode usar os murais, os informativos/jornais, as reuniões, os supervisores, a *intranet* e os *e-mails* para dar retornos aos colaboradores e para os familiares, os murais das vilas e o informativo enviado para as residências.

Como estratégia de relações públicas os colaboradores representam o primeiro público da organização que merece respeito e cuidado. Zelar por este relacionamento garante um ambiente de trabalho satisfatório e com qualidade, condições solicitadas por este público à empresa durante as entrevistas. Este público precisa ser ouvido em suas solicitações e atendido na medida do possível. No entanto, como já foi dito, deve sempre ser informado a respeito dos resultados e das ações que estão sendo tomadas a respeito.

Manter um canal de comunicação direto entre a organização e seus públicos representa estratégia de RP para evitar conflitos e manter um relacionamento amistoso com os mesmos, é o caso da associação de moradores que está sendo criada na Vila Residencial, entidade que nasce com o objetivo de cobranças e exigências em relação à empresa, inclusive representada por advogado. Se a Eletronuclear já tivesse implantado esta ouvidoria e estivesse funcionando corretamente, este relacionamento seria mais harmonioso e com certeza não chegaria a este impasse.

Para estreitar ainda mais os laços com a família dos colaboradores a empresa deve adotar a estratégia de investir nos programas de visita à empresa. Criando programas de visitas para este público, incentivando sua participação com ações específicas, um exemplo poderia ser a participação das esposas durante a semana da Cipa, onde seriam desenvolvidas palestras sobre segurança no lar e outras atividades correlacionadas ao evento.

Outra possibilidade dá-se durante a Semana do Meio Ambiente, na qual poderiam ser desenvolvidos concursos para os filhos dos colaboradores e convites para as esposas que quisessem ministrar ou participar de oficinas e atividades afins.

Além do envolvimento dos familiares nos eventos internos da empresa, o ideal seria que ocorresse, também, em todas as atividades direcionadas para a comunidade, como estratégia permanente de aproximação da empresa com estes públicos, favorecendo inclusive o relacionamento entre os mesmos.

Torna-se impreterível um informativo específico para as famílias dos colaboradores, como estratégia de aproximação com este público, que deve ser enviado para suas residências, com cuidado para não ser deixado no tempo e entregue com antecedência. Priorizar este tipo de informação, pois este veículo terá acesso a todos os colaboradores e seus familiares ao mesmo tempo. Este informativo deverá ser planejado adequadamente para que atinja seus objetivos, propiciando maior aceitação da organização por este público e favorecendo a propagação das ações da empresa além das vilas, seja na comunidade local e ainda para os demais familiares destes públicos que vivem em outras cidades e estados.

Deve-se utilizar a intranet e o e-mail, conjuntamente, não só para divulgar todas as atividades que a empresa realiza para os colaboradores, mas também às destinadas para a comunidade, seja em parceria com outras organizações ou não. Como nem todos os setores possuem computador estas mesmas atividades devem ser divulgadas em murais internos e também nas vilas, passadas aos supervisores que deverão informá-las aos seus subordinados, principalmente aos que não utilizam o computador ou que estejam no turno.

Em relação à responsabilidade social junto às comunidades próximas à empresa, deve-se desenvolver estratégias, como pesquisas, que busquem descobrir suas reais necessidades, não só no que se refere às benfeitorias relacionadas ao poder público, mas também às organizações não governamentais, desenvolvendo parcerias para que sejam atendidas em seus reais imperativos.

Os colaboradores e seus familiares além de serem comunicados das ações e motivos que levaram a organização a desenvolver tais projetos, devem também, estrategicamente serem convidados para participar como voluntários. Desta forma, compreenderão os critérios utilizados pela organização ao priorizar projetos e ações, além de perceberem o retorno destas atividades diretamente na comunidade em que estão inseridos. Outro fator, não menos importante que os anteriores, se dá ao fato de poderem participar como coadjuvantes neste processo. Esta iniciativa fará com que os colaboradores e seus familiares sintam-se parte integrante das benfeitorias promovidas pela organização, além de encontrarem sentido em suas realizações. Orgulho, aceitação e atenção serão os sentimentos despertados com tal estratégia junto aos colaboradores e familiares. Para a comunidade, atenção, aceitação, apoio e segurança e para as esposas dos colaboradores oportunidade de se sentirem úteis.

Como ação motivante dos colaboradores e seus familiares a empresa deve envolvê-los nas atividades que patrocina, de forma a sentirem-se parte do contexto e não excluídos. Assim, todas as atividades além de divulgadas para que participem, devem conter ações que ocorram dentro das vilas. Como a mostra internacional de teatro promovida pela empresa, uma das peças poderia ser encenada no teatro da Vila de Praia Brava. Esta estratégia visa acabar com o sentimento relatado de que a empresa desenvolve mais ações para a comunidade que para seus colaboradores e familiares.

A primeira estratégia a ser adotada pela empresa deverá ser investimento em pesquisa de opinião e ouvidoria para “mapear” as necessidades de seus públicos. Com base nestes dados numéricos e precisos, efetuar parcerias com as prefeituras e outras entidades, desenvolvendo ações que minimizem de fato seus problemas e favoreçam o desenvolvimento cultural e social da localidade.

No entanto, como a empresa possui problemas desde a sua criação, devido à falta de transição no período da fusão, tais “rancores” entre os colaboradores e a empresa precisam ser sanados. Este fato também gera comparações em relação à atuação das duas empresas, tanto os colaboradores como suas esposas consideram Furnas melhor que a Eletronuclear. Se a Eletronuclear não pode ou deseja manter os benefícios de Furnas, que esclareça para seu público interno (colaboradores e familiares) estabelecendo os motivos.

Muitos dos colaboradores mais antigos encontram-se decepcionados com a Empresa, alegam ter perdido direitos e que precisam brigar na justiça para assegurá-los. Estes fatos, narrados não só pelos colaboradores de Furnas, mas também os da Eletronuclear, com mais de 3 anos de empresa, desestimulam os colaboradores que atribuem direitos à necessidade de segurança, de acordo com Maslow. O seu descumprimento faz com que surjam sentimentos de desrespeito, gerando um desgaste no relacionamento empresa/colaborador e conseqüentemente com seus familiares. Neste caso o plano de cargos e salários deve ser adotado estrategicamente de forma a solucionar as questões apresentadas.

Diante das respostas dos colaboradores, torna-se necessário uma avaliação dos cargos de chefia da organização, verificando se seus componentes apresentam características

adequadas à função. Seria propício se a empresa passasse a utilizar-se deste critério para futuras nomeações.

O fato dos colaboradores e suas esposas não se encontrarem totalmente satisfeitos com a empresa repercute na opinião de seus filhos que tenderão a não apresentar interesse em permanecer na localidade, nem mesmo de atuar na organização. A adoção das estratégias anteriormente citadas poderá mudar esta imagem, porém esta só será revertida se os colaboradores da empresa e suas esposas estiverem satisfeitos com a mesma.

Sugere-se ainda, como estratégia de RP, a criação de convênios e parcerias com empresas de serviços, como de internet rápida via rádio ou Velox, de acordo com solicitações. Bem como contatos com redes de supermercados, para que possam instalar uma filial na Vila Residencial, ou passem a entregar mercadorias pedidas por telefone nas residências e ainda outras atividades comerciais que atendam às necessidades dos moradores das vilas.

Convênio e parceria com o Sest, Senai, Sesi e outras instituições de ensino médio/técnico para instalarem cursos na região, que poderiam ser ministrados em instalações da empresa ou em escolas parceiras da região, de preferência nas proximidades da empresa, atendendo a seus colaboradores e aos moradores desde o Frade até Paraty.

Se a empresa optar pela instalação desses cursos em seus imóveis ou em colégios em suas vilas dará, estrategicamente, mais visibilidade para a organização, reforçando sua imagem de responsável e preocupada com a qualidade de vida tanto de seus colaboradores e familiares quanto da comunidade.

Outra estratégia que pode ser desenvolvida pela empresa, refere-se a parceria com cursos pré-vestibulares e preparatórios para concurso. Este trabalho favorecerá a elaboração e aquisição de mão de obra da região, questão pautada na solicitação da comunidade e na responsabilidade social da empresa.

Estas parcerias favorecerão não só os filhos dos colaboradores e os jovens da comunidade, mas também a empresa, pois à medida que esses jovens sejam aprovados em seus concursos ocorrerão mudanças no quadro de colaboradores da organização. Os colaboradores do Rio de Janeiro além de necessitarem de moradia da empresa, têm uma cultura diferenciada da local, fato que propicia comparações com a realidade dos grandes centros. Tais comparações tendem a maior insatisfação e evasão, este público por possuir estas aspirações requer maior atenção por parte da organização. Assim, estrategicamente a empresa contará com colaboradores mais familiarizados a cultura local, facilitando o entendimento interno e com a comunidade.

O investimento na profissionalização e educação da localidade possibilitará a contratação de mão de obra regional fomentando ainda mais o seu desenvolvimento, além de confirmar a responsabilidade social da empresa. Esta estratégia favorecerá também, a visibilidade da empresa junto aos órgãos do governo.

Aliada a estas táticas a empresa deve efetuar um trabalho de mudança na cultura organizacional para atender as expectativas apresentadas no resultado da pesquisa junto aos colaboradores.

Dando seguimento às estratégias no que se refere à educação, sugere-se convênios e parcerias com escolas de ensino superior de outros municípios e que os cursos sejam ministrados nas instalações do Colégio Cem na Vila Residencial, privilegiando a localidade que é carente em comparação a de Praia Brava. Este fato favorece a proximidade com o centro de treinamento da empresa onde poderão ocorrer aulas através de teleconferência. Esta iniciativa exigirá da empresa certo investimento em estrutura e equipamento no colégio.

Durante a pesquisa deparou-se com vários colaboradores ou esposas com formação acadêmica que poderiam ser selecionados e conseqüentemente aproveitados pelas universidades como professores. Esta, além de ser uma estratégia de redução de custos para as

universidades, representa valorização e ocupação para as esposas e colaboradores da organização.

A empresa, estrategicamente, também poderia disponibilizar vagas em seu alojamento para os professores de outras cidades nos dias de suas aulas. A possibilidade de viabilizar a condução também poderia ser pensada pela empresa que cederia vagas em seus ônibus favorecendo a viagem dos professores.

A parceria com cursos das universidades propiciaria a realização de estágios na organização, que estrategicamente solucionariam questões como: atividades laborais em todos os setores da organização, eventos para os colaboradores como palestras e seminários sobre assuntos diversos e principalmente para as esposas e filhos dos colaboradores, como seminários de beleza e estética realizados pelos cursos de fisioterapia e nutrição, gincanas, jogos e atividades físicas através dos estagiários de educação física. Trabalhos artísticos, com os acadêmicos de artes visuais e outras atividades que poderiam ser realizadas nos clubes da empresa.

Sugere-se ainda, a construção de uma quadra coberta, de acordo com solicitações dos colaboradores, pois na região chove muito e neste dias não conseguem um local para praticar atividades físicas. O ideal seria que houvesse uma quadra coberta em cada vila da empresa e para reduzir custos a organização poderia cobrir uma em cada clube das Vilas de Praia Brava e Residencial, ficando a construção somente para a Vila Operária. Esta estratégia favorecerá a imagem e aceitação da organização por parte de seu público interno, além de propiciar, quando da implantação dos convênios, um ambiente para realização das atividades dos estagiários das universidades em dias de chuva.

6 CONCLUSÃO

Se o sucesso das organizações está em satisfazer os clientes, as relações públicas demonstram que todas as pessoas que possuam contato, em maior ou menor grau com a empresa, são seus clientes. Desta forma, trabalhar o relacionamento com estes públicos torna-se primordial para que se alcance a satisfação desejada por ambas as partes.

Reportando esta constatação a Eletronuclear percebe-se que primeiramente cabe à direção da empresa ampliar seus conhecimentos em relação às habilidades do profissional de relações públicas, permitindo sua ascensão junto às assessorias de comunicação e o setor de integração regional, setores que através das recentes mudanças administrativas ocorridas na empresa, passaram a se reportar diretamente à presidência.

Desta forma, o setor de RP como departamento estratégico da organização poderá participar da criação e do desenvolvimento de um planejamento de comunicação integrado para otimizar o relacionamento da empresa com seus públicos.

O fato da tomada de conhecimento em relação às atribuições do profissional de relações públicas por parte da direção da organização não caracteriza que haverá vontade política para reenquadramento e participação deste profissional nas estratégias comunicacionais da empresa.

Mesmo que ocorra o reposicionamento do profissional de RP não será suficiente para a solução dos problemas de relacionamento que a empresa enfrenta. Será preciso reflexão dos administradores e interesse, no sentido de aceitarem suas sugestões e apoiarem as mudanças culturais necessárias.

A empresa precisa repensar sua cultura organizacional e sua política de recursos humanos e investir em estratégias de RP para que a qualidade do ambiente de trabalho de seus colaboradores corresponda às suas aspirações.

No caso da Eletronuclear, várias estratégias de relações públicas podem ser desenvolvidas com o objetivo de trabalhar o relacionamento com seus diversos públicos. Algumas, inclusive, já são realizadas, porém o fato de não haver integração entre os setores de comunicação, nem mesmo a participação do profissional de relações públicas em seu planejamento, faz com que estas ações repercutam de forma fracionada, não surtindo o efeito desejado pela organização.

Outro fator que merece ser observado por parte da organização, é que esta não ouve seus públicos e programa suas ações de acordo com o que acredita ser prioritário ou de forma a atender as solicitações da comunidade. No entanto, como foi explicitado anteriormente, não basta somente criar canais de ouvidoria, torna-se necessário desenvolver as ações sugeridas por estes canais e divulgá-las de forma que todos os públicos da instituição tomem conhecimento das providências tomadas.

De acordo com os resultados apresentados nas pesquisas, a empresa precisa investir em comunicação, que pode ser voltada para públicos específicos, de forma dirigida, atingindo diretamente o alvo desejado e sem necessidade de grandes investimentos.

O fato de os colaboradores da empresa serem em sua maioria intelectualizados faz com que apresentem um nível de exigência que vai além do que a empresa oferece como benefícios. Cabe ouvi-los e atendê-los na medida do possível, com *feedback* constante, assim como a todos os públicos envolvidos com a organização (família dos colaboradores, comunidade, governo, imprensa e outros).

Após os resultados obtidos percebe-se que mudanças profundas terão de ocorrer na organização para que seus públicos estejam satisfeitos com sua atuação. Para isso, serão

necessárias estratégias desenvolvidas permanentemente, que deverão ser implantadas a curto e longo prazo. Mesmo que não venham representar grandes investimentos para a empresa, dependerão da conscientização, interesse e boa vontade da alta administração.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, K. **Serviços Internos Como Resolver a Crise de Liderança do Gerenciamento de Nível Médio**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ANDRADE, Teobaldo. **Para Entender Relações Públicas**. 3 ed. São Paulo. Loyola, 1983.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade nos Negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2.ed. São Paulo. Summus, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo. Atlas, 1996.
- IANHEZ, João Alberto. Relações Públicas nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) . **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a Edição do Milênio. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2 ed. São Paulo. Summus, 2003.
- _____ **Administração de Marketing: a Edição do Milênio**. 7 ed. Trad. de Bazán. São Paulo: Futura, 2000b.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**. 2 ed. São Paulo. Summus, 1997.
- _____ **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2 ed. São Paulo. Pioneira, 1999.
- _____ **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2 ed. São Paulo. Summus, 2003.
- LACOMBE, Francisco, HEILBORN, Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva. 2003.
- LESLY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. 4 ed. São Paulo. Pioneira, 1995.

- LUCAS, Luciane (Org.) **Com Credibilidade não se Brinca! A Identidade Corporativa como Diferencial nos Negócios.** São Paulo. Summus. 2004.
- MARCOVITCH, Jaques. **Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional.** São Paulo, 1972. Tese de doutorado – FEA – USP.
- MARIOTTI, Humberto. **Organização de Aprendizagem.** São Paulo, Atlas, 1996.
- MATINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertação.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, Antoni C. Amaru. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo. Atlas, 2000.
- MIRANDA, Anahid Boyadjian de. **O Sistema de Comunicação numa Média Empresa Têxtil do Estado do Ceará, 1996.** (Dissertação de Mestrado) - UECE, Fortaleza, 1996.
- MELO NETO, Francisco de Paula e FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial.** A Administração do Terceiro Setor. 2 ed. Rio de Janeiro. QualityMark, 2001.
- MELO NETO, Francisco de Paula e FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro.** Rio de Janeiro. QualityMark, 2001.
- MEGGINSON, C. Leon, MOSLEY, Donald C., PIETRI, Paul H. Jr., **Administração Conceitos e Aplicações.** 4 ed. São Paulo. Harbra, 1998.
- MESTIERI, Carlos Eduardo. **Relações Públicas: Arte de Harmonizar Expectativas.** São Paulo. Aberje Editorial. 2004.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.
- NOGUEIRA, Heloisa G. P. **Mapeamento Preliminar das Ações Empresariais Rumo à Responsabilidade Social Corporativa.** 2005.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações Públicas nas Empresas Modernas.** 4 ed. São Paulo. Pioneira, 1989.
- PERUZZO, Cicília Koheing. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista.** 2 ed. São Paulo. Summus, 1986.
- PINHO, J. P. **Comunicação em Marketing.** 5 ed. São Paulo. Papirus. 2001.
- SENNETT, Richard. **A Cultura do Novo Capitalismo.** Rio de Janeiro. Record. 2006. Tradução Clóvis Marques

- SILVA, Gláucia Oliveira da. **Angra I e a Melancolia de uma Era**. Rio de Janeiro. Eduff. 1999.
- SHIMP, Terence A. **Propaganda e Promoção. Aspectos Complementares da comunicação integrada de marketing**. Bookiman, São Paulo, 2002.
- VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional Gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro. Mauad, 2004.
- VIEIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. 3 ed. Nova Fronteira, 1988.
- WALDYR, Gutierrez Fortes. **Relações Públicas processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2 ed. São Paulo. Summus, 2003.
- WEY, Hebe. **O Processo de Relações Públicas**. 2 ed. São Paulo. Summus, 1986.
- Site da Eletronuclear Eletrobrás Termonuclear S.A. Disponível em: <http://www.eletronuclear.gov.br/sys/interna.asp?IdSecao=696&secao_mae=5>. Acessado em 17 de julho de 2006.
- Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida.. **Documento de Trabalho, 26/CNECV/99, Reflexão Ética sobre a Dignidade Humana**. Disponível em: <<http://www.cneqv.gov.pt/NR/rdonlyres/C718779C-F747-43D0-A3D0-4F937EC/0/P026DignidadeHumana.pdf>>. Acessado em 23 de dezembro de 2006.

APÊNDICE

Na íntegra: Carta elaborada por um colaborador da Eletronuclear disponibilizada por este na intranet da empresa e entregue a pesquisadora por um dos entrevistados.

Presidente, não vou me identificar e não vou informar a Usina em que estou trabalhando. Não é por covardia, mas por prevenção. Mas quem sabe um dia eu aprenda a confiar?

Sou um dos *novos* e acho que essa é a única empresa onde um funcionário com dez anos de casa e às vezes mais, continua sendo considerado um novato. Passei num concurso e estou esperando ser chamado. Só que enquanto não acontece vou ficando e fazendo o meu trabalho do jeito que posso.

Por que sou novato é que quero sair. Sabe? Salário de novato é muito baixo e na Eletro é que não vai subir. Muitos companheiros já sacaram isso e foram embora. Muitos mesmo ainda vão sair. Mas se a coisa fosse só salário, até que eu ficaria.

Essa carta é para mostrar ao presidente que a empresa não é o que parece. Esse papo de missão e meta e ética, é tudo para inglês ver. Na prática, só os da política é que se dão bem.

Começa com a distribuição insana da mão de obra. Tem gente que trabalha por dez e tem gente que não faz nada o tempo inteiro. Se for engenheiro, aí é que é acobertado mesmo. No controle de ponto tudo bem, mas na prática, se quiser se esconder do funcionário, é só entrar na sala dele. Em Angra 1 então a coisa é feia.

Uma outra coisa que ta derrubando a empresa é a falta de preparo da gerência. É a maior máfia onde não importa a capacidade de cada um. Exemplo, tem um desses chefes que nem consegue completar frases e é absolutamente obtuso. Não consegue conversar com o homem, mas como é amigo do diretor e tem veleiro também, todo mundo finge que tudo está bem. Só a chefia se faz de morta, mas os funcionários sabem como o homem é. Mas vai falar contra o peixe do Pedrão.

Agora a empresa trouxe essa palestra sobre assédio. O que mais acontece é chefe humilhando funcionário em público. Nas duas usinas acontece isso e já virou rotina e a coisa é tão comum que eu acho que eles nem se tocam para o que está acontecendo. Comigo ainda não aconteceu, mas a maioria dos companheiros que saíram já passaram por isso. Parece que essa doença é contagiosa, porque os encarregados, supervisores, gerentes estão contaminados. Todo mundo comenta que é imitação. Aprenderam com o Diretor, e com os três superintendentes. Os chefes morrem de medo do Diretor. Ele é quem manda na empresa. A idéia que a gente tem como funcionário é que além desses quatros, os outros chefes são simbólicos. Ganham como chefes, parecem chefes, mas na hora de resolver as coisas é só sim senhor e não senhor. Senão perde o cargo.

Em Angra dois a coisa é pior, porque o super, quase não fala com ninguém, como se diz, tem o rei na barriga. Passa pelas pessoas e não vê, principalmente se o nível do funcionário for baixo. Deve achar que é vergonhoso falar com peão. Aliás, só vê quando quer humilhar ou cobrar alguma coisa. Chegou sem saber nada e vai ficar sem saber porque a turma não vai passar informação e nem ajudar. Por causa do nariz em pé. Já o segundo dele é gente boa.

Em Angra I, a coisa também não é boa porque o super brinca com todo mundo e com a mesma facilidade ferra o peão. Pouca gente confia nele. Muita gente acha o homem perigoso. O segundo dele também não fica atrás.

Então, sabe quem tem padrinho, não existe regra para ele, porque as regras são todas alteradas de acordo com as conveniências de cada chefe. Isso vale para promoção, moradia, cursos, abonos. Quem é peixe tem tudo e quem não é peixe se afoga.

Um grupo grande de chefes MBA voltado para essa questão, mas não aplicam nada.

O presidente não precisa acreditar. Deve investigar. O câncer na Eletro e o poder exagerado na mão de uns poucos chefes.

Se der certo a minha saída, eu sei que agora vou ganhando menos,mas vou pra uma empresa que dá perspectiva e demonstra respeito. Sei que lá também tem problema, mas as coisas funcionam porque as regras são pra valer. Mas pelo menos é uma empresa só e não várias com o mesmo nome como acontece na ETN.

Ex: A Internet em Angra é liberada uma hora/dia. Na sede o tempo todo. Nas usinas o horário é super controlado e na sede, é só passar pela correntinha e ficar o dia todo fazendo compras, e o pior é que os chefes fingem que não estão vendo.

Lendo o código de ética e conduta da Eletro a gente acha que essa empresa é de primeiro mundo. Quem compara o que lê com a prática, vê que a Eletro está na Idade da Pedra e desse jeito vai afundar. É IN pra todo lado, mas na prática é tudo como a chefia quer. Nesse ponto a empresa é igual em qualquer gerência. Outra coisa, os chefes são bonecos na mão do diretor. Eles tem muita pose mas não tem poder, quer dizer, pra quem tá por baixo, eles fazem questão de mostrar que tem, acho que é auto-afirmação.

Boa sorte presidente. A Eletro tem quase tudo pra dar certo, falta só respeito aos funcionários e chefes que entendam isso.

MATERIAL CEDIDO PELO DIRETOR DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA, DEMONSTRANDO A DISPOSIÇÃO DOS SETORES DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA.

O presente organograma confirma os setores de comunicação, assessoria de imprensa e responsabilidade social (centro de integração regional) ligados diretamente à presidência da organização. Enquanto o centro de informação de Itaorna (relações públicas) encontra-se subordinado a diretoria de operação e comercialização.

A Organização da Eletronuclear

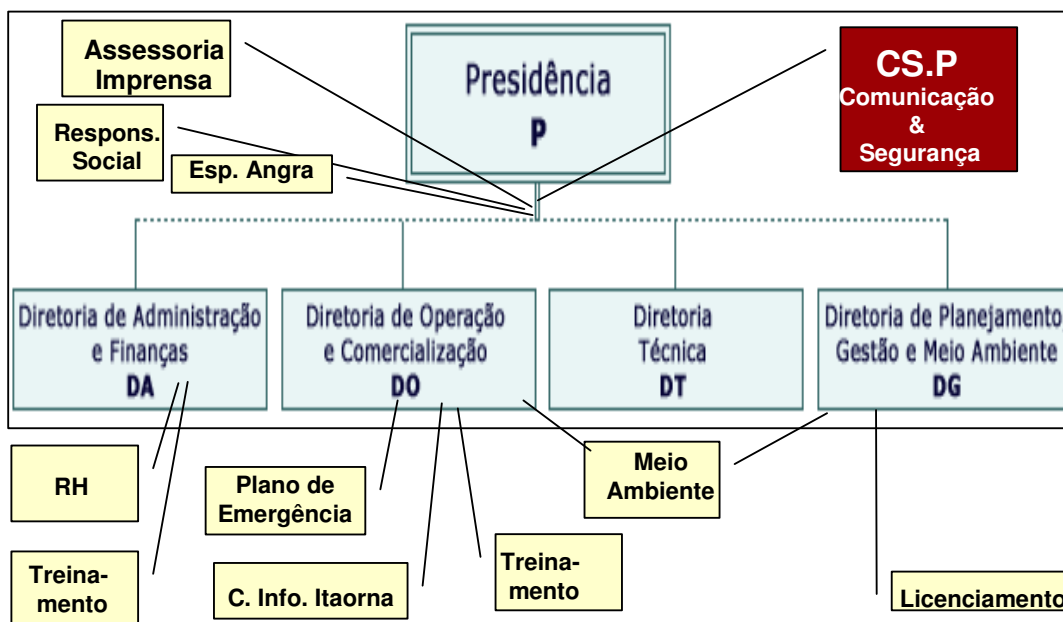


FOTO DA ELERONUCLEAR E DAS USINAS ANGRA 1 E ANGRA 2



Sendo as siglas:
 DL – corresponde a demais localidades
 AR – Angra dos Reis

Gráfico 1 - Dimensão da Satisfação com a Eletronuclear

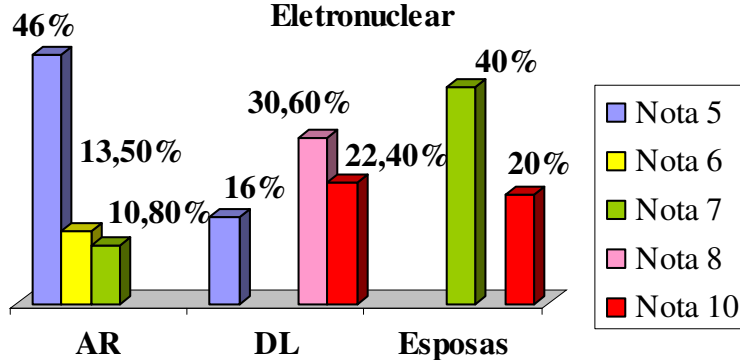


Gráfico 2 - Como tomam conhecimento das atividades realizadas pela empresa:

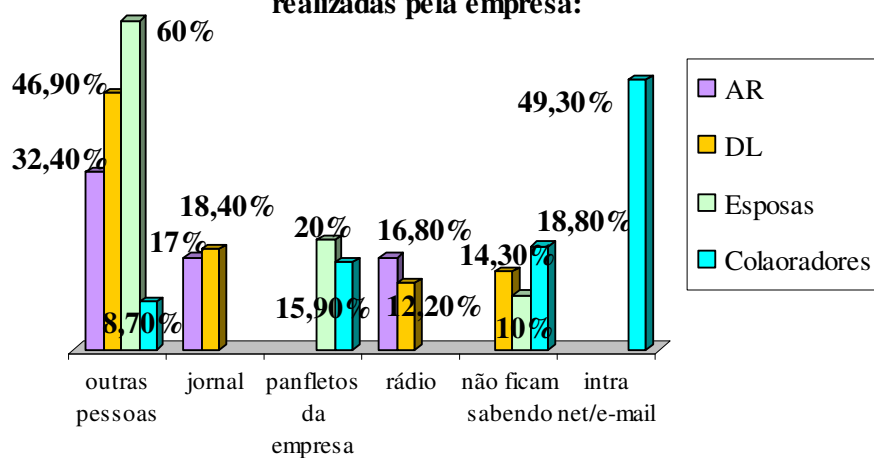


Gráfico 3 - Atividades desenvolvidas pela empresa que a comunidade que têm conhecimento:

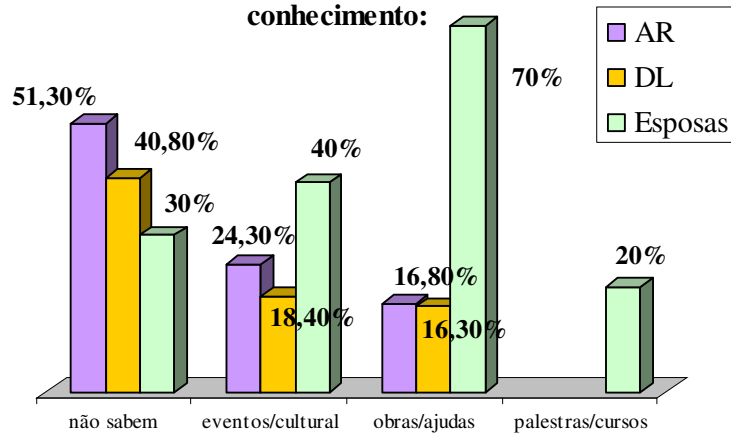


Gráfico 4 - Dos que conhecem as atividades realizadas para comunidade encontram-se:

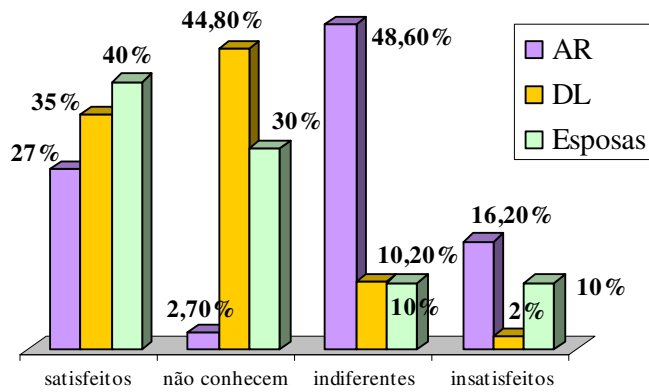


Gráfico 5 - Como melhorar a divulgação das atividades da empresa:

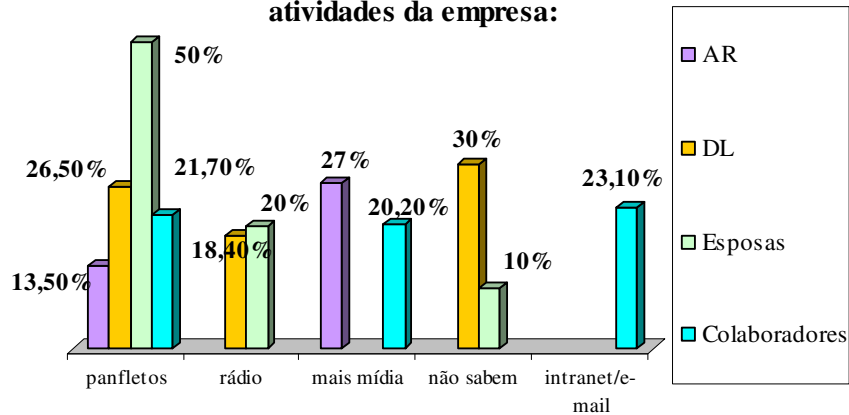


Gráfico 6 - Ações que deixariam os entrevistados muito satisfeitos:

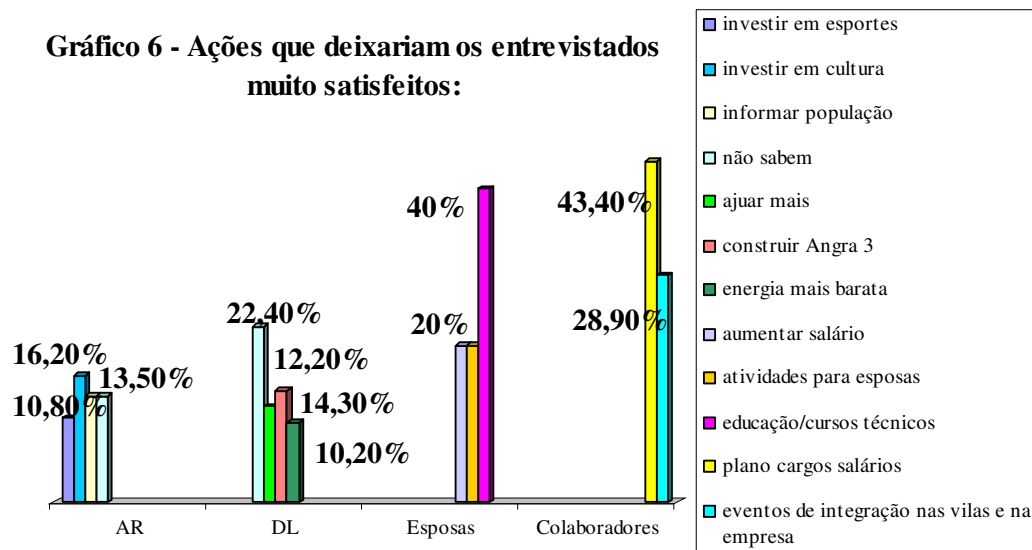


Gráfico 7 - Como melhorar a qualidade de vida dos colaboradores:

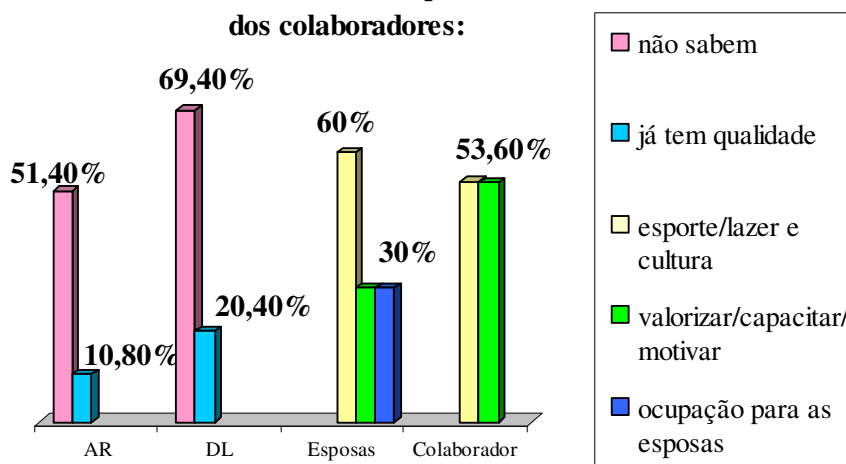


Gráfico 8 - Como melhorar a qualidade de vida da família dos colaboradores:

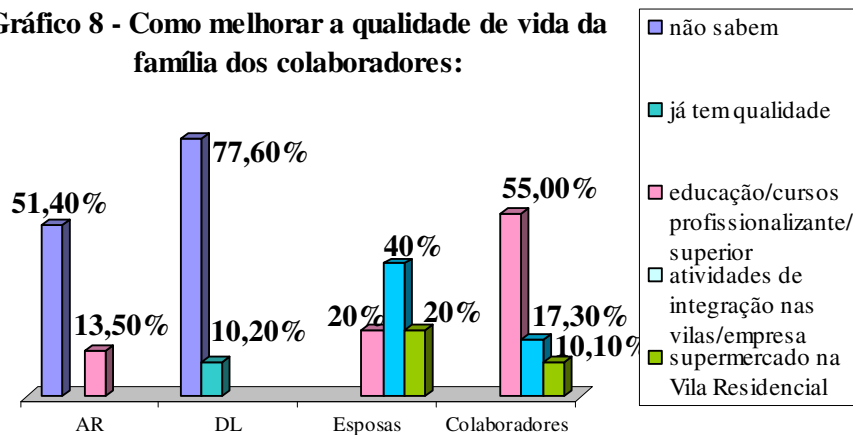


Gráfico 9 - Como melhorar a qualidade de vida da comunidade:

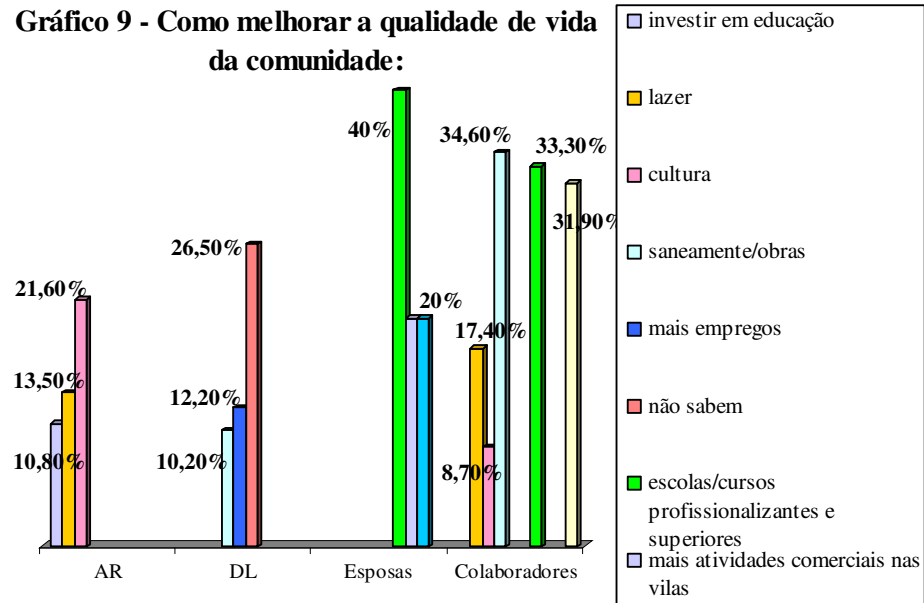


Gráfico 10 - Carências locais atribuídas:

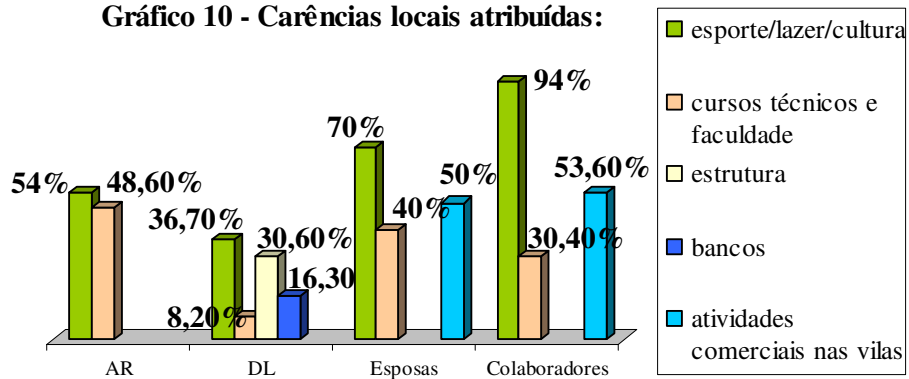


Gráfico 11 - Em relação a empresa:

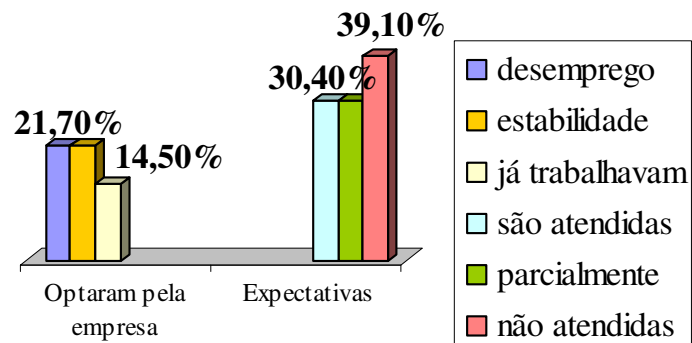


Gráfico 12 - Ações da empresa:

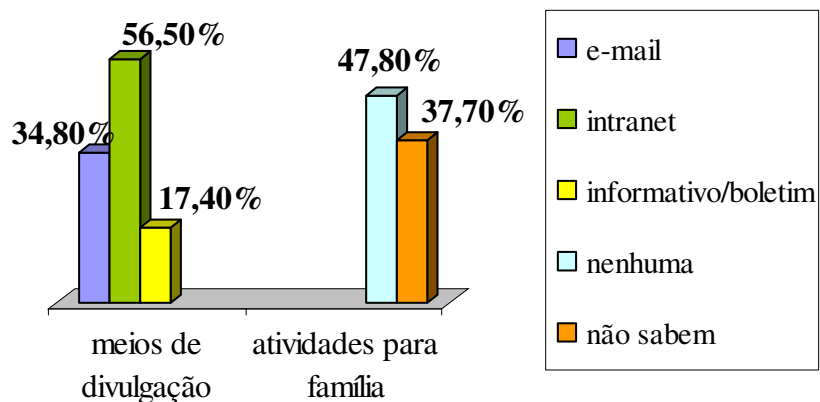
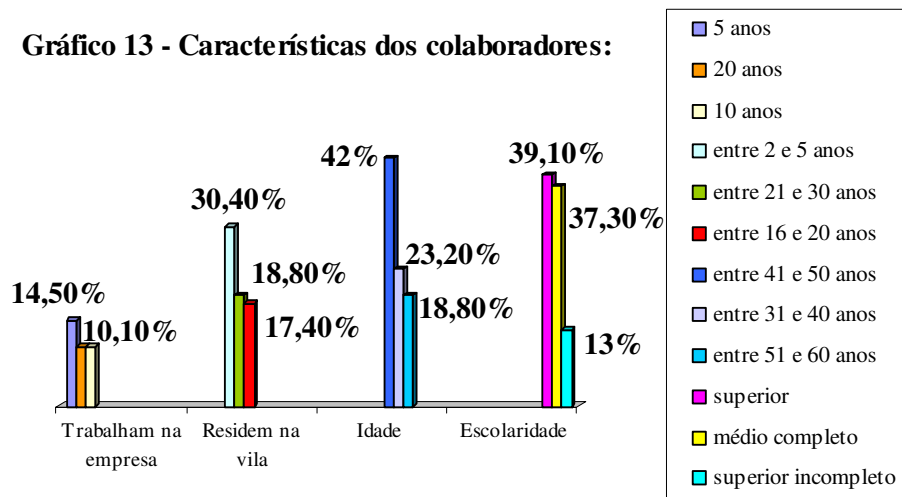


Gráfico 13 - Características dos colaboradores:



Questionários de Pesquisa:

QUESTIONÁRIO APLICADO A VISITANTES NO CENTRO DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA EM MAMBUCABA - RJ

1 – Em relação a Eletronuclear você:

- já ouviu falar conhecia a empresa
 conhece alguém que trabalhou ou trabalha na empresa
 tem parentes que trabalham ou trabalharam na empresa

2 – Diante da resposta da questão acima, o que você sabe a respeito da Empresa?

3 – Você tem alguma dúvida a respeito da Eletronuclear? sim Não

Se sim, qual? _____

4 – Como você fica sabendo das atividades realizadas pela Eletronuclear?

_____ não fica sabendo

5 – Quais as atividades que a Empresa desenvolve para a comunidade? não sabe

6 – Na sua opinião como a empresa poderia melhorar a divulgação das atividades que realiza? _____

7 – Em relação à visita a Eletronuclear você ficou:

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

Por que? _____

8 – Suas dúvidas foram esclarecidas sim não Se não, por que? _____

9- Que iniciativas a Eletronuclear deveria tomar para melhorar a qualidade de vida dos funcionários? _____

10 – Das famílias dos funcionários que residem na região? _____

11 – Da comunidade de Angra dos Reis? _____

Identificação do visitante:

Cidade de origem: _____

Grau de escolaridade: _____

Curso: _____ Período: _____

Idade: _____

Profissão atual: _____

Objetivo da visita: _____

Roteiros de Entrevista:

COM AS ESPOSAS DOS COLABORADORES DA EMPRESA:

1 – Em uma escala de 0 a 10 (sendo 0 o menor e 10 o maior) qual seu nível de satisfação com a Eletronuclear?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por que? _____

2 – Como você fica sabendo das atividades realizadas pela Eletronuclear?

3 – Quais são as atividades que a Empresa desenvolve para a comunidade? não sabe

4 – Na sua opinião como a empresa poderia melhorar a divulgação das atividades que desenvolve? _____

5 – Em relação a estas atividades você está:

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito

Por que? _____

6 – O que a Eletronuclear poderia fazer para que você ficasse muito satisfeito com a Empresa? _____

7- Que iniciativas a Eletronuclear deveria tomar para melhorar a qualidade de vida dos funcionários? _____

8 - E das famílias dos funcionários? _____

9 – E da comunidade? _____

10 – O que você sente falta em Mambucaba/Angra dos Reis?

11 – Se a Eletronuclear investisse em atividades culturais e recreativas viver nesta região seria mais prazeroso? sim não

Identificação:

Há quanto tempo reside em Mambucaba: _____

Grau de Escolaridade: _____ Filhos: sim não Idade: _____

Vila onde foi realizada a pesquisa: _____

Profissão atual: _____ Cidade de Origem: _____

COM A COMUNIDADE PRÓXIMA A EMPRESA

Entrevistas realizadas com moradores de Angra dos Reis, Frade, Vila Histórica de Mambucaba e Perequê.

1- Em relação a Eletronuclear você: Já ouviu falar conhece a empresa
 já trabalhou na empresa tem parentes que trabalham ou trabalharam na empresa

2 – Em uma escala de 0 a 10 (sendo 0 o menor e 10 o maior) qual seu nível de satisfação com a Eletronuclear?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Por que? _____

3 – Como você fica sabendo das atividades realizadas pela Eletronuclear? _____

4 – Quais as atividades que a Empresa desenvolve para a comunidade? não sabe

5 – Na sua opinião como a empresa poderia melhorar a divulgação das atividades que realiza? _____

6 – Em relação a estas atividades você está:

muito satisfeito satisfeito indiferente insatisfeito muito insatisfeito
Por que? _____

7 – O que a Eletronuclear poderia fazer para que você ficasse muito satisfeito com a Empresa? _____

8- Que iniciativas a Eletronuclear deveria tomar para melhorar a qualidade de vida dos funcionários? _____

8 - Das famílias dos funcionários? _____

9 – E para a comunidade? _____

10 – O que você sente falta em sua comunidade? (Perequê, V. Histórica e/ou Angra dos Reis) _____

11 - Se a empresa investisse em atividades culturais e recreativas viver nesta região seria mais prazeroso? sim não

Por que? _____

Identificação para comunidade:

Há quanto reside na Comunidade: _____

Grau de escolaridade: _____

Local da entrevista: Perequê V. Histórica Angra dos Reis

COM OS COLABORADORES DA EMPRESA:

1 - Há quanto tempo você trabalha na Eletronuclear? _____

2 - Por que você optou por vir trabalhar na Eletronuclear? _____

3 - Estas suas expectativas estão sendo atendidas? () sim () não Por que?

4 - Em relação ao seu ambiente de trabalho você está:
() muito satisfeito () satisfeito () indiferente () insatisfeito () muito insatisfeito
Por que? _____

5 - Como você fica sabendo das atividades realizadas pela Empresa para os colaboradores?

6 - E para a comunidade? _____

7 - Na sua opinião como a empresa poderia melhorar a divulgação das atividades que desenvolve? _____

8 - Quais as atividades que a Empresa desenvolve para a família dos funcionários?
_____ () não sabe () nenhuma

9 - Em relação a estas atividades você está:
() muito satisfeito () satisfeito () indiferente () insatisfeito () muito insatisfeito
Por que? _____

10 - O que a Eletronuclear poderia fazer para que você ficasse muito satisfeito com a Empresa? _____

11- Que iniciativas a Eletronuclear deveria tomar para melhorar a qualidade de vida dos funcionários? _____

12 - E de seus familiares? _____

13 - E da comunidade? _____

14 - O que você sente falta em Mambucaba?

15 - O que você sente falta na empresa?

Reside na Vila () ou () alojamento. Há quanto tempo? _____

Idade: _____

Grau de escolaridade _____

Casado? () sim () não

Tem filhos? () sim () não Quantos? _____