



Conceituação e exemplificação dos princípios

Julio Cesar Barbosa ¹

Missão institucional

Na busca por um significado real para a missão proposta pelas empresas, depara-se, então, com dois problemas: qual o significado da missão institucional, segundo autores renomados da literatura nacional e internacional de administração, marketing e comunicação? O que está efetivamente publicado nesses enunciados? Quanto à diferença de razão e sentido, pode-se apontar:

É a razão da existência da organização. A missão descreve os valores da organização, as aspirações e sua razão de ser. (Daft, 2002, p. 46)

Uma declaração de missão de uma organização responde à pergunta: qual é o negócio desta empresa? (Lamb, Hair e McDaniel, 2004, p. 17)

É a declaração de propósitos e do alcance da organização em termos de produtos e serviços. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. (Chiavenato, 2005, p. 55)

Define a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela. (Rezende e Tachizawa, 2000, p. 39)

É a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa. Por que ela existe? (Oliveira, 2002, p. 126)

Desde sempre, na administração e no marketing, não há coerência quanto ao que vem a ser missão. Os autores tentam manter uma linha de coesão quando dizem ser a razão de existir da empresa, o que, diante do desconhecimento de quem formula a proposta textual, pode não ajudar muito. São observadas, na construção semântica do conceito, várias palavras-armadilha, utilizadas de maneira mais elucidativa em alguns conceitos. Além disso, nota-se a utilização pretensiosa e sem significado das palavras que tentam criar na audiência um significado, mas não têm sentido algum na lógica do conceito adotado pelos próprios administradores.

Quando o autor refere-se à questão das palavras-armadilha apresentada por Breton, fica mais clara a manipulação implícita na escolha de alguns textos de princípios organizacionais.

Observe exemplos que podem demonstrar a problemática nos enunciados de missão:

¹ In Relações Públicas Estratégicas, Luiz Alberto de Farias (org.)

A missão da empresa é criar valor para os pacientes, para nossos funcionários e acionistas e mais valor para todos.

Planejar para o futuro, para sobreviver às incertezas, valorizando o homem e o trabalho, e estar sempre atento às oportunidades.

Desenvolver as oportunidades de negócios e oferecer produtos e serviços de alta qualidade e de valor agregado.

Por três semestres seguidos o autor deste capítulo questionou os alunos de pós-graduação acerca do significado dos textos apresentados acima. Em um primeiro momento, eles tentaram buscar na memória algum tipo de significado para as frases; em um segundo momento, fizeram tentativas frustradas de avaliação, pressupondo algo sobre o que representariam para as organizações que elaboraram os textos.

Na questão das palavras-armadilha, os textos demonstram o uso do amálgama cognitivo: colocar sintaticamente palavras de modo artificial e sugerir, em seguida, uma ligação de sentido, de conteúdo ou mesmo deixar que um texto complementar oriente o significado, como explica Breton (2001).

Visão empresarial

Destacam-se neste momento os conceitos acerca do termo *visão*, apresentados por diversos autores de administração e marketing. Para eles, a visão está claramente vinculada a um objetivo da organização e deve demonstrar interesses futuros.

Macro-objetivo, não quantificável, de longo prazo. Onde a organização espera estar no futuro. (Rezende e Tachizawa, 2000, p. 39)

A visão oferece um quadro em perspectiva de “o que somos, o que fazemos e para onde vamos” ela não deixa dúvida do rumo de longo prazo da organização. (Thompson e Strickland III, 2004, p. 36)

A visão é um modelo mental, claro, de um estado ou citação altamente desejável, de uma realidade futura possível. (Costa, 2002, p. 35)

Ocorre também na visão a diferenciação de conceitos, o que provoca o desentendimento do que realmente é, restando àquele que irá elaborar os enunciados um grau ainda maior de confusão e incoerência. Apresentados alguns conceitos, torna-se possível estabelecer, na proposta adotada para a análise dos princípios, algumas palavras-armadilha. Dessa forma, serão expostos alguns trechos de enunciados de visão empresarial de organizações, aqui propositalmente suprimida a autoria:

É o nosso objetivo o que nos motiva a desenvolver as melhores soluções para nossos consumidores.

Visão: nossa missão é valorizar a cidadania por meio do comprometimento com as comunidades interna e externa.

Ser a maior, melhor e mais bem-sucedida empresa de telecomunicações do Brasil.

Como é possível constatar, há grande disparidade de propostas sobre o mesmo tema — não que deva haver um texto idêntico. Não é puramente um problema de escrita, mas de entendimento do que vem a ser visão empresarial. Muitos apresentam apenas um objetivo a ser atingido, outros explicam tantas coisas que se perdem, sem dizer absolutamente nada de relevante da empresa — ora a generalidade, que implica superficialidade. ora o exagero do rebuscamento textual também sem significado.

Pretende-se demonstrar que o texto precisa ser elaborado com coerência, que a representação textual da organização, em sua totalidade, não deve apenas ser colocada em um quadro na parede de um executivo de empresa. Mais que apenas memorizar com facilidade, é preciso estabelecer um vínculo real entre a visão e a organização, para que não seja mais um elemento, fruto da burocracia empresarial e da falta de talento de gestores na leitura crítica da própria organização em que atuam. Em muitos casos, durante a pesquisa, foram encontrados textos enormes, construídos sem que fossem levados em consideração nem a organização nem o público, o que é ainda mais grave. Além do tamanho exagerado, havia uma total falta de estilística que facilitasse a leitura. Confundi-se, em alguns casos, objetivo com utopia.

A visão, no que se refere aos princípios, é o único elemento que tem vinculação direta com o mercado, e pode ser alterada, melhorada e reescrita à medida que se alcance o objetivo ou se tenha novo diferencial.

Filosofia organizacional

Dos três principais itens que compõem os princípios organizacionais, a filosofia talvez seja o que menos as organizações desenvolvem. Primeiro, pela complexidade do conceito; segundo, por se vincular muito mais à rotina da organização na visão da administração e do marketing; e terceiro, por não se estabelecer conceitualmente como estado de pensamento calcado no conhecimento.

A filosofia deve ter e fazer sentido dentro da organização como algo peculiar, diferente, além disso, sua missão é orientar sobre aquilo que a empresa realmente acredita, sobre o que vivencia e expressa. Assim, nota-se uma diferenciação de proposições de conceito, visto que a filosofia está no âmbito do pensamento e a administração no fato, no acontecimento em si, na prática de procedimentos cotidianos.

Nunca, talvez, a realidade tenha exigido tanto e tamanho rigor, qualidade e sistematicidade do pensamento para se agir, tomar decisão e definir estratégias. A filosofia, relegada a certo ostracismo no mundo dos negócios, passa a ser resgatada, não como uma mediação, por meio da reflexão, entre a realidade em que vivem empresas e empresários e a necessidade de se intervir nela. (Hartmann, 2005, p. 4)

A conceituação é sempre o diferencial que possibilita o entendimento do que se quer enunciar. Assim como se dá com a missão e a visão, também a filosofia precisa ser conceituada. Destacam-se aqui conceitos de autores de administração e marketing que determinam mais claramente a filosofia:

É o conhecimento que produz um significado sobre a realidade. (Costa, 2002, p. 64)

Ela irá orientar as decisões em todos os níveis e poderá contribuir para o sucesso ou para o fracasso da empresa. Por isso, precisa ser bem pensada e bem formulada. (Arantes, 2000,p.121)

Filosofia é, sobretudo, uma atitude, um pensar permanente. É uma visão do mundo, uma concepção da vida e que o homem adota para uso pessoal. (Teiles, 1981, p. 10)

É a base de sustentação da comunicação. (Cahen, 2005, p. 19)

A filosofia reflete a sabedoria da empresa e exige um esforço permanente de reflexão, concepção, prática, avaliação e aprimoramento. (Arantes, 2000, p. 122)

É a fonte de todas as coisas imaginadas e praticadas que existem nos empreendimentos. (Hartmann, 2005, p. 39)

A seguir, alguns exemplos de textos de filosofia empresarial retirados de sites e outras publicações institucionais, como folhetos, portfólios, *book/perfil* institucional, catálogos, jornais internos e revistas empresariais.

Filosofia: visão — a essência da filosofia da nossa empresa é a nossa visão: ser a empresa mais admirada devido à sua gente, suas parcerias e seu desempenho.

Nossos compromissos: tem como seu maior compromisso a prestação dos melhores e mais confiáveis serviços, buscando níveis de qualidade compatíveis com as exigências de seus clientes. A empresa trabalha para cumprir uma grande meta: consolidar-se como uma das melhores empresas do mercado, um exemplo de eficiência e confiabilidade [...]

Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e autorrealização das mulheres no mundo todo...

Filosofia: [...] exercício da responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento de uma qualidade de vida melhor rias comunidades onde atua, com a prática de ações de boa cidadania e respeito ao meio ambiente físico e social [...]

Ao retomar o primeiro exemplo de filosofia, em consonância com os conceitos citados anteriormente, o que se pode avaliar é que a empresa caracteriza a filosofia pela repetição da própria visão, o que não faz sentido, tendo em vista que são aspectos diferentes da organização. A empresa apenas reforça a visão, ou seja, o objetivo principal, além de reafirmar também a questão dos públicos prioritários.

Breton, em seus estudos, foca o discurso falado, mas também fornece subsídios para a análise do texto escrito, apresentando uma gama de estruturas para que se possa reconhecer, no discurso organizacional expresso em publicações e meios oficiais, a incoerência das decisões tomadas quanto à própria capacidade de expressão da organização.

Palavras têm força construtiva ou destrutiva, tanto na fala quanto na escrita. Talvez a maior diferença esteja no meio utilizado para a sua expressão: ao contrário da escrita, a fala nem sempre pode ser provada. O ditado diz: “Se não foi escrito, não tem valor” ou ainda: “Palavra dita é palavra empenhada” Tudo dependerá sempre da ética e da capacidade de estabelecer um diálogo verdadeiro e sem o uso de subterfúgios tanto na comunicação organizacional quanto no cotidiano das organizações.

Uma organização só terá êxito se conseguir se comunicar, ou pelo menos entender, seus próprios processos comunicacionais, ou seja, é no cotidiano das organizações que deve atuar a comunicação. Acima de tudo, todos os seus atos retóricos devem estar em consonância com a

sua cultura. Assim, ela abre caminho para o entendimento de seus próprios preceitos de governança corporativa.

O conhecimento é a base principal para que se constitua o eixo de estrutura do desempenho dos grupos, dos públicos e dos elementos dentro da sociedade (sociedade e organizações). É o elemento fundamental que se tenta trazer aos leitores. Foca-se aqui a proposta de evidenciar uma maneira mais clara e objetiva pela qual o profissional de relações públicas poderá ser orientado quando da elaboração textual, seguindo uma argumentação lógica que propiciará compreensão do significado real do discurso e dos princípios organizacionais.

Antes da elaboração textual dos princípios, é necessário evidenciar o papel do relações-públicas e alguns procedimentos que deverão ser seguidos. São eles:

1. Estude, tenha certeza do seu conhecimento quanto ao que vêm a ser princípios organizacionais. É sempre bom buscar outros conceitos e autores sobre o tema.
2. Analise minuciosamente a organização. Um *briefing* malfeito pode pôr a perder qualquer processo de criação.
3. Conheça as estratégias de negócios da empresa, seus produtos e serviços, seu modo de pensar e viver o mercado. Em especial, reforce seus conhecimentos sobre gestão de negócios da empresa. Lembre-se de que o fato de você estar fazendo comunicação institucional não deve ser um limitador. Suas necessidades de informação da organização são ainda maiores.
4. Dialogue com a direção. Sem o aval da cúpula, todo o processo fica comprometido. A cúpula deve ser a primeira a ser informada e pesquisada, atuar como coordenadora e ser exemplo para a organização.
5. Pesquise com o corpo gerencial e a *posteriori* com toda a organização sobre o que pensam e como veem a organização. A construção do saber requer pesquisa e, principalmente, o conhecimento dos seus pares. É preciso conhecer a opinião do público interno; afinal, são esses profissionais que vivenciam o discurso da empresa, dando-lhe sustentabilidade e legitimidade. Além, é claro, de ser o principal agente multiplicador.
6. Analise todos os dados. Este é um ponto crucial do processo: uma análise imparcial das informações deve ser feita. Minuciosa e criteriosa, ela ajudará na preparação de propostas de estudo dos textos futuros.
7. Defina claramente os fatos comunicáveis. Tenha certeza de que eles são entendidos e percebidos por todos dentro da escala de prioridade estabelecida.
8. Faça um texto inicial para discussão. Esse texto é apenas um guia para facilitar as primeiras discussões. Siga as instruções de como elaborar um texto.
9. Proponha reuniões de discussão e debate. Organize eventos dinâmicos para primeiro explicar o conceito de cada item que compõe os princípios e depois organizar o pensamento coletivo em forma de textos que possam ser lidos e analisados por toda a empresa.
10. Promova e organize uma reunião com a cúpula da empresa para finalização da proposta.
11. Finalize o texto. Para que não haja dúvida, tenha como base os conceitos e orientações descritos a seguir.

12. Divulgue. Publique em todos os meios disponíveis da organização como intranet, revista, boletim, *site*. Utilize em toda e qualquer peça promocional, para também reforçar a marca; qualificar ainda mais sua identidade e gerar reputação favorável.

Uma proposta de elaboração efetiva dos princípios

Apresentamos ao leitor algumas possibilidades de construção de um discurso organizacional mais coeso e coerente, que culmine na elaboração de um texto de fácil entendimento por parte de todos os públicos.

Missão

Conceito

A razão de existir de uma organização, isto é, aquilo que ela realiza. Propõe mais sobre “de onde ela vem” do que “para onde ela vai”

Você deverá focar em seu texto os seguintes itens:

- Objeto

No que sua organização trabalha? Essa é a pergunta-chave que deverá ser respondida em primeira instância. Se responder hospital, clínica ou laboratório, por exemplo, o objeto será «saúde»; se responder escola, universidade ou cursinho, o objeto será “educação”. A diferença está na qualificação desse objeto pela organização.

- Setor

Identifique o setor de atuação da organização. Se o objeto é saúde, por exemplo, o setor poderá ser farmacêutico, hospitalar, laboratorial. Isso já indica o que faz a organização.

- Base operacional

Definido e entendido o objeto, avalie sua atuação no contexto do objeto. Caso seu objeto seja transporte, seu setor de atuação o automobilístico, você deverá definir se produz ou apenas comercializa automóveis. Trata-se da identificação da base de operacionalização: deixe claro no que atua, o que realmente faz, sua linha de produto e/ou serviços (exemplo: *design*, produção, montagem, distribuição e comercialização de automotivos).

- Abrangência

Indique a abrangência da atuação de mercado, ou seja, se é regional, estadual, nacional ou mundial.

- Estilo

Aqui se foca a qualificação textual, ou seja, vocabulário, gramática e até mesmo nível textual do autor — sua forma de escrever, sempre levando em consideração o discurso da empresa.

Do ponto de vista semântico, três possibilidades podem ser aventadas para a elaboração do início do texto:

1. A EMPRESA X tem como missão institucional a ação voltada para [usar substantivo].
2. A EMPRESA Y investe seus recursos em/na [usar substantivo].
3. A EMPRESA Z tem como compromisso principal a/o [usar substantivo].

Observe os exemplos a seguir identificando: (1) objeto; (2) setor; (3) base operacional; (4) abrangência; e (5) estilo.

Tem como missão institucional a ação voltada ao sistema de transporte (1) com atuação setorializada no ramo automobilístico (2) pela fabricação de veículos automotores no que se refere a design, produção, distribuição e comercialização (3) em toda a América Latina (4), propiciando qualidade e conforto ao homem (5). (Empresa automobilística)

Tem como compromisso principal a atuação em finanças (1) para a guarda e aplicação (3) de recursos financeiros (2) de terceiros em investimentos rentáveis, bem como o desenvolvimento de produtos bancários para comercialização (3) junto a pessoas físicas e jurídicas em todo o território nacional (4), primando pela segurança e pela lucratividade (5). (Instituição financeira)

Investe seus recursos no setor farmacêutico (2), atuando na pesquisa, desenvolvimento, produção e comercialização (3) de remédios diversos, para a melhoria da saúde (1) em todo o território nacional (4) lançando produtos específicos para atender a diversas patologias para assim beneficiar as pessoas (5). (Empresa farmacêutica)

Como *trading* de comércio e gestão internacional (2) de exportação e importação (1) tem o compromisso com a captação e negociação (3) de bens de consumo duráveis e não duráveis em todo o mundo, com foco de atuação no Brasil (4) sempre preocupados e comprometidos com a ética para com seus públicos (5). (Empresa de comércio exterior)

Visão

Conceito

Convicção profunda sobre o modo de ver, fazer e entender as coisas; expõe os diferenciais que tornam o sonho da organização possível. Explica as bases, ou seja, o que qualifica a organização.

Na visão, é fundamental explicitar a *posição da empresa* com referência ao mercado de atuação, seu principal *sonho ou objetivo geral*. É essencial também que sejam apontados *os diferenciais positivos da organização* que possibilitem a realização desses sonhos e ideais, ou seja, o que ela considera como seus pontos fortes para estar em posição de destaque na sociedade, bem como as principais premissas que a mantêm e manterão entre as melhores. O texto deve aliar aos dados racionais de qualificação da organização o *elemento emocional* necessário ao envolvimento dos públicos vinculados, resgatando os *aspectos históricos* e os *valores da organização*.

Observe os exemplos abaixo e identifique: (A) posição da empresa; (B) objetivo geral; e (C) diferenciais positivos.

Somos hoje a 8ª empresa do setor farmacêutico (A) e desejamos ser a empresa nacional (B) com melhor nível de credibilidade e aceitação dos públicos, focando sempre nossa atuação na história de ética e, principalmente, na qualificação do público interno, na pesquisa e na gestão tecnológica (C), garantindo inovação nos medicamentos de preservação da saúde. (Empresa farmacêutica)

A Tess Company é considerada hoje a única empresa do segmento comércio internacional com certificação nacional (A) e tem como objetivo ser a organização líder no mercado e reconhecida pela competência de gestão empresarial (B), tendo como diferencial a capacidade de seus profissionais. Trabalha empregando modernos métodos de governança corporativa, além de controles informatizados de gerenciamento (C).

Filosofia

Conceito

Em que a organização acredita; como entende, percebe, conceitua e define seu objeto de trabalho.

A filosofia entende o conhecimento como um conjunto de aspectos relevantes que em um plano maior pode e deve orientar a organização. Aranha e Martins (1993) afirmam que “a filosofia quer superar a fragmentação do real para que o homem seja resgatado na sua integridade e não sucumba à alienação do saber parcelado”.

Quando se fala em filosofia institucional, deve-se sempre ter em mente que o foco principal deve ser tratado como um objeto único da empresa, ou seja, não poderá ser examinado de maneira parcial, mas sob, a ótica de que ele representa o todo, o conjunto da organização e, portanto, deverá promover uma integração de todas as partes com o núcleo central e o contexto no qual ela está inserida.

Assim, a filosofia deve trabalhar a *concepção do objeto* da organização, materializando o conhecimento sobre tal. Se o objeto é a educação, por exemplo, deve-se focar como a organização a concebe.

Educação é o processo de condução e orientação do ser humano para o acúmulo de informações qualificadas, propiciando raciocínio e saber. (Faculdade de Comunicação)

A saúde é essencial ao homem, nela concentra-se todo potencial pela busca da qualidade de vida. Mas é, acima de tudo, criar condições mais que satisfatórias para preservar a vida humana. (Hospital)

Assim, a proposta de elaboração dos princípios organizacionais é finalizada, salientando a importância do profissional de comunicação na construção de uma identidade forte e coerente para a organização. Acima de tudo, deve-se ter clareza de que o texto escrito represente, perpetue e compartilhe, com os públicos, informações da organização. Portanto, não pode ser ambíguo ou malfeito, deve ser a representação da cultura e da identidade. Não deve retratar apenas como se deseja ser visto, mas sobretudo ser um espelho que mostre o que de fato existe na essência do “ser organizacional”.

Referências bibliográficas

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria H. Pires. *Filosofando — introdução à filosofia*. São Paulo: Moderna, 1993.

ARANTES, Nélio, *Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 2000.

- BRETON, Philippe. *A palavra manipulada*. Trad. Manuel Ribas. Lisboa: Caminho, 2001.
_____ *A argumentação na comunicação*. 2. ed. Bauru: Edusc, 2003.
- CAHEN, Roger. *Tudo o que seus gurus não contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Best Seller, 2005.
- CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*. Trad. Carlos Felipe Moisés. São Paulo: Palas-Athena, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional — a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- COELHO NETTO, J. Teixeira. *Introdução à teoria da informação estética*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DAPT, Richard. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Thomson/Pioneira, 2002.
- HALLIDAY, Tereza Lúcia. *Atos retóricos: mensagens estratégicas de políticos e igrejas*. São Paulo: Summus, 1988.
- HARTMANN, Luiz Fernando P. *Planejamento estratégico para o gerenciamento total da inovação*. 9. ed. Porto Alegre: Rotermond, 2005.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Ed. atual., revis. e ampli. São Paulo: Summus, 2003.
- LAMB, Charles W; HAIR, Joseph E; MCDANIEL, Carl. *Princípios de marketing*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. *Administração — conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos e metodologia*. São Paulo: Atlas, 2002.
- REZENDE, Wilson; TACHIZAWA, Takeshy. *Estratégia empresarial — tendências e desafios*. São Paulo: Makron, 2000.
- TELLES, Antonio Xavier. *Introdução ao estudo da filosofia*. São Paulo: Ática, 1981.
- THOMPSON, A. Arthur; STRICKLAND III, Armand 1. *Planejamento estratégico — elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Thomson, 2004.