

A comunicação como ferramenta estratégica de trabalho nas empresas

Carlos Alberto Manfredini

Mestre em Comunicação e Mercado (Cáspes Líbero), pós-graduado em *marketing* pela Escola Superior de Propaganda e *Marketing* - ESPM. Professor adjunto dos cursos de Comunicação Social da Faculdade de Publicidade, Propaganda e Relações Públicas da Universidade de Santo Amaro - Unisa.

Resumo

Este artigo tem como objetivo estudar os processos comunicacionais enquanto recurso facilitador das ações organizacionais de ordem econômica, tecnológica, política e social, nos quais a globalização vem produzindo transformações significativas. A pesquisa baseou-se em um estudo de caso envolvendo 30 representantes do segmento de clientes “especiais” da Sabesp. Concluiu-se sobre a necessidade da construção de uma nova realidade relacional entre empresa e seus *stakeholders*, tarefa que compete à comunicação e que deve ser gerida pelos profissionais de Comunicação em conjunto com a alta administração.

Palavras-chave: comunicação institucional, comunicação administrativa, comunicação integrada

Abstract

This article studies institutional communication process developed in the economic technological, political and social order under the globalization and its transformations. The research was based on a case study having involved 30 representatives of the segment of “special” customers of the Sabesp. One concluded on the necessity of the construction of a new relationary reality between company and its stakeholders, task that competes to the communication and that it must be managed by the professionals of communication in set with the high administration.

Keywords: Institutional communication, management communication, integrated communication

1. Introdução

Como um dos elementos que propicia o contato entre os seres humanos, a comunicação está presente em qualquer contexto do qual o homem faça parte, pois permite que as pessoas travem conhecimentos recíprocos, compartilhando experiências, idéias e sentimentos; ao se relacionarem, influenciam-se, modificando a realidade em que estão inseridas.

Esse raciocínio se estende também às empresas, pois estas são constituídas por pessoas e têm a origem e a razão de sua existência na sociedade.

Desde os primórdios, as ligações e associações entre indivíduos e grupos ocorrem por meio de sinais e símbolos, sendo utilizados como instrumento de informação recíproca. Atualmente, os processos de comunicação, nos quais a globalização vem produzindo transformações,

cada vez mais se apresentam como recurso fundamental, facilitando as ações organizacionais de ordem econômica, tecnológica, política e social.

Em decorrência disso, as empresas são forçadas a melhorar o seu desempenho e a sua competitividade diante das novas demandas e alternativas do mercado, requerendo acurada análise dos cenários e dos ambientes em um momento onde o conhecimento recíproco e a convivência com os públicos de interesse estratégico (comunidade, funcionários, governo etc.) e, em particular, com o cliente, ganham densidade.

Nesse sentido, o presente artigo pretende estudar os processos comunicacionais enquanto recursos facilitadores, procurando desenvolver uma linha de raciocínio que permita reconhecer a comunicação como fator decisivo no curso das ações que poderão causar impactos positivos e negativos nas estruturas das relações empresariais.¹

A comunicação organizacional age integrando meios, formas, recursos, canais e intenções, para propagar opinião favorável sobre a instituição, trabalhando a percepção de sua imagem, fortalecendo sua identidade corporativa e atenuando os riscos operacionais, segundo Francisco Torquato do Rego (1986).

Esta explanação busca mostrar que devem ser eleitos e valorizados os relacionamentos que adotem uma nova postura administrativa e de gestão, que atenda aos seus interesses, mas, também, aos interesses dos *stakeholders*, tendo em vista fortalecer sua própria cidadania (MELO NETO, 2001).

Em razão disso, surge a importância da comunicação que, ao procurar extrair o melhor de cada prática empresarial, atue de forma integrada, estratégica, coerente, transparente e verdadeira. Tarefa um tanto difícil, pois fatores culturais e estruturais característicos de cada organização e de seu setor de atuação, muitas vezes, interpõem-se ao processo, inviabilizando propostas de aperfeiçoamento. A ação empresarial deve buscar as melhores práticas e a responsabilidade social, alinhando-as ao discurso vigente, de modo a não tornar fictícias, mas reais, suas atitudes, procurando elucidar quais elementos serão considerados como fatores de integração e inteligência nas ações comunicacionais (MELO NETO, 2001).

Este trabalho, ao tratar da comunicação nas organizações e dos processos de relacionamento, tem por base as conclusões obtidas na pesquisa acadêmica realizada sobre a Sabesp e seus clientes mais significativos, extrapoladas aqui em uma proposta de generalização.

A metodologia adotada foi um estudo de caso sobre essa companhia durante o período de 2001 e 2002, que utilizou a observação direta e a análise temática de entrevistas para identificar estruturas, associações e ligações que permeiam e unem os elementos presentes no discurso desses clientes.

2. Comunicação e estratégia

Blackwell *et al* (2005) designaram o século XXI como o “século do consumidor”, onde a globalização traz nova correlação de forças entre esse consumidor e as empresas. Temas como comunicação integrada, atendimento a cliente, *marketing* de relacionamento, satisfação pela qualidade e fidelização a marcas são emergentes e determinam a sustentabilidade das instituições em um mercado cada vez mais competitivo.

A globalização, que inclui novas tecnologias, sociedade da informação e valores culturais em conflito permanente, age também na comunicação das organizações, impondo-lhes novas reflexões.

Assim, o mercado como um todo e cada pessoa, em particular, exigem, valorizam, favorecem e elegem, como mercedores de sua atenção e foco de seus relacionamentos, empresas que adotem uma nova postura administrativa e de gestão, que atenda não só aos seus interesses, mas também aos de diversos públicos, comprometida com a obtenção de resultados favoráveis, com a sociedade e com a cidadania.

Este movimento precisa refletir-se tanto na ação, nas atividades, como na comunicação moderna que, ao extrair o melhor de cada prática, apresente-se integrada, estratégica e, também, coerente, transparente, verdadeira. Trata-se de uma tarefa difícil, pois fatores culturais e estruturais, característicos de cada organização, muitas vezes, interpõem-se ao processo, inviabilizando tentativas sérias de melhorar, resultando em mudanças que, ao desejarem apresentar-se alinhadas com o discurso presente politicamente correto, tornem-se mais fictícias do que reais.

Conforme mencionou Kunsch, “para as organizações, em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento

¹ O presente artigo se apóia na dissertação de mestrado do autor. MANFREDINI, Carlos Alberto. *A comunicação institucional e os clientes especiais: o caso da Sabesp*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social da Faculdade Cásper Líbero. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2003.

do conceito institucional, mercadológico e corporativo... Uma comunicação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso” (1997b, p. 116).

Observou-se que é imprescindível a gestão da comunicação entre as organizações e seus diversos públicos, que esta seja integrada e alinhada ao planejamento estratégico, para que seja possível a construção da identidade corporativa e do conceito institucional na opinião pública e sociedade (KUNSCH, 1999).

Hoje, marca, produto e imagem estão imbricados. Para Bueno (2003), nem tudo é *marketing*; assim, a comunicação mais significativa para o esforço de relacionamento com os públicos de interesse traz o que passou a ser conhecido como foco institucional.

A qualidade, base da anterior sustentação dos negócios, já não é suficiente para manter os clientes fiéis; é condição mínima da competição. A variedade de opções para aquisição de quase tudo aquilo que se pode imaginar, a similaridade dos custos e dos atributos dos produtos afins, e a facilidade para a compra propiciam a rápida opção por novos fornecedores.

Para conseguir manter o interesse do cliente, a empresa precisa conhecer suas preferências, posturas, expectativas de consumo, formas de vida e seus gostos, além do perfil econômico e sociocultural.

Em razão disso, diversos canais de comunicação são estabelecidos com ele, sendo constantemente avaliados e redimensionados, como precaução para fazer frente a novas e inesperadas situações, sendo necessário segmentar a clientela em função de seus interesses, demandas e hábitos comunicacionais, fornecendo canais com conteúdo, formato, linguagem e discursos específicos a cada um (BUENO, 2003).

Ao se iniciar o processo de comunicação, é preciso levar em conta seus elementos (fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor) e seu dinamismo, considerando todos os fatores (habilidades, atitudes, comportamentos, nível de conhecimento e sistema sociocultural) que podem fazer ou não diferença, em face dos objetivos de comunicação que devem estar bem delineados. É importante, ainda, pensar no contexto onde a recepção irá ocorrer e nos hábitos comunicacionais do destinatário. Pela ação comunicacional, busque abordar favoravelmente o receptor, para que adote atitudes compatíveis com o esperado.

Corrado (1994, p. 9) mencionou que “o sucesso da comunicação está fundado nas pessoas, na comunicação

interpessoal”. Para Rego (2002), o processo de comunicação envolve níveis, como o intrapessoal, o interpessoal, o grupal e o coletivo, comportando fluxos com orientações ascendentes, descendentes, laterais e diagonais. Estes componentes conduzem e projetam as idéias, o conceito da organização nos ambientes internos e externos, propiciando leituras do que ocorre neles, sendo essa condição de “dupla via” da comunicação que torna possível atestar ou não sua eficácia, executando auditorias, pesquisas e demais diagnósticos.

O planejamento estratégico e integrado dessas ações possibilita a análise do que ocorre com os emissores e receptores, bem como a compreensão dos efeitos em termos de reação da audiência.

2.1. O agir institucional

Weil (1992) considerou que as alterações introduzidas nas relações entre organizações e públicos estratégicos exigem que estas deixem claro a todos, não só o que fazem, mas o que fazem pelas pessoas. A existência dessa característica, sua percepção e comprovação poderão justificar a opção do cliente por determinada empresa.

O novo consumidor, dotado de perfil muito mais crítico e exigente, investirá suas fichas em uma empresa, se puder comprovar que ela deu um salto, passando da condição de produtora de bens e serviços, para geradora de proveito à comunidade. Este salto é chamado de processo de institucionalização na sociedade (KUNSCH, 2003, p. 165).

Trata-se de uma tomada de consciência que transforma a empresa em instituição, traduzindo sua atividade em uma vocação cultural e ideológica (WEIL, 1992).

A mudança no comportamento do consumidor demonstra a necessidade de alteração significativa nas posturas e ações para que a empresa obtenha legitimidade, pois, independente da adoção, da execução e do cumprimento de novos compromissos frente à sociedade e ao mercado, é preciso que estes sejam comunicados de modo amplo, transparente e irrestrito.

Segundo Weil, “comunicação não é somente o reflexo desta nova concepção, é também seu agente, porque a empresa que fala tem uma palavra a cumprir que a impulsiona [...]” (1992, p. 18). A comunicação obriga!

O institucional influencia o comercial e este movimento justifica a atual configuração da comunicação institucional que abrange as relações públicas, o *marketing* social e cultural, a assessoria de imprensa, o jornalismo, a iden-

tidade corporativa, a propaganda institucional, unindo estas atividades às demais, numa ação integrada para estabelecer relacionamentos e fidelizar os clientes, refletindo de modo direto no desempenho e resultados do negócio.

2.2. Públicos e relações públicas

Neste momento, conclui-se que todos os movimentos empresariais devem ser executados buscando permanente equilíbrio entre seus interesses e os de seus públicos, sendo a comunicação denominada institucional uma das ferramentas adequadas para tal. Na confluência de tudo, está a atividade de relações públicas, como mediadora, trabalhando para conciliar o econômico com o social.

Compreende-se como público o conjunto de pessoas com características ou interesses semelhantes. No entanto, esse critério clássico não satisfaz as necessidades atuais de relacionamento, surgidas das novas formas de ligação entre públicos e empresa, por não englobar, definir, nem explicar, adequadamente, sua dimensão (FRANÇA *apud* KUNSCH, 1997a, p. 13). Cabe a cada instituição definir uma hierarquia para os seus diversos públicos, segundo a importância destes, destacando os preferenciais.

Para a estratégia comunicacional, além do mapeamento, da análise e do conhecimento do público-alvo, é importante que se avalie o contexto existencial do destinatário, considerando a compreensão da mensagem, que deve ser a mais adequada e relevante, estando alinhada às ações e subsidiada pelo conceito institucional.

A determinação e o conhecimento do público-alvo configuram-se como primordiais; cada grupo desses é constituído por vontade, racionalidade e semelhança de opiniões, idéias, interesses, atitudes, ou, ainda, por vínculos formais e interações com as instituições, podendo ou não constituir parte integrante destas. Saber sobre eles exige constante e rigorosa execução de diagnósticos, pesquisas e auditorias de opinião, imagem e satisfação.

Para o exercício de suas atividades, o profissional de comunicação e, particularmente, o de relações públicas precisarão adquirir capacitações além do enfoque comunicacional, conhecendo detalhadamente as atividades e o negócio da organização e, para tanto, deverão desenvolver competências relacionadas com *marketing*, propaganda e, em especial, com administração.

Salienta-se, ainda, que o êxito do projeto comunicacional requer patrocínio da alta direção, cabendo aos profissionais do setor assessorar os principais adminis-

tradores e executivos a compreenderem a importância e a força da comunicação.

2.3. A água e sua escassez: um desafio para a sociedade e a comunicação

Dentre os desafios impostos pela globalização, está a necessidade de as organizações lidarem de forma sustentável com o meio ambiente, inclusive na forma de se comunicarem (OTTOMAN, 1994).

A água e o ar sempre foram considerados como bens inesgotáveis, abundantes; mas a falta de uma visão generalizada ou de conhecimento do conceito de ecossistema, em particular dos aquáticos, tanto pelos governantes como pela população, fez com que, no decorrer da evolução humana, a água se tornasse um recurso escasso.

A água bruta (no estado em que se encontra na natureza) ainda é vista como inesgotável, mas, como a água, tratada por empresas públicas de saneamento, especialmente, nos grandes centros urbanos, na atualidade, já se faz notar como um bem limitado e precioso, assumindo significativa parcela nos orçamentos familiares ou empresariais.

Para atender à demanda das maiores cidades, há necessidade de captar água bruta em locais cada vez mais inacessíveis e distantes dos centros onde ela será utilizada. Isso, aliado à grande contaminação dos rios e mananciais, onera os consumidores, os municípios e suas empresas de saneamento, que incorrem em custos operacionais de tratamento, reserva e distribuição de água sempre ascendentes.

A situação tem origem em alguns fatores cruciais, pois são necessárias grandes quantidades de água para sustentar a vida. Por outro lado, o crescimento dos conglomerados urbanos propicia aumento, geralmente desordenado, de empresas enquanto grandes utilizadoras de água, considerando-a, muitas vezes, insumo fundamental dos seus produtos, serviços e atividades. No campo, as áreas agrícolas impõem necessidades semelhantes do precioso líquido.

No planeta, 30% da superfície constitui terra firme, e os outros 70%, água. No entanto, destes, 97,5% constituem água salgada e só 2,5%, doce. Por sua vez, a água doce disponível encontra-se nos seguintes percentuais: 69% em geleiras e neves eternas; 30% de água subterrânea; 0,7% em outras situações, como:

umidade do solo, pantanais e solos congelados; e somente 0,3% em rios e lagos, principais fontes de captação humana.

Para Coimbra *et al* (1999), o processo brasileiro de desenvolvimento socioeconômico não-sustentável estimula a ocupação urbana desordenada e o uso inadequado do solo, pressionando os mananciais e levando-os à exaustão, pois a água, além de cumprir seu papel natural de abastecimento das necessidades humanas, animais e produtivas, vem cada vez mais sendo degradada, ao servir como veículo para os despejos de efluentes urbanos, industriais, agrícolas e extrativos.

Para os autores, se comparado com outros países, o Brasil possui uma capacidade invejável de recursos hídricos, detendo 12% das reservas de água doce disponíveis no mundo. Infelizmente, uma parte incalculável é jogada ao mar com a drenagem parcial e total de lagos e retificação de rios. O restante vem sendo contaminado por esgotos domésticos, efluentes industriais e metais pesados, entre tantos outros poluentes urbanos, o que limita o uso desse recurso natural, exigindo elevados investimentos para sua recuperação, fato que interfere no processo de desenvolvimento socioeconômico. Percebe-se o reconhecimento da importância da água para a vida e seu valor econômico para todas as nações, pois, em 1992, foi declarada “bem econômico”.

A eficácia no uso de recursos hídricos envolve a integração dos procedimentos de *marketing* e de comunicação, algo que demanda esforço de médio e longo prazos, além de comprometimento de todos os segmentos sociais: consumidores, organizações e governo (OTTMAN, 1994).

3. Estudo de Caso

Para o desenvolvimento deste estudo de caso, abrangendo o período de 2001 e 2002, utilizaram-se, como recomendado por Yin (2001), várias fontes de evidências que vieram corroborar os objetivos estipulados, sendo trabalhadas em conjunto, de modo encadeado: relatórios oficiais internos, que identificam o surgimento da inesperada e inusitada concorrência; entrevistas telefônicas com gerentes das áreas que atendem a esse grupo de clientes; pesquisa quantitativa da Sabesp sobre satisfação dos clientes; documentos e literatura acerca da problemática da água na Região Metropolitana de São Paulo, dentre outros.

A Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp foi criada pela Lei nº 119, em 29

de junho 1973, sendo o governo do Estado seu acionista majoritário. Os clientes da Sabesp são os 368 municípios do Estado de São Paulo, dos quais recebe outorga para operar e, conseqüentemente, sua população é atendida pelos serviços de saneamento da companhia, totalizando cerca de 25 milhões de consumidores.²

Suas metas são as seguintes: planejar, executar e operar serviços de saneamento básico em todo o Estado de São Paulo, respeitada a autonomia dos municípios.

A Região Metropolitana de São Paulo – RMSP, objeto da pesquisa, está dividida geograficamente pela Sabesp, para efeito de atendimento da população, em cinco unidades de negócio: Centro, Norte, Sul, Leste e Oeste.

O saneamento básico na cidade de São Paulo, do qual a Sabesp tem participação direta, apresentou significativos avanços sociais, que podem ser medidos pelo índice de mortalidade infantil (número de crianças mortas antes de atingirem o primeiro ano de vida em relação a mil nascimentos); em 1978, o índice era de 100,5; em 1983, passou para 45,6; em 1988, registrou 37,2; alcançou, em 1993, o índice de 28,4.

A Sabesp tem imagem associada à saúde e é reconhecida por possuir tradição como prestadora de serviços essenciais; os usuários de seus produtos e serviços são bastante heterogêneos, variando quanto à cultura, à escolaridade, à classe social, ao hábito de leitura e de comunicação etc.

Ao longo dos anos, a Sabesp vem viabilizando diversos programas, canais, campanhas e veículos de comunicação, destinados à significativa parcela de seus públicos estratégicos. Tendo em vista a sistematização do presente artigo, didaticamente, considera-se como se somente houvesse dois grandes grupos: o público interno e o externo.

Iniciando-se pelos instrumentos de comunicação destinados a informar e integrar os colaboradores internos, identificaram-se seis veículos produzidos pela própria empresa, além de outros nove jornais e/ou informativos editados por associações e sindicatos ligados diretamente à Sabesp. No tocante ao que foi convencionado chamar de público externo, a multiplicidade de meios e as formas de comunicação também são consideráveis.

O *site* da Sabesp, além de notícias sobre a empresa e sobre o setor de saneamento, permite o acesso à ouvidoria e à agência virtual, que oferece alguns serviços pela *Internet*,

² *Site* da Sabesp. Endereço eletrônico: www.sabesp.com.br. Acessado em 17 de agosto de 2006.

bem como possibilita consulta sobre assuntos relacionados ao tema saneamento. O referido *site* traz apresentação das mais recentes campanhas publicitárias veiculadas em diversos meios – como televisão, rádio, *outdoor* –, compostas por anúncios, comerciais, *spots* etc. Normalmente, essas campanhas versam sobre tópicos bem específicos, que sempre são abordados pela Sabesp, com destaque para a água, seu uso racional e sua preservação.

Outras formas de comunicação existentes são os chamados canais de atendimento direto: *call center*, agências de atendimento, postos de serviços públicos (“poupa-tempo”), agência virtual, técnicos de atendimento comercial externo, ouvidoria etc. A Sabesp produz e distribui, também, por intermédio de suas agências de atendimento comercial, uma variedade de folhetos educativos destinados à população, explicando aspectos relacionados a seus produtos e serviços. Participa, ainda, regularmente, de exposições, feiras e congressos relacionados com saneamento.

Os colaboradores (público interno) atendem, constantemente, a demandas por resposta às grandes questões dos consumidores como: qualidade da água, sua origem, falta d’água, racionamento, desenvolvimento de obras, novos projetos de saneamento, aplicação dos recursos públicos e outras tantas, requerendo do “sabespiano” não só conhecimento técnico, mas também dos processos de relacionamento e do fazer comunicacional, necessidades que se intensificam para os que ocupam níveis hierárquicos mais altos na estrutura da empresa; exigências que também aumentam na proporção direta do crescimento das responsabilidades sociais da Sabesp.

Os consumidores dos municípios operados pela companhia constituem-se de dois grupos: (1) clientes comuns: residências e pequeno comércio (“rol comum”), que é o maior em termos quantitativos e apresenta consumo mensal de água variando de 10m³ mensais até cerca de 200 m³; (2) clientes especiais: grandes consumidores (“rol especial”), que usam acima de 200 m³ de água mensalmente e compõem-se de indústrias, empresas comerciais, condomínios residenciais, entidades públicas etc.

Quando comparado ao primeiro, nota-se que o segundo grupo, formado por reduzida parcela dos clientes, reveste-se de importância, pois suas características e porte despertam no mercado desejos de concorrência. Para a Sabesp, concorrência significa que o cliente deixa de ser exclusivo na aquisição da água que ela distribui, optando por abastecer-se também por fontes alternativas.

Grande consumo e boa acessibilidade fazem dos clientes especiais um bom mercado potencial aos fornecedores alternativos de água, e o combate à sua ação representa um desafio, porque a Sabesp, pela especificidade de seu negócio, seus produtos e serviços, e pelo fato de ser empresa pública subordinada às determinações dos órgãos reguladores e a decretos governamentais, tem suas possibilidades de ação mercadológica limitadas.

Dessa forma, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa com foco em condomínios residenciais (um subgrupo dentro dos clientes especiais), por meio de entrevistas de profundidade, procurando, pela análise temática de alguns de seus componentes, atingir os objetivos estabelecidos para a pesquisa, encontrando encaminhamentos à problemática identificada.

Colocam-se como objetivos da pesquisa os enumerados a seguir.

1. Verificar como se processa o relacionamento da empresa com o subgrupo – condomínios residenciais.
2. Identificar as necessidades de a empresa pensar estratégias diferenciadas de relacionamento com esse público.
3. Procurar saber se um trabalho efetivo de comunicação integrada, com destaque para a institucional, pode minimizar eventuais evasões desses clientes.

O problema de pesquisa seria constatar, no subgrupo pesquisado, a existência ou não de necessidades comunicacionais.

Além da importância do citado subgrupo, a decisão de estudar uma parte deles fundamentou-se na percepção de que, provavelmente, são os alvos preferidos da concorrência, por representarem número mais significativo de clientes quando comparado aos quantitativos dos segmentos da indústria e comércio.

Os condomínios residenciais foram abordados em entrevistas com seus síndicos, uma vez que moram nesse ambiente e auxiliam sua gestão, inclusive diante de questões de saneamento, por vezes representando os moradores.

O direcionamento qualitativo foi imposto pela condição de que os fatos observados não deveriam ser considerados isoladamente, abstraídos de seu contexto e de suas principais influências.

A proposta da análise empreendida foi proceder à descoberta, à classificação e à comparação sistemática dos dados contidos no material resultante das entrevistas, de modo que, por meio deles, foi possível chegar a conclusões, interpretações e verificações que permitiram validar ou não os objetivos da dissertação.

Durante o trabalho, considerou-se a possibilidade de não existir, entre os clientes especiais, consciência da importância de ações comunicacionais que lhes fossem dirigidas, ou seja, suas necessidades de comunicação poderiam ser “latentes”, ou “não percebidas claramente”, ou, ainda, “julgadas não-relevantes pelo cliente”. Contudo, durante as entrevistas, esperava-se, além de elementos que pudessem corroborar os objetivos da pesquisa, que os discursos revelassem a possibilidade expressada acima, por intermédio de informações que ultrapassassem as explicações diretas, as autojustificativas ou as censuras dos sujeitos. Pensou-se que alguns elementos poderiam não despontar espontaneamente, mas iriam se evidenciar por um conjunto de percepções relacionadas direta ou indiretamente com o assunto ora em estudo e com o problema que se propôs.

As buscas da pesquisa estão imbricadas com o tema da comunicação institucional. E, conquanto se tenha idealizado orientar as entrevistas numa abordagem semi-estruturada, quase que aberta, buscando uma espontaneidade que fizesse aflorar idéias, pensamentos e opiniões relacionadas ao problema proposto, sua condução contemplou, também, a necessária focalização, pois não se poderia distanciar-se do tema, do problema e dos objetivos especificados.

De posse da primeira versão do instrumento de entrevista e das regras que orientaram sua execução, efetuou-se um pré-teste com cinco condomínios residenciais para verificar sua aplicabilidade e aderência aos propósitos do trabalho. Após receber algumas adequações, o instrumento final foi validado.

Selecionaram-se 30 condomínios residenciais, seis de cada uma das regiões da cidade de São Paulo, Centro, Norte, Sul, Leste e Oeste, para realizar a pesquisa definitiva, totalizando 30 síndicos entrevistados.

Características básicas resumidas dos membros do grupo de 30 entrevistados: homens, 91%; mulheres, 9%; média de idade, 45 anos; tempo médio na função de síndico, três anos; 36% tinham Ensino Fundamental; 28%, Ensino Médio; e 36%, Ensino superior.

Para agendar as entrevistas, utilizou-se um cadastro com os condomínios e seus principais contatos, e contou-

se com a colaboração de profissional qualificado para essa atividade. Seu trabalho consistiu em ligar para o síndico, expor os propósitos da entrevista e da pesquisa sem revelar inicialmente o nome da Sabesp, verificar se, realmente, ele era a pessoa mais indicada para falar a respeito do assunto ou obter outro contato, agendar a entrevista e confirmá-la um dia antes de sua realização.

As entrevistas foram coordenadas pelo autor e conduzidas por pessoa qualificada, que foi devidamente instruída quanto aos seus objetivos e no tocante aos aspectos teóricos que suportam este trabalho, bem como com relação à metodologia empregada; cada entrevista durou em torno de 30 minutos, sendo gravada; buscou-se que o informante seguisse, de modo espontâneo, a linha de seu pensamento e de suas experiências, somente mantendo-o dentro do foco principal, que foi a comunicação. Antes que outra fosse efetuada, procedeu-se à sua transcrição e análise preliminar; porém, a análise final e as conclusões somente puderam ocorrer quando da finalização do processo, com a reunião e classificação do material resultante de todos os contatos e conversas.

A análise dos dados do estudo foi feita pela leitura crítica das entrevistas, buscando sua interpretação pela reflexão, intuição e pelo próprio embasamento dos materiais empíricos, buscando estabelecer relações e conexões dos pensamentos apurados durante os diálogos com a fundamentação teórica pertinente, o que permitiu deduzir as necessidades de comunicação, manifestas e ou latentes, evidenciadas pelos clientes.

Para verificar a veracidade ou não das suposições e conjecturas iniciais, a análise empreendida considerou nas respostas, além da existência de importantes tópicos relacionados ao tema, também a ausência desses elementos, possibilitando uma indicação do que estaria faltando para que fossem verdadeiras. O trabalho não se ateve somente ao conteúdo manifesto dos documentos, mas procurou-se desvendar seu conteúdo latente (TRIVIÑOS, 1987), que pudesse auxiliar na descoberta das características da situação analisada.

Em seguida, extraíram-se das respostas alguns temas comuns julgados pertinentes, que foram classificados para que se fizesse sua análise interpretativa, com base nos discursos e nas idéias ali contidas, manifestas ou não, e nas subentendidas, bem como nos documentos, na fundamentação teórica e na experiência profissional do autor como funcionário da Sabesp e observador privilegiado dos acontecimentos, formulando as conclusões.

Os respondentes da pesquisa são considerados pela própria empresa como elementos importantes na interação entre a Sabesp e os condomínios. A administração da maioria dos prédios residenciais é feita por empresas especializadas; contudo, a convenção para a constituição do condomínio estabelece, obrigatoriamente, a figura do síndico, que passa a ser seu representante oficial na administradora e nas diversas empresas e instituições. Como principal articulador, entre os condôminos e destes com os organismos externos, com os quais o prédio precisa relacionar-se, espera-se dele bom conhecimento dos fatos envolvidos e condizente participação no curso dos acontecimentos inerentes à sua função, até porque a maioria, senão todos, refletem em sua própria vida como morador.

Assim, deu-se andamento às entrevistas pessoais com os síndicos sob uma abordagem dialógica, pois eles foram levados a falar com liberdade sobre sua relação e a do condomínio com empresas fornecedoras de serviços públicos e, em particular, com a Sabesp.

Após leitura “flutuante” e preparação do material obtido nas entrevistas, partiu-se para sua análise temática, buscando identificar os itens de significação (BARDIN, 1977) que pudessem operar a intencionalidade existente ou latente nos conteúdos, e que viessem a guardar relação com os objetivos da pesquisa, em auxílio à sua comprovação ou negação. Para tanto, situaram-se algumas observações, formuláveis como hipóteses provisórias para execução da análise (BARDIN, 1977), utilizando, também, outros temas que não se originaram diretamente das entrevistas, mas que apresentaram alta correlação com seu teor, das quais se destacam: “os clientes é que tomam a iniciativa de manter contato com a Sabesp”; “a iniciativa de contato ocorre em função de problemas ou de situações excepcionais”; “a Sabesp, ao identificar no motivo do contato do cliente, situações de exceção, se esforça para atender o cliente e resolver a solicitação, com presteza e eficiência”; “satisfação e atendimento adequado não implicam, necessariamente, o estabelecimento de relacionamentos duradouros”; “a fidelização depende, também, de um trabalho institucional, das relações públicas e de sua comunicação”.

Os temas emergenciais, ou seja, informações repetidas, de representação significativa, sugerem agrupamentos em pólos de significação e foram definidos como categorias centrais, depois subdivididas em categorias menores para melhor compreensão do conteúdo, como segue: atendimento, comunicação, relacionamento, satisfação e fidelização. A seguir, elas

são expostas com os indicadores usados para análise das entrevistas.

- **Atendimento:** o efeito de atender, responder, prestar auxílio, acolher, acatar, servir, dar atenção, ou seja, demonstrar consideração, amabilidade, cortesia, mas também e, sobretudo, como processo de encaminhamento e solução de demandas originadas pelos clientes (SHIOZAWA, 1993).
- **Comunicação:** ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer por meio da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e ou visual; capacidade de trocar e discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre as partes; convivência, trato, convívio, tornar comum, compartilhar; como propagadora, difusora, patrocinadora e fiadora do conceito institucional das organizações (BERLO, 1999).
- **Relacionamento:** capacidade de conviver ou comunicar-se com os outros, ligação profissional condicionada por uma série de atitudes recíprocas, relação no sentido de ligação, vinculação, aquisição de relações, ou seja, conhecimento recíproco que gera confiança e vontade de manter ligação com o outro (MCKENNA, 1992).
- **Satisfação:** contentamento, pagamento, recompensa, retribuição, reparação, justificativa, mas também mantendo uma imbricação com a idéia de satisfazer: cumprir, atender, executar, corresponder ao desejo e à esperança de, ou seja, relacionando-o à obtenção de um retorno positivo, mediante uma determinada situação (ZEITHAML & BITNER, 2003).
- **Fidelização:** processo ou técnica que visa a manter a clientela cativa a determinada empresa com recursos de relações públicas etc., buscar a fidelidade, ou seja, perseverança, observância rigorosa da verdade, firmeza, nas afeições, nos sentimentos, a constância e manutenção da continuidade das ligações entre as partes (ZEITHAML & BITNER, 2003).

3.1. Análise das entrevistas

Analisando o material das entrevistas sob o aspecto **atendimento**, verificou-se que os clientes não notaram este processo em sua plenitude, nem como seu direito enquanto cidadãos e consumidores. Ao contrário, consideraram-no somente como acatamento de sua solicitação,

não o relacionando com a solução. Se forem tratados atenciosa e educadamente pelo atendente, caso isso não demore demais, dizem que o atendimento foi bom, mesmo que a solução do problema requeira outros contatos seus e tarde a acontecer, o que até julgam normal ocorrer, provavelmente, em função de outras experiências com diversas empresas. Mas, de uma forma geral, a maioria dos entrevistados disse que, quando buscou uma solução, obteve bom atendimento, sendo recebida com atenção e cortesia, independentemente da eficácia na solução.

Verificando, agora, a **comunicação**, constatou-se que este é um ponto delicado, de difícil compreensão, pois existe grande confusão sobre suas reais utilidades e funções, também quanto aos objetivos. As idéias que possuíam sobre a comunicação eram amplas, vagas e indefinidas, sendo esta, normalmente, confundida com as ações de *marketing*, publicidade ou propaganda, que as empresas realizam e são consideradas invasivas, muitas vezes desinteressantes, sem utilidade outra que não seja forçar uma venda.

O cliente estabelece esta correlação e ela prejudica a recepção e a própria intenção comunicativa. Muito embora considerada teoricamente por eles como algo importante, que devesse ser praticado, a ação comunicacional, quando existia, não era notada nem com clareza, nem como relevante. Algumas vezes nem foi observada e sua percepção chegou a ser tão difusa e desconexa, a ponto de as diferentes emissões, de diversas empresas, serem confundidas entre si. Falaram de modo indiscriminado sobre alguma comunicação das empresas públicas, sem destaque particular para alguma.

Quanto à existência de uma comunicação simétrica, isso nem chegou a ser considerado, foi tida como inexistente. Quando houve referência a algum tipo de contato das empresas com eles, as lembranças mais fortes foram as tentativas de vender alguma coisa, particularmente, por telefone. Sua percepção foi a de que o motivo de qualquer ação desse tipo é vender ou cobrar, nunca ouvir para oferecer melhores serviços.

Partindo depois para os processos de **relacionamento**, verificou-se a existência de uma lacuna, revelada pela ausência de comentários mais relevantes e diretos sobre o assunto por parte da maioria dos entrevistados. Entretanto, mesmo aí, surgiram algumas percepções interessantes, inclusive com sugestões sobre pesquisas que deveriam ser efetuadas das reais demandas dos condomínios por produtos e serviços. As falas dos respondentes denotaram expectativa por maior acompanha-

mento e interação, bem como por maior conhecimento, por parte das empresas, das características e necessidades de seu condomínio e dos moradores. Mesmo não sabendo explicitar quais eram e a que se referiam, esperam receber “idéias” dos fornecedores. Os entrevistados gostariam de estar mais “familiarizados” com as empresas.

A categoria **satisfação** surgiu dos conteúdos latentes que, em alguns momentos, fizeram-se notar. Neste item, aparentemente, os clientes estavam habituados com um determinado *status quo* e não vislumbraram possibilidades de alterações significativas que viessem melhorá-lo. Alguns, inclusive, acharam que padrões elevados no processo de interação empresa-cliente eram utópicos e que nunca iriam acontecer. O máximo que percebiam, olhando para o passado, eram pequenas melhorias. Essa visão, quando dirigida às empresas de serviços públicos, ainda foi mais crítica. Mas, se com certa regularidade, a água chegava, a luz não faltava, o telefone efetuava ligação etc., mesmo existindo a possibilidade de fornecimentos alternativos, o fato de se assemelharem ao que já recebiam, ou, ainda, exigirem emprego de certo esforço para mudar, fazia com que se considerassem satisfeitos com o que tinham. A satisfação com a qualidade dos serviços existia, mas muitos associavam o trabalho a um desempenho limitado inerente às empresas estatais, que precisavam atender aos interesses políticos do Estado e, por vezes, acabavam por ficar distantes dos interesses imediatos da população.

Quanto à **fidelização**, além da ausência quase total de manifestações explícitas, o que já era esperado, em face de todos os pontos anteriormente levantados, conseguiu-se obter que, em alguns casos, os clientes mantinham-se vinculados às empresas por entenderem ser o fato irremediável, e não por opção. Mais grave do que isso, para o processo de fidelização, é compartilharem uma forte sensação de que, de algum modo, a outra parte (a empresa) também pensava assim. No caso da Sabesp, falaram que estavam ligados, irremediavelmente, a ela pelos canos, citaram o monopólio, reclamaram do preço, e todos disseram que conheciam outras formas de abastecimento alternativo, e alguns os utilizavam ou já haviam usado. Assim, as adesões a essa prática só não eram maiores pela ausência de uma ação mais intensiva dos fornecedores alternativos.

Citaram, ainda, não se sentir tratados como cliente especial, tendo a expectativa de receber um atendimento efetivamente diferenciado. Surgiu a evidência de que os clientes tomaram as iniciativas de manter

contato com a empresa, motivados por situações de excepcionalidade. Esta, logicamente, precisava atender-lhes e, quando isso ocorria de modo cordial, eles o relacionavam com satisfação.

Por meio de referida pesquisa, inicialmente pensou-se ter identificado nos respondentes falta de conhecimento e de interesse sobre as atividades dos seus fornecedores de serviços públicos o que, em parte, pode ser verdade; contudo, uma análise mais acurada em busca do não-manifesto e do latente revelou, por parte dos clientes, uma percepção que não chega a ser ainda uma consciência plena de que deveriam receber mais das empresas do que efetivamente ocorre. Isso pôde ser notado até na exteriorização de determinado ressentimento, causado pelas ausências de uma ação comunicacional contínua, focada, e demais ações de fidelização que venham estabelecer um diálogo sobre as reais necessidades deles.

A análise desses elementos colhidos nas entrevistas possibilitou a identificação de manifestações espontâneas, e não racionadas, que refletem a perplexidade, provavelmente inconsciente, dos clientes perante o modo de agir de organizações que ainda não desenvolveram, em sua real dimensão, nem concretizaram a interiorização integral do conceito que se chama de **institucional** que, muitas vezes, até faz parte do discurso apregoadado, mas, efetivamente, ainda não está incorporado às práticas empresariais.

4. Resultados e considerações finais

No decorrer do trabalho relatado, ao fim de cada uma de suas etapas, sentiu-se cada vez mais solidificada a importância de pensar comunicação como ação estratégica e planejada, que deve ocorrer integrada e em sintonia com as demais ações estratégicas da organização, fenômeno este também ligado às conseqüências da globalização.

Todo esse planejamento precisa ter início no conhecimento profundo das reais necessidades, características, dos perfis e pensamentos dos *stakeholders*, e deve culminar na transmutação da informação e do saber em ação que represente uma vontade verdadeira e sincera de fazer o melhor por eles. Vontade fundamentada na ética, na transparência, na coerência, no respeito mútuo e em todas as coisas mais que permitam o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos duradouros, base da sobrevivência da empresa e da continuidade dos negócios.

Iniciando a exposição das conclusões, mesmo não sendo o objetivo principal desta pesquisa, lançou-se um

olhar analítico sobre o composto comunicacional da Sabesp. A primeira leitura possível do que se constatou é que, embora a empresa possua quantidade não-desprezível de meios e formas de comunicação destinadas ao público externo, com destaque para o cliente, seus formatos, conteúdos e focos parecem não estar atingindo as pessoas como o esperado. Os esforços por projetos educacionais e de conscientização a respeito da problemática da água e de seu uso racional, informações na mídia sobre as atividades e operações da empresa, bem como as campanhas de incentivo aos cuidados com a utilização da água e a preservação ambiental e, também, as relacionadas à saúde, sempre se configuraram, sob a ótica interna, em ações com boa repercussão na população. Todavia, a pesquisa qualitativa que se realizou com os clientes indica que as ações comunicacionais da empresa não causam impacto significativo na conscientização das pessoas, pois nenhum dos respondentes referiu-se a elas quando instados a falar sobre a comunicação da companhia.

Pode-se referir-se do mesmo modo sobre a propaganda que abrange televisão, rádio, jornais, revistas, *outdoor* etc., que não se fixa com intensidade na lembrança dos consumidores, pois as citações colhidas, ao colocarem o assunto em pauta, estão relacionadas com as informações de racionamento. Aqui, talvez, a dificuldade possa ser atribuída à intensidade reduzida e à periodicidade das veiculações, concentradas nos meses de verão.

Uma segunda avaliação permitiu notar que a Sabesp desfruta de “favorabilidade” com a população em decorrência de seu porte, qualidade dos produtos, em especial da água, e pelo que representa à vida, à saúde das pessoas e ao meio ambiente. No entanto, por ser empresa pública, vinculada ao Estado, surgiu a questão da influência política na gestão, e alguns entrevistados, espontaneamente, questionaram a imparcialidade da empresa na condução de assuntos de interesse da população. Esta percepção dos clientes pesquisados parece indicar um item importante que afeta a audiência quanto à recepção da comunicação e da publicidade da companhia. Como estas sempre se apresentam com a chancela do Governo do Estado de São Paulo, isso pode resultar em alguma rejeição, pelos que não lhe são simpatizantes.

A fidelização que ocorre se dá pela existência de uma única opção de empresa oficial prestando serviço de saneamento no Município, e isso passa ao usuário a sensação de a Sabesp ter essa certeza e segurança, o que pode fazê-la caminhar na contramão da competitividade e qualidade.

A maioria dos pesquisados assinalou que, quando buscou a solução de algum problema junto à Sabesp, obteve um bom atendimento, referindo-se claramente ao fato de ser recebido com atenção e cortesia, independente da eficácia na solução.

Embora os entrevistados utilizem diariamente a água, reconhecendo sua qualidade e o serviço de coleta de esgotos, a análise das respostas revela que consideravam restrito o envolvimento da empresa com os clientes e que gostariam de estar mais “familiarizados” com ela.

O teor de seu discurso, mesmo que alguns não tenham expressado isso de forma explícita, permitiu inferir que esperavam ser mais e melhor informados sobre as atividades da companhia. Percebeu-se, até, um componente emocional no que disseram, pois a população nota que o saneamento influi na sua qualidade de vida e vê a Sabesp como parte responsável. Gostariam de participar das decisões empresariais que possam afetá-los e buscam maior interação. Os fatos surgem dos diálogos, muito mais pela insinuação de uma vontade, de um sentimento, de uma expectativa, de um incômodo, de uma percepção de não-conformidade do que pela manifestação racional, originada no assenhoreamento de sua cidadania, ou pela tomada de consciência de uma emergente realidade social que começa a cobrar das organizações uma nova postura.

Do exposto, é recomendável à empresa proceder a uma melhor avaliação da real intenção da comunicação e do que se pretende com a audiência, qual a reação esperada, a quem se destina, qual o receptor pretendido, qual é o contexto da recepção, quais os sistemas cultural e social envolvidos, quais os canais mais adequados etc., buscando eliminar eventuais ruídos e dotando o processo de fidelidade que lhe confira efetividade, por intermédio da maior compatibilização possível, entre os objetivos das partes envolvidas (BERLO, 1999).

Concluiu-se que existe, no caso estudado, a necessidade real de se trabalhar, de forma estrategicamente planejada, integrada e ética, a melhor aproximação e maior relacionamento com os clientes, em particular com os considerados “especiais”, tarefa destinada e afeita à comunicação institucional e à ação das relações públicas. Para que a ação seja eficaz, é importante que esteja suportada por sistemas adequados e precisos de diagnósticos e de pesquisas sobre os consumidores e que todo o processo exija dos gestores real conhecimento de comunicação:

[...] seu comportamento de comunicação é influenciado pelo quanto ele sabe sobre as próprias

atitudes, sobre as características do receptor, sobre os meios pelos quais poderá produzir ou tratar as mensagens, sobre as várias escolhas que poderá fazer de canais de comunicação etc. O conhecimento da comunicação influencia o comportamento de comunicação (BERLO, 1999, p. 50).

Como resultado geral da pesquisa, salienta-se existirem necessidades de comunicação não-atendidas, que se refletem no relacionamento das partes; que esse relacionamento, se é que pode ser classificado desse modo, possui diversas lacunas e precisa ser construído com vistas à fidelização dos clientes; que a alternativa mais viável para atender a essa carência é a comunicação; que se trabalhe de modo integrado o conceito institucional; que a comunicação institucional, para atingir seus objetivos, busque o concurso do trabalho de relações públicas. Entretanto, não foi possível demonstrar, embora se acredite nessa hipótese, que a realização das ações recomendadas impedirá que alguns dos “clientes especiais” deixem de ser clientes exclusivos da Sabesp.

Quanto à pergunta que, espontaneamente, surge à mente – “quais devem ser as posturas da administração das organizações na área da comunicação?” –, fica claro perceber a necessidade, a importância e a utilidade de aquela adotar posturas inovadoras, desenvolvendo e disseminando com os públicos internos e externos o “conceito institucional”.

Ao concluir o raciocínio, torna-se importante considerar como fundamental que as instituições trabalhem para que os públicos envolvidos com elas não saiam do processo com sentimentos e percepções de perda, pois não é possível estabelecer laços duradouros e interessantes sem a certeza da confiança mútua, de reciprocidade.

Aqui surgem algumas questões de interesse das relações empresariais: quem deverá dar os primeiros passos para que a confiança surja, estabeleça-se e permaneça? Como deverá ocorrer a reeducação das partes envolvidas para que possam se respeitar de fato? Como demonstrar aos interessados que, efetivamente, inicia-se uma nova fase que contemple as responsabilidades empresarial e social? Como eliminar da mente dos envolvidos eventuais lembranças de experiências anteriores não-satisfatórias?

A resposta é clara, mas não de simples execução. Ela requer das organizações que estão dando o “salto” para se tornar instituições responsáveis, esforços que

exigirão investimentos de vontade, paciência, transparência, coerência, que poderão causar, em curto prazo, aparente impacto negativo nas esperadas margens de lucratividade, na distribuição de dividendos etc. Assim, a realidade, a missão e a visão do negócio deverão ser clarificadas, estudadas e estrategicamente planejadas, para definir os possíveis “riscos” e os reais benefícios que advirão dessas ações, constatando sua contribuição ou não à sobrevivência e ao crescimento da instituição, pois o mundo dos negócios, erroneamente, ainda pensa que, sem perigo ou ameaças, não haverá necessidade de adotar inovações e melhorias.

Outro ponto que se destaca é o esforço inicial requerido, que não pode ser encarado como mais um “modismo” administrativo; ele é estratégico e deve ser mantido pelo período necessário até encontrar o patamar de equilíbrio indispensável, sendo acompanhado e avaliado

periodicamente, para que as partes sintam-se seguras o bastante e queiram dar continuidade aos vínculos estabelecidos, em uma situação que evolui até adquirir a condição de fidelidade.

Esta construção de uma nova realidade relacional é tarefa que compete à comunicação, em particular à institucional, apoiada pelo planejamento e por uma ação eficaz dos profissionais de Comunicação, de relações públicas, em parceria com a alta administração.

As questões aqui levantadas remetem ao papel que as organizações modernas e eficazes devem assumir no seio da sociedade, para que possam atender com ética e responsabilidade às novas e crescentes demandas dos públicos e do mercado. Elas constituem, sem dúvida, um espaço aberto para a continuidade dos estudos e pesquisas a respeito da comunicação organizacional.

Referências

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERLO, David. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BLACKWELL; MINIARD & ENGEL. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Thomson, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

COIMBRA, Roberto; ROCHA, Ciro Loureiro & BEEKMAN, Gertjan Berndt. *Recursos hídricos: conceitos, desafios e capacitação*. Brasília: Aneel – Agência Nacional de Energia Elétrica, 1999.

CORRADO, Frank M. *A força da comunicação: quem não se comunica...* São Paulo: Makron Books, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997a.

_____. *Relações públicas e modernidade*. Novos paradigmas na comunicação organizacional. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997b.

_____. “Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea”. *Revista Comunicação e Sociedade*, n. 32, 2º semestre. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 1999.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELO NETO, Francisco de Paulo de & FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OTTMAN, Jacquelyn A. *Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing*. São Paulo: Makron, 1994.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

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

SHIOZAWA, Ruy. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

WEIL, Pascale. *La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. 2.ed. Barcelona: Paidós, 1992.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. & BITNER, M. *Marketing de serviços: a empresa com o foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.