

UNIDADE 3

As comunicações de marketing em organizações sem fins lucrativos



3.1 OBJETIVO GERAL

Discutir os elementos do composto de comunicação de uma organização sem fins lucrativos e sua relação com a implementação do conceito de marketing.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) conhecer o conceito de comunicação e suas principais abordagens;
 - b) definir termos e conceitos relacionados à comunicação nas organizações;
 - c) apresentar os conceitos de legitimação e institucionalização, bem como sua importância para a implementação do conceito de marketing na organização;
 - d) conhecer o conceito de *stakeholders*;
 - e) identificar a função de comunicação corporativa no contexto das bibliotecas e outros ambientes de informação.
- 

3.3 INTRODUÇÃO

Nesta Unidade, a ênfase será no quarto P do marketing – a promoção; ou, se preferir, o quarto C de *Lauterborn* (1990) – a comunicação. Este assunto é de especial importância para o marketing, pois o sucesso, a estratégia de uma organização, depende muito de seus processos comunicativos.

Você verá que a comunicação vai além da disseminação de informações. É uma atividade que também envolve um planejamento rigoroso, desde a identificação dos públicos com os quais a organização se relaciona até a cuidadosa elaboração das mensagens e implantação de canais que permitam o fluxo de informações em via de mão dupla. Isso mesmo! Comunicar também é, em grande parte, saber ouvir.

3.4 PROMOÇÃO

Promover vem do latim *promovere* (mover em direção a). É o mesmo que impulsionar, avançar, progredir. No marketing, o sentido da palavra é esse mesmo. As atividades de promoção visam “mover” a organização em direção aos seus públicos e, ao mesmo tempo, provocar o movimento deles em direção à organização. Pode-se dizer que a tarefa da promoção é propiciar o encontro entre a organização e seus públicos.

3.4.1 Os stakeholders

Figura 31 - Exemplos de *stakeholders* de uma organização



Fonte: produção do próprio autor.

Nessa acepção, quando se diz “públicos”, não se está fazendo referência apenas aos clientes de uma empresa ou aos usuários diretos de um serviço público. Lembra-se do conceito de marketing da AMA, apresentado a você na Unidade 1, subseção 1.5.1, que inclui, em tal atividade, os consumidores, os clientes, os parceiros e a *sociedade em geral*? Então, deve-se considerar todos os grupos de interesse que compartilham o mesmo ambiente com a organização – clientes, legisladores, funcionários, comunidades local/nacional/global, fornecedores, distribuidores, grupos de interesse, educadores, imprensa, formadores de opinião em geral etc. Esses grupos são chamados de **stakeholders**.

Stakeholders

Nas áreas de Administração e Comunicação, são os grupos sociais afetados pela organização ou que podem afetar as suas atividades.



Curiosidade

Quem vai estar ao seu lado?

O termo *stakeholder* vem da língua inglesa e tem sido muito utilizado no Brasil, sem tradução para o português. Literalmente, é aquela pessoa de confiança, depositária dos valores acordados entre dois ou mais apostadores, como forma de garantir que o ganhador receberá o que foi combinado.

Como essa palavra começou a ser usada no meio organizacional, ninguém sabe ainda. Segundo *Lindborg* (2013), as origens remontam à década de 1930, nos Estados Unidos da América (EUA), quando houve disputas nos tribunais sobre a legalidade de as empresas de capital aberto investirem em filantropia, programas culturais e outros. Questionava-se que os lucros das empresas deveriam ser distribuídos entre os acionistas – em inglês, *stockholders* ou *shareholders*. A palavra *stakeholder* seria, então uma espécie de trocadilho.

Mais tarde, consolidou-se a ideia de que a função social das organizações é, na verdade, a geração de valores para a sociedade, num sentido mais amplo do que simplesmente o lucro. A partir daí, o conceito de *stakeholders* foi definitivamente incorporado nos campos da Administração e da Comunicação.

A organização estabelece a aproximação com os seus públicos por meio da implementação de atividades de comunicação e de aproximação. Como você já estudou, no modelo dos 4Ps essa dimensão é denominada promoção e, no modelo dos 4Cs, comunicação com o cliente.

3.4.2 A respeito da promoção

É importante ressaltar que há alguns mitos a respeito da variável promoção, no composto de marketing, que devem ser desconstruídos.

Em primeiro lugar, ao contrário do que se possa imaginar, a atividade *não visa apenas implementar táticas persuasivas para convencer o cliente a fazer o que a organização almeja*. A organização não deve restringir a sua comunicação apenas a esse foco, pois tem mais a comunicar do que unicamente o seu composto de produtos. Antes de tudo, ela deve

pensar em construir uma imagem e consolidar fortes canais de relacionamento com os seus públicos mais estratégicos, sempre com vistas ao longo prazo.

Em segundo lugar, a promoção *não se limita a um conjunto de ferramentas*. Ela deve ser concebida em nível *estratégico* e não apenas em nível *tático*. Portanto, a promoção não é um mero instrumento para a organização realizar os seus intentos. Ela é integrante e constituinte de uma estratégia e deve ser planejada em sintonia com todos os aspectos da organização.



Explicativo

Conforme você estudou na disciplina “Planejamento de Ambientes de Informação”, há vários níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. A diferença entre estratégia e tática é que a primeira é conceitual, integrada e de longo prazo, além de ser mais abrangente e afetar toda a organização. Já a tática tem o alcance mais restrito, é mais instrumental e pode ser de curto e médio prazo (TAVARES, 1991). Normalmente, a tática se refere às políticas e ações implementadas para a consecução dos objetivos estratégicos em áreas específicas da organização.

Para facilitar a explicação, vamos voltar ao exemplo da fictícia Flores da Serra, nos que tem acompanhado desde a Unidade 1. Suponha que um dos mais graves problemas da cidade seja os seus baixos índices educacionais. Isso afeta o desenvolvimento do município em várias dimensões, tais como a dificuldade de atrair empresas que necessitem de mão de obra qualificada e a pouca eficácia nos programas de prevenção de doenças, dada a dificuldade de entendimento das campanhas de saúde. Então, a prefeitura elegeu como estratégia a melhoria do desempenho do município nos indicadores educacionais. Como atingir esse objetivo? Construindo mais escolas? Aumentando o número de vagas?

A *Secretaria de Educação e Cultura* do município fez uma avaliação e, considerando que a população de crianças e jovens da cidade tem se estabilizado nos últimos anos e que nenhum aluno tem deixado de estudar por falta de vagas, constatou que a questão não é o acesso à educação. Porém, além de ter detectado que as condições das escolas existentes no município são muito precárias, percebeu também a carência de outros equipamentos públicos de acesso à cultura e ao conhecimento. Com um panorama da educação e da cultura tão ruim, nem os pais nem os jovens percebiam valor em frequentar a escola. Então, a tática foi criar vários programas de melhoria das escolas existentes e de incentivo à busca pelo conhecimento.

Então, você consideraria a construção da *Biblioteca Guimarães Rosa* uma estratégia ou uma tática da Prefeitura de Flores da Serra? Por quê? Certamente, você respondeu que se trata de uma tática da *Secretaria de Educação e Cultura* para viabilizar o acesso à cultura e ao conhecimento. A criação desse equipamento público é uma ação que visa melhorar o desempenho do município de Flores da Serra nos indicadores educacionais (esta sim, uma estratégia).

Em terceiro lugar, é importante *não utilizar a promoção como a salvação apenas em períodos críticos*. Essas situações devem integrar um planejamento estratégico e não refletir um mero comportamento de improviso por parte do administrador. Caso contrário, a organização estará empregando uma perspectiva reativa, agindo apenas quando a crise se estabelece.

Por fim, em quarto lugar, *os processos comunicativos devem ser bidirecionais*. É muito comum as organizações investirem desproporcionalmente nos fluxos de informações, de cima para baixo e de dentro para fora, ignorando o sentido inverso. Porém, permitir o fluxo de comunicação numa via de mão dupla, que flua também de baixo para cima e de fora para dentro, pode ser crucial para a consecução dos objetivos estratégicos.

3.5 O lado mais fascinante do marketing

Há várias décadas, os pensadores e pesquisadores de marketing vêm proclamando a importância de a organização “saber ouvir”. Todavia, quem nunca passou pela experiência desagradável de tentar encaminhar uma reclamação ou sugestão a alguma empresa e ficar por horas no telefone, sendo jogado de um setor para outro, feito bolinha de pingue-pongue, sem conseguir resolver o seu problema? Não é necessário nem comentar o quanto isso é desagradável para o cliente ou usuário e o quanto isso afeta negativamente a imagem construída por ele acerca daquela organização, correto?

Diante do exposto, em vez da palavra promoção, doravante será dada preferência ao termo *comunicação*. Essa palavra também vem do latim: *communicare*, que significa tornar comum, comungar. Esse conceito de comunicação é fundamental porque uma das facetas mais importantes da organização são as ideias que os públicos desenvolvem a respeito dela. Nos capítulos anteriores, os produtos foram distinguidos principalmente entre bens e serviços. Porém, há outro tipo de produto das organizações que não foi muito mencionado: as ideias. Elas constituem todo o aparato simbólico subjacente à organização e suas relações com a sociedade. Na verdade, todo bem e todo serviço, ao ser ofertado ao mercado, traz consigo um componente de ideia.

Figura 32 - ONG Greenpeace – seu produto é uma ideia



Fonte: Wikipédia.¹⁶

¹⁶ Autora: Roberta F. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Greenpeace#/media/File:Arctic_Sunrise_Greenpeace_Rijeka_14042013_2_roberta_f.jpg.

Porém, é importante compreender como as ideias são produzidas. Para tanto, será feita uma comparação entre os bens e os serviços. Os primeiros são produzidos e estocados para depois serem ofertados ao mercado. Os segundos, conforme já se mencionou, são produzidos enquanto são consumidos. As ideias, contudo, são produzidas a partir do momento em que se estabelecem os processos comunicativos entre a organização e seus públicos. Talvez por isso essa prática seja o lado mais fascinante do marketing.

3.6 UNIFORMIZAÇÃO DE TERMOS E DEFINIÇÕES

Até agora, você teve contato com vários termos e conceitos da área de comunicação, como publicidade, propaganda, relações públicas, comunicações de marketing, promoções, entre outros. Neste momento, cabe fornecer a definição desses conceitos, antes de nos aprofundarmos no assunto desta Unidade.

3.6.1 Publicidade e propaganda

Uma questão que costuma causar a maior confusão é a distinção entre os termos *publicidade* e *propaganda*. É comum ver as duas palavras serem usadas como sinônimos. Porém, alguns textos, notadamente os de marketing, estabelecem uma diferença entre elas, definindo propaganda como a veiculação de anúncios pagos e publicidade como as ações que visam à divulgação de informações não pagas sobre a organização. Em alguns livros, a publicidade é incluída no campo das relações públicas.

A confusão foi gerada porque a terminologia das atividades ligadas à comunicação mercadológica (comercial) e corporativa (institucional) das organizações foi importada, principalmente, de dois idiomas diferentes: o inglês e o francês, um de origem anglo-saxônica e o outro do grupo das línguas latinas.

Em francês, o termo *publicité* significa a veiculação de mensagens comerciais e institucionais pagas, ao passo que, no inglês, a palavra para definir essa atividade é *advertising*. *Propagande*, em francês, e *propaganda*, em inglês, referem-se a esforços de comunicação para mudar a atitude das pessoas em relação a uma crença, uma doutrina ou uma ideologia. Daí ter sido empregada pela *Igreja Católica*, na Idade Média, pelos nazistas, na Segunda Guerra Mundial, e pelas duas grandes superpotências, na época da Guerra Fria.

Em inglês, alguns autores utilizam as expressões *publicity* e *public relations* como sinônimos. Todavia, *Belch e Belch (2004)* advogam que há uma distinção entre os termos. O primeiro (*publicity*) refere-se aos esforços para dar visibilidade a uma organização, um evento ou uma marca, por meio da disseminação não controlada de notícias e outros conteúdos midiáticos, ou o “boca a boca”. Já as *public relations* são as atividades planejadas e controladas pela organização. Alguns autores,

como *Goodman* (1994), utilizam o termo *corporate communication* (comunicação corporativa) como uma atividade que engloba tanto a *publicity* quanto as *public relations*.

No Brasil, apesar da comprovada ascendência francófona da terminologia, sempre foram usados os termos publicidade e propaganda como sinônimos, sendo a distinção justificada apenas no nível teórico (SANTOS, 2005). Tanto que os cursos de bacharelado na área têm a denominação *Publicidade e Propaganda* e o profissional formado na área é o *publicitário*. Já o local onde trabalham pode ser denominado *agência de publicidade*, sendo que algumas destas também se denominam *agências de propaganda*.

O problema da confusão terminológica começou quando se iniciou o ensino da atividade publicitária no Brasil. Os primeiros estudiosos do assunto solicitaram livros de *publicity* a editoras norte-americanas imaginando que a indicação teria o mesmo significado de *publicité*, em francês, língua que era mais difundida no meio acadêmico brasileiro até a primeira metade do século XX. Logicamente, receberam materiais sobre relações públicas! Mais tarde, quando começaram a ser traduzidos os primeiros livros sobre marketing, do inglês para o português, o termo *advertising* virou propaganda e *publicity* foi traduzido ao pé da letra, como publicidade, porém com o significado de relações públicas (SANTOS, 2005). Portanto, ainda que alguns livros de marketing continuem trazendo essa definição de publicidade, muitas editoras já vêm corrigindo o equívoco.

Então, nesta disciplina, *publicidade e propaganda são tratadas como sinônimos*. Aqui, elas significam todas as atividades envolvidas no processo de pesquisa mercadológica, planejamento, criação e produção, além de veiculação de mensagens pagas e identificadas para divulgação de bens, serviços e ideias, visando obter uma resposta específica do receptor: comprar um produto, votar em um candidato, vacinar os filhos, visitar a biblioteca (SANTOS, 2005).

3.6.2 Comunicação corporativa e relações públicas

Outra observação que se faz necessária é a diferença entre comunicação corporativa e relações públicas. A primeira expressão não era muito usada até o início dos anos 1990. A segunda sempre foi usada para definir os esforços de comunicação para divulgar a imagem da organização e aproximá-la dos seus públicos. Em nossa disciplina, será usada a definição do *Corporate Communication International* (CCI), que define a comunicação corporativa de maneira mais ampla, englobando as relações públicas e outras atividades.

A comunicação corporativa é o termo usado para descrever a variedade de funções gerenciais relacionadas às comunicações internas e externas de uma organização.

Dependendo da organização, a comunicação corporativa pode incluir disciplinas tradicionais, como: relações públicas; relações com investidores; relações com os empregados; relações com a comunidade; relações com a mídia; relações de trabalho; relações com o governo; comunicações técnicas; treinamento e desenvolvimento de empregados; comunicações de marketing e comunicação gerencial. Muitas organizações também incluem atividades filantrópicas, comunicação de emergência e de crise e publicidade como partes das funções de comunicação corporativa (CCI, 2015).

Portanto, na definição do CCI, as relações públicas são uma atividade pertencente à comunicação corporativa, um conjunto maior de *práticas voltadas para investigar e promover a reputação, a imagem e a identidade da organização, visando ao relacionamento com os seus mais diversos públicos*. Feitas essas distinções conceituais e terminológicas, você estudará, a seguir, os princípios subjacentes à boa prática da comunicação.

3.6.3 Diretrizes e princípios para a boa prática da comunicação

Figura 33 - Exemplo de ação comunicativa organizacional



Foto: Tânia Rêgo / Agência Brasil (27/05/2015)

Fonte: Fotos Públicas.¹⁷

A comunicação na organização pública deve estar focada nos interesses públicos, não nos individuais. Esse é o seu princípio básico. Infelizmente, como o componente político (e até “eleitoreiro”) nessas organizações é muito forte, muitas vezes, os canais de comunicação e os relacionamentos são usados em proveito de indivíduos inescrupulosos, interesseiros e oportunistas.

Cabe a cada um ajudar a construir e consolidar uma comunicação que volte seu foco para os interesses da sociedade. Essa comunicação deve se basear nos seguintes princípios:

- a) *construção negociada da agenda de comunicação*: o ideal seria que todos os públicos tivessem voz ativa na organização. As pautas e os temas seriam definidos de acordo com os interesses de todos os *stakeholders*, e não ditados pela alta direção. Todavia, sabe-se que isso está longe de ocorrer. Essa lacuna entre o ideal de uma agenda de comunicação mais democrática e a situação real ocorre por vários motivos. O primeiro deles é uma questão de logística, ou seja, deve-se ao fato de que nenhuma organização teria a infraestrutura, os recursos e o tempo necessários para que todos os públicos fossem ouvidos em todas as decisões. O segundo

¹⁷ Autores: Tânia Rêgo/ Agência Brasil (27 maio 2015). Disponível em: <http://fotospublicas.com/a-forca-de-pacificacao-de-paz-em-parceria-com-diversos-orgaos-publicos-realiza-acao-civico-social-na-vila-olimpica-da-mare/>; termo de uso: <http://fotospublicas.com/termos-de-uso/>.



motivo é que há um desequilíbrio de poder nas organizações. Por exemplo, quem depende mais um do outro: você ou sua operadora de telefonia celular? O empregado ou o patrão? Obviamente, se os clientes das telefônicas se unirem, poderão promover um boicote com sérias consequências para essas empresas. Do mesmo modo, se os empregados se unirem e decidirem fazer uma greve, também poderão exercer enorme poder sobre os patrões. Porém, essa é uma questão que extrapola o escopo desta disciplina. O principal, aqui, é você entender que a “voz” nas organizações depende de quem consegue articular os seus recursos para exercer mais poder;

- b) *implementação do conceito de comunicação (via de mão dupla)*: você leu, há pouco, que comunicação significa *tornar comum*. Deve ter simpatizado também com o argumento de que a organização deve facilitar tanto o fluxo de mensagens de cima para baixo quanto o das de baixo para cima, tanto o das de dentro para fora quanto o das de fora para dentro. Essa é uma premissa da boa comunicação. Mas será que isso é realmente possível? Em algumas raras situações, sim. Contudo, na maioria das vezes, há impedimentos que fazem com que se forme uma lacuna entre o ideal e a situação real. Igualmente, há as barreiras logísticas, já comentadas no tópico anterior. Segundo as organizações, uma cultura democrática é suficiente para o estabelecimento do diálogo na construção de uma agenda estratégica ainda não foi desenvolvida;
- c) *facilitação do fluxo de informações necessárias ao debate*: trata-se de um processo fundamental para a manutenção da sociedade democrática. Tanto é que, nos regimes autoritários, a primeira coisa que os ditadores fazem é controlar e monitorar os meios de comunicação e estabelecer a censura. Porém, uma organização que deseje implantar uma gestão participativa deve encorajar o compartilhamento das informações. Deve disseminar as informações e os conhecimentos através de todos os departamentos da organização. Essa é uma das dimensões da implementação do conceito de marketing, lembra-se? Porém, mais uma vez, nos deparamos com a diferença entre o que deveria ser e o que de fato é. Primeiramente, isso ocorre porque os fluxos de informações são dificultados pelas barreiras logísticas sobre as quais já comentamos. Todavia, ainda que isso pudesse ser contornado, impera a cultura de que informação e conhecimento são fontes de poder ou representam potencial de ameaça. Isso impede, por exemplo, que informações de que um setor não está cumprindo com eficácia os seus objetivos cheguem à alta administração, pois o chefe daquela área pode temer que isso prejudique sua avaliação perante seus superiores. Infelizmente, esse temor é justificado pela própria cultura das organizações que, em vez de atuarem no sentido de desenvolver as capacidades das pessoas e do grupo, preferem lidar com essas situações por meio da punição;
- d) *busca pela transparência*: a informação é um direito básico do cidadão em relação à coisa pública. A Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011, também chamada de Lei de Acesso à Informação, traz, em suas diretrizes (artigo 3.º, incisos I e IV), entre outras coisas, a divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações, e o fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública (BRASIL, 2011). Embora essa lei signifique um marco em nossa democracia, ainda temos

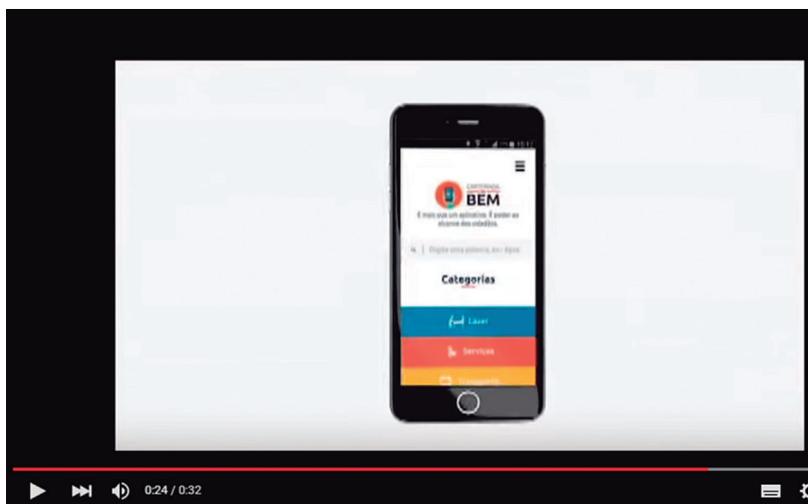
um longo caminho a trilhar até a sua completa implementação. Um dos motivos para essa distância é o fato de que muitos cidadãos desconhecem tal lei. Além disso, muitos órgãos públicos ainda não agem proativamente na divulgação das informações de interesse do cidadão, somente fornecendo-as quando as pessoas acionam a lei. Outros fazem valer as ressalvas legais de sigilo e segurança nacional para sonegar dados à sociedade, ou para manipulá-los de acordo com os seus interesses. Outro problema em relação a esse aspecto é que a lei só vale para a administração pública, como se as organizações privadas não estivessem implicadas nas questões de interesse coletivo. Isso resulta em distorções e assimetrias na relação entre empresas e clientes. Por exemplo, você é obrigado a fornecer às organizações com as quais se relaciona uma série de dados pessoais seus, mas, para obter uma informação que seja do seu interesse, é extremamente difícil, para não dizer impossível. Mesmo que essas organizações sejam do setor privado, você considera isso democrático?



Multimídia

Carteirada do bem

Figura 34 - Carteirada do bem



Fonte: Youtube.¹⁸

A Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro (Alerj) lançou um aplicativo para *smartphones* para ajudar o consumidor a garantir os seus direitos.

A *Carteirada do bem* (Figura 34) informa ao usuário sobre direitos que, na maioria das vezes, ele não sabe que tem, em diversos setores da sociedade: serviços, lazer, transporte, saúde, compras. Por exemplo: você sabia que os restaurantes têm a obrigação de fornecer gratuitamente água filtrada aos seus clientes, quando solicitados?

¹⁸ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hb2z4opfhSA>.

Pelo aplicativo, você pode consultar na íntegra as leis que garantem os direitos e denunciar à Alerj o não cumprimento delas. Quer saber mais sobre essa iniciativa em prol da cidadania? Então acesse:

- a) <https://www.youtube.com/watch?v=mk8S6LDmRhY>;
- b) <https://www.youtube.com/watch?v=hFwtxbhusdo>.

Ainda que a implantação desses princípios, em sua totalidade, seja algo impossível, é importante que eles sirvam de parâmetro para as políticas de comunicação de qualquer organização.

Gupta (2006) observa que, entre as organizações que não visam ao lucro, as bibliotecas são as melhores candidatas a utilizar o marketing. Todavia, o autor ressalta que elas devem olhar para fora da organização e descobrir as necessidades dos vários atores e *stakeholders*, para convencê-los ou atrair fundos.

Os relacionamentos, a imagem e a reputação de uma organização dependem da prática da boa comunicação, pois esses aspectos são conquistados com o tempo, em um processo conhecido como legitimação, que você estudará na seção seguinte.

3.6.4 Os processos de legitimação

Você certamente já ouviu (ou já usou) a palavra legitimação. Mas sabe o que ela significa?

Primeiramente, vamos nos lembrar de algumas expressões associadas a essa palavra. Se você gosta de sapatos, botas, bolsas e jaquetas de couro, já deve ter ouvido falar em couro legítimo, em contraposição ao couro sintético. O primeiro é o couro verdadeiro, retirado de animais, já o segundo é fabricado a partir de outras substâncias, como o látex ou o petróleo.

Outro exemplo: se você gosta de futebol, já deve ter visto situações em que um jogador anota um gol que, em princípio, parece duvidoso, ou por parecer estar em impedimento, ou porque os adversários alegaram toque de mão. Aí, quando o árbitro confirma o gol, o comentarista costuma dizer que a jogada foi legítima, ou seja, o gol foi inquestionável.

Uma terceira situação: você já deve ter percebido que, quando há greve, alguns padrões costumam alegar que o movimento é abusivo, pois a categoria está reivindicando mais do que o razoável e que já lhe foi dado o aumento previsto em lei. Nesses casos, os grevistas tendem a contra-argumentar, defendendo que o movimento é legítimo, ou seja, sua causa é justa, ainda que não esteja escrita na lei.

Jensen (2003) argumenta que muitos autores utilizam esse termo em seus textos, mas poucos o definem explicitamente. *Etzioni* (1987) observa que a raiz da palavra legitimação remonta aos estudos jurídicos, significando, nesse campo de estudos, que determinado ato está de acordo com a lei. Entretanto, examinando o contexto dos exemplos citados nos parágrafos anteriores, você concorda com esse significado? Se concordar, então o couro sintético estaria fora da lei, pois não é legítimo! Da mesma forma, no futebol, muitos gols irregulares são validados pelos juízes, inclusive o famoso gol de mão de *Diego Maradona*, na Copa do Mundo

de 1986. Ainda que irregular, nenhum jogador foi preso por causa disso, pois trata-se de uma regra interna do futebol, não de uma lei. Por fim, várias reivindicações de sindicatos ou de movimentos sociais pedem algo que extrapola o que está na lei. Por exemplo, o piso salarial dos professores, em janeiro de 2015, era de R\$ 1.917,78. Mas você acha que, mesmo esse valor sendo definido em lei, a luta do magistério por melhores salários não é legítima?

Pois bem, veja que a palavra legitimação está relacionada com algo verdadeiro, aceitável e desejável. Nos estudos organizacionais, o conceito é, normalmente, associado à ideia de suporte, ou a algo cuja aceitação é generalizada. Portanto, o uso do termo tem se expandido

para se referir a um vasto conjunto de valores e preceitos que conferem aprovação moral para atividades ou instituições específicas, independentemente de a sanção legal estar envolvida (ETZIONI, 1987, p. 182, tradução nossa).

Meyer e Scott (1983) reforçam que o conceito de legitimação está baseado na noção de suporte e conformidade cultural. Do mesmo modo, Suchman (1995, p. 574, tradução nossa) o define como “um entendimento generalizado [de] que as ações de uma entidade são corretas, desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construído”.

O principal objetivo das organizações é, pois, garantir a sua legitimação para que sobrevivam no longo prazo. Conforme já dito, esse objetivo é conquistado continuamente, por meio das relações da organização com os seus diversos públicos.

Sobre a questão de a legitimação ser socialmente construída, Etzioni (1987) afirma que ela surge dos valores da sociedade, endossando uma instituição ou atividade. Mas ele enfatiza que o modo como esses valores são moldados é uma questão que os autores ainda não puderam explicar convincentemente. Alguns fatores, como as influências interculturais, as mudanças no poder político e nas elites intelectuais, os movimentos sociais e os sistemas educacionais podem interferir nos processos de legitimação. Entretanto, ainda que os autores não consigam descrever objetivamente como se forma a legitimação, vários estudos empíricos já provaram que ela desaparece com o tempo.

Hughes (2007) defende que a legitimação organizacional está baseada na negociação cognitiva com três grupos de público-alvo: **comunidades de prática**, críticos e **gatekeepers**. Esses grupos, pelo seu papel de formadores de opinião e disseminadores de comportamento, são elementos importantes na formação do consenso do que é legítimo ou não.

Quando as atividades de uma organização são transparentes, aceitas e desejáveis, diz-se que a legitimação não é problemática. Por exemplo, um posto de saúde cuja construção foi votada no orçamento participativo é algo extremamente apoiado pela população, mesmo por quem não mora na comunidade.

Por outro lado, há situações em que a legitimação pode ser problemática, ou seja, momentos em que há questionamentos quanto às atividades da organização. Imagine, por exemplo, uma mineradora que vá começar a explorar uma lavra próxima a uma reserva ambiental. Ainda que essa empresa vá trazer empregos e tributos para o município, os moradores

Comunidades de prática

Todas as formas de agremiações que se unem em torno de uma atividade de interesse, para a troca de experiências, aprendizagem coletiva, ou até mesmo motivações sociais. Os temas variam muito, indo de aficionados por informática e tecnologia a artistas, de engenheiros a *gourmets*, também abrangendo bibliotecários – por que não? Tais grupos, formalizados ou não, exercem enorme influência nas organizações, dada a troca de experiências e informações entre eles, que molda comportamentos, valores, crenças e ideologias.

Gatekeepers

Do inglês, “porteiro”. Pessoas ou grupos que agem “filtrando” os temas que entram para as agendas de uma sociedade. São os editores-chefes dos veículos de comunicação, os políticos que definem as pautas de discussões nos parlamentos, os especialistas que elaboram as grades curriculares dos cursos, entre outros. Exercem enorme poder sobre a sociedade, pois definem o que ela vai ver e debater.



Recursividade

Caráter de um procedimento que se repete pelos mesmos passos. Essa ideia é um dos pilares da Teoria da Estruturação, de *Giddens* (1989), que afirma que a estrutura social está continuamente sendo recriada pelas práticas individuais de cada ator social, que, ao mesmo tempo, age influenciado por essa mesma estrutura social. Como as organizações absorvem valores já consolidados na sociedade, para se legitimarem, elas acabam contribuindo para a validação desses mesmos valores. Daí o caráter recursivo dos processos de legitimação.



podem temer que os danos sejam maiores que os benefícios. Essa organização, então, necessita se “candidatar” à legitimação, estabelecendo negociações com seus públicos-alvo, para ser interpretada de modo desejável. Ela pode, por exemplo, buscar certificações de boas práticas ambientais, financiar a transformação da reserva em um parque, reformar as praças e jardins da cidade, entre outras ações que vão *comunicar*, junto aos diversos públicos, que sua atividade no município trará efeitos positivos.

Pode-se dizer que qualquer agente social, seja um indivíduo, um pequeno grupo, até organizações poderosas ou o Estado, estão constantemente lutando para convencer a sociedade de que suas atividades são legítimas. Do contrário, sua existência pode estar ameaçada. Portanto, a legitimação é um processo **recursivo** em que a organização adota as normas e valores legitimados pelo ambiente, justificando, assim, as suas próprias políticas e ações, exatamente por estar atendendo aos valores e normas sociais.

Embora as relações de causalidade nos processos de legitimação ainda não possam ser precisamente determinadas para se elaborar uma teoria consistente (ETZIONI, 1987), a noção de que a relação entre a organização e a sociedade é uma via de mão dupla parece ser um consenso entre os teóricos. A legitimação é algo socialmente construído, não um recurso dado ou que possa ser adquirido no ambiente. Além disso, tem uma natureza mutável (SCOTT, 1995), ou seja, os fatores que garantem a legitimação hoje podem não ser os mesmos no futuro. Portanto, as organizações capazes de identificar os assuntos de maior interesse público e incorporá-los em suas ações, estratégias e estruturas são aquelas cuja legitimação será menos problemática (PERROW, 1986).

Você já deve ter percebido a estreita relação entre as atividades de comunicação e os processos de legitimação. Por isso, uma das tarefas mais importantes da comunicação, no nível estratégico, é a identificação dos públicos com os quais a organização se relaciona e de qual é o papel deles nessa busca pela legitimação. Esse assunto será abordado na próxima subseção.

3.6.5 Mapeamento de públicos: saiba com quem você está falando

Figura 35 - Público-alvo



Fonte: Pixabay.¹⁹

¹⁹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/cliente-fam%C3%ADlia-lupa-an%C3%A1lise-563967/>.

Autores da corrente *neoliberal*, como *Friedman* (1970), defendem que as empresas não têm outro papel senão os de gerar dividendos para os acionistas e pagar impostos. Ao fazerem isso, dentro dos limites da ética e da lei, elas estariam cumprindo sua função social. Qualquer ação fora dessa finalidade comprometeria sua eficiência e seria, portanto, disfuncional. Entretanto, muitas organizações têm investido cada vez mais em atividades que fogem aos seus fins precípuos, como responsabilidade social e marketing cultural. Na maioria das vezes, essas atividades não estão diretamente relacionadas ao negócio da empresa, tampouco têm como alvo seus clientes e acionistas.

Todavia, como você já estudou neste capítulo, uma organização lida com diferentes públicos, que são cruciais para sua legitimação. Portanto, a organização produz significado sobre si mesma por meio do diálogo com grupos sociais que vão muito além dos seus clientes e investidores. O termo *stakeholder* tem sido usado nos estudos organizacionais e na comunicação corporativa, significando uma gama mais ampla de públicos-alvo com os quais a organização deve se relacionar. Esses grupos são aqueles cujo apoio é necessário para a existência da organização (FREEMAN; REED, 1983).

Friedman (1970) afirma que, quanto mais lucro a firma reverte para os acionistas, mais riqueza ela gera e mais impostos ela paga, alimentando um ciclo virtuoso que resultaria em maior consumo, mais empregos e melhores serviços públicos. Nessa sua visão liberalista, o autor defende que os administradores são profissionais contratados para tornar a empresa mais eficiente, aumentando o valor de suas ações no mercado. Portanto, aqueles administradores que se engajam em programas de responsabilidade social estariam cumprindo o papel de formuladores de políticas públicas, o que cabe exclusivamente ao Estado. Portanto, a empresa deveria prestar contas apenas aos acionistas.

Ao assumir que as organizações não são apenas entidades econômicas, mas, principalmente, são estruturas sociais que se relacionam com os seus ambientes, conforme prega a *Teoria Institucional*, a concepção de públicos-alvo da comunicação corporativa deve ser ampliada, de modo a comportar todos aqueles grupos e entidades relevantes para a legitimação da organização.



Explicativo

A *Teoria Institucional* é uma escola de pensamento que ganhou muita ênfase no campo da Administração nas duas últimas décadas. Ela estuda como mitos e rituais surgem e se institucionalizam (i.e., se perpetuam) por meio de processos racionais em uma estrutura social.

Selznick (1948) afirma que as organizações são, por um lado, *economias*, atuando com recursos escassos que devem ser administrados com vistas à eficiência e à eficácia. Por outro lado, são também *estruturas sociais adaptativas*, pois constantemente lidam com questões como legitimação, controle social e consenso. Para o autor, eficiência e eficácia são atributos relacionados à noção de padrões técnicos. Entretanto, os intercâmbios das organizações com o ambiente externo não estão restritos à aquisição de insumos

operacionais. Essas transações incluem também valores, mitos, normas e comportamentos, que constituem recursos cruciais para uma organização se legitimar perante a sociedade.

Meyer e Rowan (1992) defendem que as estruturas organizacionais refletem não apenas as demandas funcionais dos seus ambientes, mas também respondem aos elementos simbólicos presentes na sociedade. Portanto, as estruturas formais devem, simultaneamente, se conformar aos aspectos do ambiente institucional e serem capazes de estimular as ações. Quando uma estrutura social se consolida, alcançando alto grau de consenso e suporte da sociedade, diz-se que ela atingiu o nível de institucionalização total (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Uma instituição, de acordo com *Meyer e Rowan (1992)*, é composta por valores (práticas, crenças e obrigações), que assumiram o *status* de regra no pensamento e na ação social. Tal processo, no meio organizacional, refere-se à adoção de mudanças estruturais em resposta a problemas específicos em dada organização ou em um grupo de organizações que estão enfrentando situação semelhante (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O conceito de *stakeholder* contribui significativamente para que se entendam os fenômenos estudados pela Teoria Institucional. Isso porque as organizações, no processo de interdependência com seus ambientes, necessitam se legitimar, e quem confere essa legitimação são os *stakeholders*.

Com frequência, as atividades da organização têm consequências indesejadas, por exemplo, degradação do meio ambiente, relações trabalhistas e de consumo assimétricas, concorrência desleal e submissão de membros mais fracos da cadeia produtiva a condições aviltantes.

Organizações que atuam em regimes de governo autoritário podem conseguir a legitimação pela força, caso estejam a serviço dos interesses dos tiranos. Porém, se a organização atua em sociedades democráticas, essa legitimação é socialmente construída. Nesses casos, se as suas atividades produzem efeitos negativos, os diversos *stakeholders* podem se mobilizar, por meio dos dispositivos de manifestação (por exemplo, pautar a mídia ou o parlamento, organizar passeatas etc.). Isso força a administração dessas organizações a desenvolver políticas e ações que compensem, ao menos, esses resultados indesejados. Caso contrário, a sobrevivência da organização pode estar ameaçada.

O grande problema é que, colocado assim, na teoria, o processo parece simples. Porém, na prática, ele é bem mais complexo, pois há muitas variáveis envolvidas. Os tais efeitos indesejáveis variam bastante, em termos de quantidade e de intensidade de impacto. Alguns são perceptíveis claramente, como o caso da mineradora que fará explorações próximas a uma reserva ambiental, mas outros só são percebidos tempos mais tarde (por exemplo, os efeitos colaterais de longo prazo de certos medicamentos). Igualmente, há grupos sociais mais ativistas, com uma pauta de reivindicação clara e já institucionalizados, por exemplo: sindicatos, ONGs, grupos de parlamentares, entre outros. Também existem *stakeholders* que sequer são percebidos, mas que podem, imprevisivelmente, se manifestar e afetar as atividades da organização.



3.6.6 Atividade

Para ilustrar o que vimos até aqui, vamos voltar à *Biblioteca Guimarães Rosa*. Para você, futuro profissional das Ciências da Informação, parece tratar-se de uma organização cuja legitimação não é problemática, correto? Mas será que todos os habitantes de Flores da Serra pensam como você? Pense bem, a construção e a operação desse equipamento educativo e cultural demandarão investimentos públicos, que são escassos. Some-se a isso o fato de que, em um município, existem diferentes interesses, que estão constantemente em disputa nas arenas políticas. Você percebe que a biblioteca não é, portanto, uma unanimidade entre os diversos grupos de interesse de Flores da Serra?

Pense em pessoas, grupos e organizações (públicas ou privadas) que considerariam legítima a construção de uma biblioteca em Flores da Serra, mas que defenderiam outras prioridades. Liste esses *stakeholders* e diga em que empreendimentos eles teriam interesse em investir recursos:

GRUPO/ ORGANIZAÇÃO	EMPREENDIMENTO DE INTERESSE

Resposta comentada

Veja, no Quadro 12, alguns exemplos de grupos e/ou organizações com interesses que divergem da construção de uma biblioteca em Flores da Serra:

Quadro 12 - Grupos/organizações e empreendimentos de interesse

GRUPO/ ORGANIZAÇÃO	EMPREENDIMENTO DE INTERESSE
Secretaria de Saúde	O Secretário de Saúde, por exemplo, pode ter pretensões políticas futuras e, para ele, a construção de mais um posto de saúde pode servir muito mais aos seus interesses do que a de uma biblioteca.
Empresa de pavimentação	Seus proprietários podem pressionar para que o dinheiro público seja investido na construção de mais estradas.
Pequenos produtores de frutas e hortaliças	A construção de um mercado público atenderia mais aos seus interesses.

Fonte: produção do próprio autor.

Coração da *Fiat* no Brasil

Figura 36 - Cena do vídeo institucional da *Fiat*



Fonte: Captura de tela do vídeo no Youtube.

Acesse o *link*: <https://youtu.be/OLhR9wls87s>. Então, assista a um vídeo institucional produzido pela agência *Tom Comunicação*, em 2010, para a subsidiária brasileira da *Fiat Automóveis*.

Refleta sobre as seguintes questões: a mensagem da empresa, nesse vídeo, tem algum apelo comercial direto, ou seja, ela está apelando para que as pessoas comprem algum de seus produtos? O que leva uma empresa com fins lucrativos a investir milhões na produção e veiculação midiática de uma campanha como essa? Seria, simplesmente, homenagear a unidade da federação onde está situada sua principal fábrica? Qual a função das expressões: “coração da *Fiat* no Brasil” e “o equivalente a uma nova fábrica”? A voz do ator *Milton Gonçalves* e o trecho da música de *Milton Nascimento* foram escolhidos aleatoriamente? Por quê?

Antes de responder a essas questões, primeiramente, deve-se remeter ao contexto socioeconômico em que a peça publicitária foi veiculada. A *Fiat* se instalou na cidade de Betim (MG), região metropolitana de Belo Horizonte, em meados da década de 1970. Desde então, tem tido impacto significativo no desenvolvimento industrial no estado, não apenas pela sua própria fábrica, mas também por ter atraído muitas outras empresas fornecedoras de peças e serviços. Atualmente, essa é uma das principais plantas industriais do *Grupo Fiat* em todo o mundo. Há muitos anos, a montadora é líder de vendas de automóveis no Brasil e colocou Minas Gerais, definitivamente, no mapa da indústria automobilística do país, desfrutando de uma boa imagem perante os mineiros.

No final da década de 2000, a *Fiat* decidiu ampliar os seus negócios no Brasil e o *Governo de Minas Gerais* negociava com a empresa a construção de uma nova fábrica do grupo no estado. Porém, por questões estratégicas e aproveitando incentivos fiscais oferecidos pelo *Governo Federal*, a fábrica foi instalada em Pernambuco, o que deixou os mineiros meio “enciumados”. Em contrapartida, a empresa manteve a maior parte das intenções de investimento na modernização e ampliação na planta de Betim. Mas a *Fiat* precisava comunicar esses argumentos aos *stakeholders* de uma forma séria, confiável e que conquistasse a empatia dos mineiros. Agora que você conhece esses detalhes, volte às questões levantadas no início do box e reflita sobre elas.

3.6.7 Mapeamento de *stakeholders*

As decisões a respeito de que políticas e ações adotar surgem das conversações com os vários *stakeholders*, que sintetizam os valores de dada sociedade. Porém, surge aí um problema: como identificar esses públicos e de que forma os classificar? Essa questão é resolvida por meio de uma das tarefas mais estratégicas da comunicação institucional nas organizações: o *mapeamento de stakeholders*.

Gupta (2006) reforça que qualquer *stakeholder* pode influenciar a direção da biblioteca, impedindo ou facilitando a organização no alcance de seus objetivos. Ele observa que alguns têm mais influências que outros, mas os gestores não podem ignorar nenhum deles. Portanto, a biblioteca ou ambiente de informação deve identificar quem eles são e como podem afetar a organização, política, social ou economicamente.

A identificação dos *stakeholders* vai muito além do que simplesmente listá-los. Você já deve ter percebido que há públicos claramente definidos, enquanto outros não são sequer imaginados. Há grupos mais atuantes e outros mais passivos. Igualmente, há *stakeholders* que detêm maior poder de impactar positiva ou negativamente as atividades da organização, ao passo que outros são mais fracos. Disso, conclui-se que os públicos da organização não podem ser tratados de forma linear e homogênea, pois são muito diversos. O mapeamento de *stakeholders* é, pois, a atividade de listar e classificar os grupos de interesse da organização de forma estratégica.

Esse mapeamento começa com o seguinte problema: a relação de públicos com os quais a organização se relaciona, ou com que tem potencial de se relacionar, pode ser muito longa, tornando inviável o contato com todos eles. Então, quais *stakeholders* devem ser considerados na estratégia da organização? Infelizmente, não estamos tratando de uma ciência exata ou biológica, em que uma fórmula de cálculo ou um teste de reagentes químicos possa identificar esses grupos. Uma alternativa, então, pode ser iniciar com uma rodada de *brainstorming*, para gerar uma lista exaustiva dos potenciais *stakeholders*.

Terminado o *brainstorming*, inicia-se a classificação desses *stakeholders*. Há dois modelos de classificação, que podem ser usados alternativamente ou complementarmente: o modelo de *Savage et al.* (1991) e o de *Mitchell, Agle e Wood* (1997).

O modelo de *Savage et al.* (1991) consiste em uma matriz de dupla entrada, em que o eixo X representa o potencial de o *stakeholder* ameaçar as atividades da organização e o eixo Y, o potencial de o *stakeholder* colaborar com ela. A partir dessas variáveis, os grupos são classificados em quatro tipos: disposto a apoiar, marginal, indisposto a apoiar e ambíguo (Figura 37):

Brainstorming

Do inglês, "tempestade cerebral". Técnica muito usada na criação publicitária para a geração de ideias e, nos ciclos de gestão da qualidade, para a identificação de possíveis problemas. Consiste em uma dinâmica que reúne algumas pessoas em um ambiente tranquilo, neutro e isolado de influências externas. Durante um período que vai de 30 minutos a uma hora, essas pessoas expressam tudo o que vem à mente com relação ao objeto em discussão. Todas as ideias devem ser expressas e registradas, por mais absurdas que pareçam. Terminada essa primeira rodada, os participantes descartam as ideias não aproveitáveis. Em seguida, discutem a lista restante, nesta etapa com senso crítico.

Semestre

6

Figura 37 - Classificação dos *stakeholders* quanto ao potencial de colaborar ou ameaçar a organização



Fonte: baseado em Savage et al. (1991).

Perceba que o *stakeholder* disposto a apoiar possui um baixo potencial de ameaçar a organização e, ao mesmo tempo, um alto potencial de colaborar. Ele constitui aqueles grupos que percebem alto valor nas atividades da organização e, geralmente, estão dispostos a apoiá-la e defendê-la. A legitimação junto a esse público já foi conquistada, portanto, a comunicação junto a ele deve ter como diretriz o seu envolvimento, para que atue dando suporte aos valores da organização e disseminando ideias positivas a favor dela.

Já o *stakeholder* marginal não tem grande potencial de colaborar, mas também não é uma ameaça. Ele está representado por aqueles grupos que, pelas suas características e atividades, não possuem conexões relevantes com a organização. Deve apenas ser monitorado, pois, se surgir um fato novo alterando essas relações, não deverá se tornar um potencial de ameaça ou um possível colaborador. Em ambos os casos, o *stakeholder* marginal passaria a demandar maior atenção. Por exemplo, uma comunidade rural da fictícia Flores da Serra, distante do centro urbano, poderia assumir, em princípio, uma posição neutra em relação à *Biblioteca Guimarães Rosa*. Todavia, se a construção da biblioteca significar o cancelamento de um projeto para asfaltar a estrada ligando essa comunidade à sede, o potencial de ameaça poderia aumentar. Por outro lado, se a biblioteca decidir expandir os seus serviços, levando unidades móveis para as áreas rurais, os moradores dessa comunidade passariam a representar um potencial maior de colaboração.

Os grupos com baixo potencial de colaboração e alto potencial de ameaça são denominados indispostos a apoiar. Representam os *detratores* da organização e defendem interesses antagônicos a ela. A posição tática, portanto, é se defender desses *stakeholders* por meio de mensagens e programas que reforcem um significado diferente do que eles divulgam.

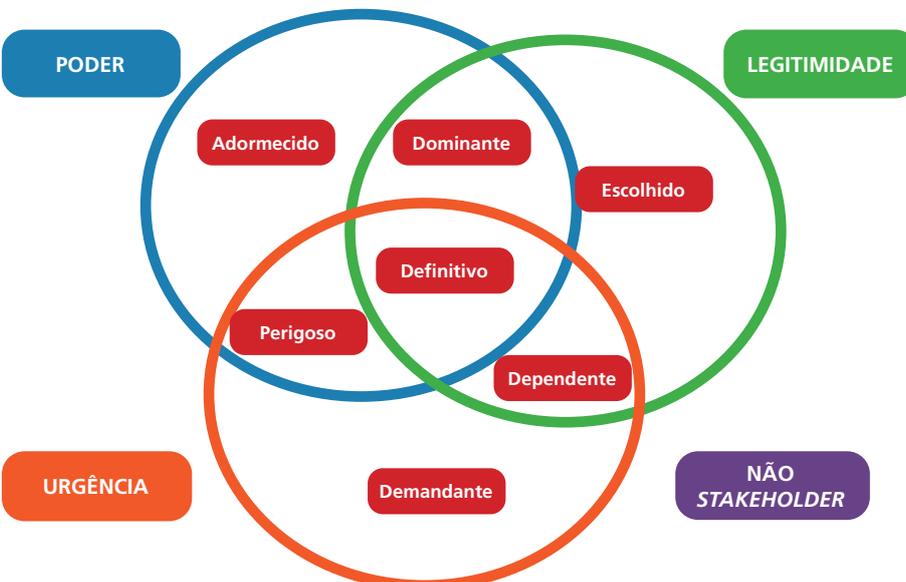
Essa disputa pela legitimação das atividades da organização deve ser planejada e cuidadosa, ocorrendo nas arenas políticas adequadas e utilizando conteúdos que sejam, de fato, coerentes com as práticas da organização. No caso da biblioteca, um grupo indisposto a colaborar poderia ser o dos vereadores de oposição ao atual prefeito. Eles poderiam usar meios para questionar a utilidade da biblioteca e argumentar que o mais urgente seria investir em postos de saúde ou pavimentação de ruas. Poderiam até acusar a *Prefeitura* de estar superfaturando a obra. A *Prefeitura*, então, poderia contra-atacar, demonstrando que esse equipamento educativo e cultural é imprescindível para o desenvolvimento humano da população do município e representará importante recurso pedagógico para as escolas. Poderia, também, divulgar os custos com a execução da obra, mostrando, com transparência, que tudo está sendo feito dentro da lei.

Por fim, os grupos com alto potencial de colaboração e, ao mesmo tempo, de ameaça, são denominados ambíguos. Suas atividades estão muito conectadas à organização e quaisquer movimentos dela podem alterar os relacionamentos, transformando-os em detratores ou apoiadores. Portanto, a diretriz tática junto a esses *stakeholders* deve ser a de estreitar os laços, buscando o comprometimento, para que se tornem dispostos a colaborar com ela, ao invés de virarem seus detratores.

No meio organizacional, os empregados geralmente são considerados *stakeholders* ambíguos. Eles dependem da organização como fonte de emprego e renda, e a organização depende deles para funcionar. Se o ambiente de trabalho se torna adverso, com baixos salários e condições ruins, os empregados podem se tornar indispostos a colaborar e até iniciar uma greve, ameaçando suas atividades. Porém, se a organização pratica boas relações de trabalho, eles podem se tornar apoiadores, colaborando para legitimá-la.

Além do modelo de *Savage et al. (1991)*, o de *Mitchell, Agle e Wood (1997)* também pode contribuir na tarefa de classificar os *stakeholders*. Esse modelo usa como variáveis classificatórias o poder de cada grupo, a legitimidade de suas reivindicações e a urgência no atendimento delas (Figura 38):

Figura 38 - Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: *Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)*.



Com base na combinação das variáveis poder, legitimidade e urgência, Mitchell, Agle e Wood (1997) classificam os *stakeholders* em sete grupos. Segundo esses autores, como o tempo, a energia e outros recursos para identificar e se relacionar com os públicos são limitados, a organização deve dispensar menos atenção àqueles com pouco destaque. Assim, os grupos que possuem apenas uma dessas variáveis são considerados *latentes*. São eles:

- a) *adormecidos (dormant)*: o único atributo relevante desses *stakeholders* é o poder em potencial que exercem sobre a organização. Como esse relacionamento não envolve uma causa legitimada ou urgência, ele permanece sem uso. Entretanto, dada a possibilidade de adquirirem um segundo atributo, os *stakeholders* adormecidos devem ser monitorados constantemente;
- b) *escolhidos (discretionary)*: são aqueles que não possuem nenhuma outra variável, senão a legitimidade de suas demandas e causas. Eles não têm nenhum poder de influenciar as atividades da organização, nem urgência no atendimento dos seus interesses. Todavia, a organização pode decidir se relacionar com esses *stakeholders* para fins de responsabilidade social corporativa ou filantropia, como forma de associar sua imagem a uma causa considerada legítima;
- c) *demandantes (demanding)*: possuem apenas urgência, mas não gozam de legitimidade, nem de poder. São grupos geralmente “barulhentos”, mas que não significam grande potencial de ameaça para a organização. Seus interesses são muito específicos e restritos a causas particulares.

Os grupos que possuem duas variáveis são chamados de *expectantes*. Têm destaque moderado, mas esperam, de alguma forma, que seus interesses sejam atendidos e que recebam a devida atenção da organização. Também são três, segundo os autores citados:

- a) *dominantes*: dado o fato de que possuem poder sobre a organização e legitimidade nas suas demandas, esses *stakeholders* recebem certa atenção dos administradores. Por exemplo, a administração da *Biblioteca Guimarães Rosa* deve considerar o bom relacionamento com os diretores das escolas, pois, apesar de não interferirem diretamente na gestão do equipamento, eles podem facilmente se articular para pressionar a *Secretaria de Educação e Cultura*, ou o próprio prefeito, para terem suas demandas atendidas. Além disso, pelo cargo que eles ocupam, podem gozar de certa legitimidade junto à população;
- b) *dependentes*: esses *stakeholders* têm urgência e gozam de legitimidade em suas demandas, mas não exercem poder sobre a organização. Por isso, suas demandas são representadas e defendidas por outros *stakeholders*, pelos próprios administradores ou pelo poder público, o que os coloca numa situação de dependência. As minorias, grupos indígenas ou de pequenos agricultores familiares, que são defendidos por ONGs e movimentos sociais, são exemplos de *stakeholders* dependentes;

c) *perigosos*: os *stakeholders* que possuem poder e urgência, sem possuir legitimidade, podem exercer pressão e coerção para ter suas demandas atendidas. Os exemplos mais marcantes são os grupos terroristas e as gangues ligadas ao crime organizado, que incendiavam ônibus para vingar ações da polícia, além dos bandos que promovem vandalismo e violência durante as passeatas.

Quando um *stakeholder* detém as três variáveis, ele recebe um alto destaque, sendo denominado *definitivo*. Esses *stakeholders* possuem poder, legitimidade e urgência. São, portanto, o foco central das preocupações da organização, que investirá a maior parte do tempo e dos recursos para estabelecer relacionamentos com esses grupos.

Obviamente, aqueles grupos que não possuem nenhuma das variáveis mencionadas não são considerados *stakeholders* da organização.



3.6.8 Atividade

Lembra-se daquela lista de possíveis grupos de interesse (*stakeholders*) e seus posicionamentos em relação à *Biblioteca Guimarães Rosa*, que você elaborou algumas páginas atrás, na Atividade 1? Pois bem, volte a ela e tente classificá-los de acordo com os modelos de *Savage et al.* (1991) e de *Mitchell, Agle e Wood* (1997):

GRUPO/ ORGANIZAÇÃO (STAKEHOLDER)	MODELO SAVAGE	MODELO MITCHELL, AGLE E WOOD
Secretaria de Saúde		
Empresa de pavimentação		
Pequenos produtores de frutas e hortaliças		

Resposta comentada

Os grupos de interesse (*stakeholders*) citados como exemplo na Atividade 1 podem ser classificados da seguinte maneira:

Quadro 13 - Classificação dos stakeholders segundo os modelos teóricos

GRUPO/ ORGANIZAÇÃO STAKEHOLDER	MODELO SAVAGE	MODELO MITCHELL, AGLE E WOOD
Secretaria de Saúde	Indisposto a apoiar, pois não colaboraria com a instalação da biblioteca e poderia influenciar outros setores da administração municipal a irem contra a ideia do prefeito, representando alto potencial de ameaça.	Perigoso, pois tem certo poder de influência e alguma urgência de que suas reivindicações (melhorias na área de saúde) sejam atendidas.
Empresa de pavimentação	Indisposto a apoiar, pois não colaboraria com a instalação da biblioteca e poderia influenciar a opinião pública e outros membros da administração municipal a irem contra a ideia do prefeito, representando alto potencial de ameaça.	Perigoso, pois tem poder econômico e, portanto, de influência, e tem urgência de que suas reivindicações (melhorias nas estradas e vias públicas) se concretizem.
Pequenos produtores de frutas e hortaliças	Grupo marginal, pois não colaboraria com a instalação da biblioteca, porém não tem organização nem força suficiente para representar potencial de ameaça.	Dependente, pois suas reivindicações são legítimas perante a sociedade e eles têm urgência de que sejam atendidas. Porém, não têm poder para influenciar a prefeitura.

Fonte: produção do próprio autor.

3.6.9 A comunicação corporativa nos ambientes de informação

Figura 39 - Eventos, mostras e exposições são exemplos de atividades que podem aproximar as bibliotecas dos seus públicos



Foto: Fernando Frazão / Agência Brasil (20/02/2016)

Fonte: Fotos Públicas.²⁰

²⁰ Autor: *Fernando Frazão/ Agência Brasil* (20 fev. 2016). Disponível em: <http://fotospublicas.com/a-mostra-itinerante-martin-luther-king-legado-inspiracao-em-cartaz-ate-31-de-marco-na-biblioteca-parque-estadual/>; termos de uso: <http://fotospublicas.com/termos-de-uso/>.

De acordo com o verbete “*Public Relations*”, da *World Encyclopedia of Library and Information Services* (WEDGEWORTH, 1993), as bibliotecas têm usado a filosofia e as técnicas de relações públicas com bastante vigor há muito tempo, porém o fazem de forma inconsistente. De acordo com essa enciclopédia, o *Conselho de Relações Públicas para Bibliotecas* (*Library Public Relations Council*) foi fundado em 1939. Percebe-se, portanto, que o emprego dessa atividade de comunicação, no contexto das bibliotecas, não é algo novo.

Segundo *Enache* (2007), na Europa, a adaptação das táticas mercadológicas usadas por empresas com fins lucrativos pelas unidades de informação não é bem aceita pelos profissionais de Biblioteconomia. Porém, as ferramentas de relações públicas o são, sendo implementadas em muitas bibliotecas daquele continente.

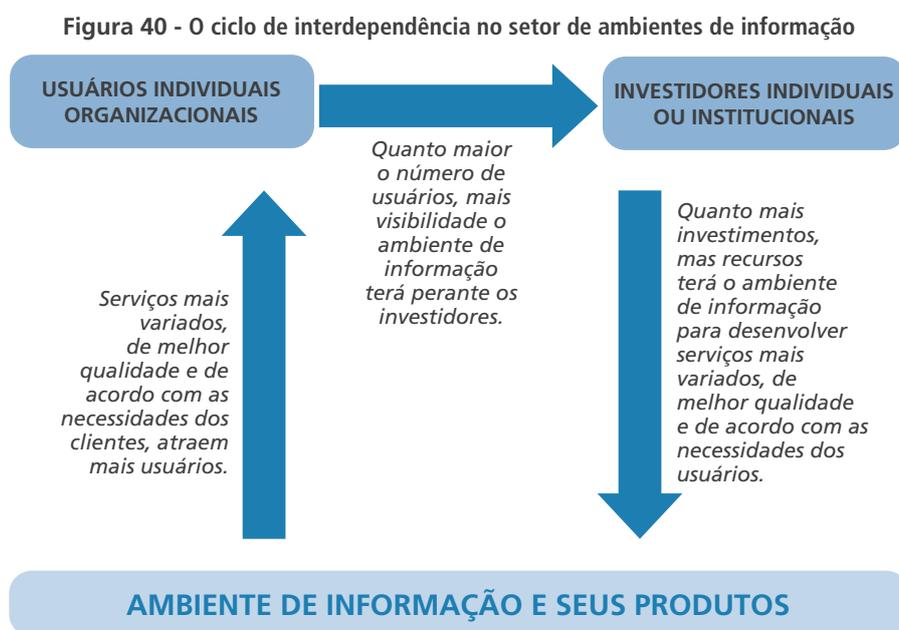
A observação que cabe, porém, é a de que as comunicações de marketing evoluíram muito nas últimas décadas e hoje englobam um conjunto de atividades bem mais amplo e em articulação mais estreita com a estratégia das organizações. Como dito na subseção 3.6.1, esse rol de conceitos, recursos e ferramentas atualmente é chamado de comunicação corporativa. Segundo *Sierra e Téllez* (2008), os programas de comunicação servem não apenas para tornar a biblioteca conhecida, mas também para que ela tenha o seu papel social reconhecido na comunidade, visto que significa muito mais que um lugar para fazer tarefas escolares.

Enquanto a implementação do marketing ainda pode ser motivo de controvérsia entre os profissionais de Biblioteconomia e Ciência da Informação em geral, a utilização de ferramentas de comunicação não é problemática nesse setor, sendo vista como algo necessário. *Buttler e DuMont* (1996) realizaram um estudo com 736 ex-alunos de cursos de Biblioteconomia e Ciência da Informação nos EUA, mostrando que 65,7% concordam que novas habilidades na formação de bibliotecários devem incluir a comunicação por meio de relatórios, manuais, propostas, correspondências; outros 62,7% reportaram habilidade de relações humanas em atividades envolvendo grupos e 56,9% assinalaram a capacidade de comunicação oral em apresentações em público. As autoras recomendam que sejam incluídos, nos currículos, conteúdos relacionados a habilidades de comunicação e relações interpessoais.

Essa abertura e valorização das atividades de comunicação é muito positiva, porém, os gestores da área devem entender que não basta aplicar ferramentas de comunicação se elas não estiverem integradas na estratégia da organização, menos ainda se essa organização não tiver um plano estratégico. A comunicação vem como *constituente* e *instituidora* da estratégia. Para tanto, os gestores da biblioteca, ou qualquer que seja o ambiente de informação, deve, primeiramente, analisar como a organização está posicionada no ambiente e quais são os *stakeholders* mais relevantes.

As unidades de informação muitas vezes não existem de forma independente, pois estão integradas ou subordinadas a outras organizações mantenedoras (AMARAL, 2008). Bibliotecas, por exemplo, estão integradas a instituições educacionais, centros culturais, fundações ou prefeituras. Portanto, a sobrevivência desses ambientes de informação depende, simultaneamente, da sua legitimação junto a dois tipos de *stakeholders*: os usuários e os financiadores.

Os usuários só frequentarão as bibliotecas se elas oferecerem satisfação para suas necessidades de informação, numa qualidade e dimensão que possam concorrer com outras fontes de informação e com outras atividades de educação, entretenimento e trabalho. Todavia, para cumprir essa missão, a biblioteca necessita de recursos que serão captados dos cofres públicos, de investidores institucionais, filantropos ou de cobrança de taxas. Esses financiadores só estarão dispostos a fazer aportes financeiros caso o volume de usuários da biblioteca justifique os investimentos, fechando, assim, um ciclo de interdependência (Figura 40):



Fonte: produção do próprio autor.

Uma vez que nenhum dos pontos é considerado central no processo, mas são partes independentes do mesmo sistema, a explicação da Figura 40 pode começar por qualquer um deles. Porém, para fins didáticos, vamos começar pelo elemento ambiente de informação. Esse componente é responsável por captar recursos no ambiente externo (informações, recursos financeiros, tecnologia, mão de obra, aspectos culturais e institucionais etc.) e oferecer à sociedade produtos que satisfaçam necessidades individuais e organizacionais.

Quanto mais variados e mais de acordo com as necessidades e desejos de indivíduos e organizações (o segundo componente do sistema), mais usuários a instituição vai atrair.

Os investidores individuais ou institucionais (o terceiro elemento do sistema) são os políticos, empresários ou filantropos. Eles estão interessados geralmente em assuntos, problemas ou eventos que gerem larga visibilidade ou que atendam a um grande contingente populacional, como veículo para obterem a própria legitimação da sociedade (SANTOS, 2007).

Gestores públicos (honestos, é claro!) querem investir o dinheiro público naquilo que traga valor para a sociedade e, ao mesmo tempo, dê visibilidade à sua gestão. Da mesma forma, empresas querem parcerias com instituições junto às quais possam desenvolver programas de responsabilidade social que deem visibilidade às suas marcas comerciais e corporativas. Os filantropos, por sua vez, querem ver seus donativos servindo a um maior número possível de pessoas.

A visão da agência integrada de cada um desses três elementos fecha o ciclo do raciocínio. Para um ambiente de informação captar recursos, ele deve oferecer produtos de qualidade, que atendam às necessidades dos clientes, de modo a gerar um grande número de usuários. Esse resultado é o argumento legítimo de que a instituição gera valor para a sociedade, justificando os investimentos e legitimando os investidores. No caso das bibliotecas públicas da Dinamarca, citado na Unidade 1, pode-se supor que o governo daquele país não teria continuado a investir no setor, caso o número de usuários não tivesse aumentado. Porém, os gestores das bibliotecas não podem ficar esperando os investimentos passivamente, devendo identificar os investidores como *stakeholders* e estabelecer um processo comunicativo junto a eles.

Nesse mesmo sentido, *Blackstead* e *Sholf* (2002) defendem um modelo sinérgico envolvendo o marketing, o desenvolvimento organizacional das unidades de informação e as relações públicas. Do ponto de vista do marketing, os autores ressaltam a importância de se ter um plano mercadológico com a definição clara dos 4Ps. Para tanto, prescrevem a adoção de uma abordagem muito utilizada na atividade publicitária, que consiste no desenvolvimento de um diferencial no produto, focando a comunicação nesse atributo. Essa técnica é denominada *Unique Selling Proposition* (USP) ou *proposição única de venda* (BELCH; BELCH, 2004; SANTOS, 2005).

Para identificação dos atributos diferenciais de uma biblioteca ou unidade de informação, *Blackstead* e *Sholf* (2002, p. 3) recomendam responder a seis questões (Figura 41):

Figura 41 - Seis questões de *Blackstead* e *Sholf* (2002)



1. O que é único a respeito dos produtos da biblioteca?
2. Quais desses produtos tendem a ser os mais importantes para os clientes?
3. Quais desses produtos são mais difíceis de ser ilimitados pelos concorrentes da biblioteca?
4. Como esses produtos podem ser comunicados e compreendidos pelos cidadãos e financiadores da biblioteca?
5. Quais desses produtos podem ser promovidos por meio de mensagens marcantes e relevantes?
6. Quais veículos são os mais apropriados para se divulgar essas mensagens?

Fonte: *Blackstead* e *Sholf* (2002) e imagem do Pixabay.²¹

²¹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/livro-coruja-sabedoria-conhecimento-306211/>.

Ao responder a esses questionamentos, o gestor da unidade de informação saberá quais são os seus pontos fortes, ou até mesmo se questionar se ele tem algum. A partir daí, ele deve traçar seu *plano de desenvolvimento*, que consiste na captação de recursos para a manutenção e o crescimento da unidade de informação.

Segundo *Blackstead e Sholf* (2002), o desenvolvimento da biblioteca pode ser financiado pelos cofres públicos ou pela criação de fundos, parcerias e doações. Nesse processo, as relações com os financiadores devem ser avivadas por processos comunicacionais aproximativos, que podem incluir várias ferramentas.

A sinergia entre as três atividades – marketing, desenvolvimento e relações públicas –, defendida por *Blackstead e Sholf* (2002), é justificada na medida em que o marketing ajuda a aperfeiçoar os produtos da biblioteca, que passa a ter mais valor e a ser mais frequentada pela comunidade. Isso justifica os investimentos públicos ou privados, que só se concretizarão e terão continuidade mediante um bom plano de relacionamento com os investidores, o que é tarefa das relações públicas.

Conforme ressaltado na Apresentação desta disciplina, o profissional de Biblioteconomia deve ter cuidado ao lidar com as ferramentas e técnicas de comunicação, pois a execução dessas atividades cabe a profissionais formados na área, em cursos de Marketing, Relações Públicas ou Publicidade e Propaganda. Porém, os gestores e funcionários das unidades de informação devem conhecer as principais técnicas e ferramentas envolvidas nessas atividades, pois eles serão os grandes responsáveis por traçar as estratégias e capitanear os recursos que serão investidos em marketing e comunicação.

Figura 42 - Comunicação corporativa na biblioteca



Fonte: Pixabay.²²

Blackstead e Sholf (2002) advogam que deve haver uma pessoa responsável pela comunicação corporativa em uma biblioteca, a quem caberá visualizar todas as oportunidades de relacionamento e os veículos apropriados para tal. É importante ressaltar, porém, que, no Brasil, poucas unidades de informação podem se dar ao luxo de ter um profissional formado dedicado a tal função. Todavia, é possível buscar alternativas, tais como empresas juniores ou agências experimentais de faculdades de

²² Primeira imagem: livros empilhados. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/livros-empilhadas-pilha-pilhas-25159>; segunda imagem: interrogação. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/informações-bibliotecário-biblioteca-160948>.

comunicação, ou ainda estagiários nos anos finais de formação. Caso a biblioteca ou unidade de informação esteja vinculada a uma organização maior, pode-se recorrer, também, à assessoria de comunicação da instituição (por exemplo, da prefeitura).

Essas noções de comunicação corporativa encerram o conjunto de conhecimentos que o gestor precisa ter para implementar o conceito de marketing em ambientes de informação ou em qualquer outro. Como dito no princípio, nesta disciplina, privilegiou-se o lado conceitual, em vez da dimensão operacional do marketing. O importante é que o profissional, da área que for, incorpore a lógica do marketing nos negócios, sejam eles privados, públicos ou do terceiro setor. A técnica e a prática cabem aos profissionais formados nessa área. Porém, a filosofia do marketing é de responsabilidade de todos.

RESUMO

Além dos clientes, a organização compartilha o mesmo ambiente com uma série de outros atores (legisladores, funcionários, comunidades, fornecedores, concorrentes etc.). Esses grupos, que podem afetar ou ser afetados pelas atividades da organização, são chamados *stakeholders*. A organização estabelece o diálogo e a aproximação com eles por meio de atividades de comunicação, que devem ter papel estratégico, não se resumindo a um simples conjunto de ferramentas táticas. Esse processo precisa acontecer de forma bidirecional, pois é importante que a organização saiba ouvir também, em vez de apenas difundir mensagens.

A boa prática da comunicação deve ter como foco o atendimento ao interesse público. Envolve a construção negociada da agenda de comunicação, a implementação do conceito de comunicação em via de mão dupla, a facilitação do fluxo de informações necessárias ao debate e a busca pela transparência.

Os processos comunicativos da organização com seus diversos *stakeholders* têm como fim a sua legitimação, ou seja, a aceitação generalizada de que suas atividades são corretas e desejáveis. O processo de legitimação é socialmente construído. Quando existe a percepção clara, junto à sociedade, de que a missão e as práticas da organização têm esse caráter, a legitimação não é problemática. Porém, há situações em que as operações da organização inevitavelmente trazem consequências negativas ou controversas. Nesses casos, a organização deve “se candidatar” à legitimação, estabelecendo diálogos e relacionamentos com os diversos *stakeholders*.

Para facilitar esse processo de conversação com os *stakeholders* da organização, é necessário, primeiramente, identificá-los e classificá-los. A identificação pode ser feita por meio de uma dinâmica de *brainstorming*. Já a classificação é mais complexa, demandando levantamento de informações e utilização de modelos classificatórios. Os modelos de classificação de Savage et al. (1991) e de Mitchell, Agle e Wood (1997) ajudam nessa tarefa.

O modelo de *Savage et al.* (1991) classifica os *stakeholders* em quatro tipos: dispostos a apoiar (os quais a organização deve envolver em seus processos de busca pela legitimação), marginais (os quais ela deve apenas monitorar), indispostos a apoiar (dos quais ela deve se defender) e ambíguos (que ela deve tentar converter em dispostos a apoiar).

O modelo de *Mitchell, Agle e Wood* (1997) classifica os *stakeholders* de acordo com as variáveis poder, legitimidade e urgência. Assim, são identificados sete grupos: adormecidos (possuem apenas a variável poder), escolhidos (possuem apenas a variável legitimidade), demandantes (possuem apenas a urgência), dominantes (possuem poder e legitimidade), dependentes (possuem legitimidade e urgência) perigosos (exercem poder e têm urgência no atendimento dos seus interesses) e definitivos (possuem simultaneamente as três variáveis).

A comunicação corporativa nas bibliotecas públicas deve estar integrada à estratégia organizacional. Esta, por sua vez, deve estar focada no desenvolvimento de melhores serviços para atrair um maior número de usuários, o que gerará novos investimentos por parte do poder público, de empresas ou de filantropos. Todavia, a comunicação deve ser exercida por profissionais especialistas das áreas de Marketing, Relações Públicas ou Publicidade e Propaganda. Cabe aos profissionais de Biblioteconomia a gestão estratégica dessas unidades de informação e a alocação de recursos, para que o marketing e a comunicação cumpram o seu papel de alavancar o desenvolvimento dessas organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli A. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 31-44, 2008.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Introduction to advertising and promotion**: an integrated marketing communications perspective. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

BLACKSTEAD, Katharina J.; SHOAF, Eric C. Synergy in library public relations, marketing and development activities. In: KARP, Rashelle S. (Ed.). **Powerful public relations**: a how-to guide for libraries. Chicago: American Library Association, 2002.

BUTTLAR, Lois; DuMONT, Rosemary. Library and information science competencies revisited. **Journal of Education for Library and Information Science**, [S.l.], v. 37, n. 1, p. 44-62, Winter 1996.

CORPORATE COMMUNICATION INTERNATIONAL. Background. **CCI**, [New York], 2005. Disponível em: <http://www.corporatecomm.org/background/>. Acesso em: 2 de jul. de 2015.

ENACHE, Ionel. **Marketing of library services in Europe**. Bucharest: University of Bucharest, 2007. Disponível em: <http://www.lisr.ro/en11-enache.pdf>. Acesso em: 26 de jun. de 2015.

ETZIONI, Amitai. Entrepreneurship, adaptation and legitimation: a macro-behavioral perspective. **Journal of Economic Behaviour and Organization**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 175-189, 1987.

FREEMAN, R. E.; REED, D. C. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, p. 122-126, Sept. 1970.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GOODMAN, Michael. **Corporate communication: theory and practice**. New York: State University of New York Press, 1994.

GUPTA, Dinesh. Broadening the concept of LIS Marketing. In: GUPTA, Dinesh (Ed.). **Marketing library and information services: international perspectives**. München: K. G. Saur, 2006. p. 5-20.

HUGHES, M. D. Building a Process Theory of Organizational Legitimation. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION, 2007, New York. **Proceedings...** New York: TBA, 2007. Disponível em: http://www.allacademic.com/meta/p185127_index.html. Acesso em: 18 abr. 2008.

JENSEN, J. Policy diffusion through institutional legitimation: state lotteries. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 521-541, 2003.

LAUTERBORN, Robert. New marketing litany: four P's passe; C-words take over. Forum. **Advertising Age**, [S.l.], v. 61, n. 41, p. 2, 1990.

LINDBORG, Henry J. Stake your ground: unearthing the origins of stakeholder management. **Quality Progress: American Society for Quality**, [S.l.], v. 19, n. 6, jun. 2013. Disponível em: <http://asq.org/quality-progress/2013/06/career-corner/stake-your-ground.html>. Acesso em: 6 jun. 2015.

MEYER, J., SCOTT, W. R. **Organizational environment: rituals and rationality**. Beverly Hills: [s.n.], 1983.





MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct. 1997.

PERROW, C. **Complex organizations**: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986.

SANTOS, Gilmar J. Corporate social responsibility: organizational citizenship or legitimation tool? In: CONFERENCE ON CORPORATE COMMUNICATIONS, 2007, Wrocton. **Proceedings...** Madison: Corporate Communication Institute, 2007. p. 271-285.

SANTOS, Gilmar J. **Princípios da publicidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

SAVAGE, Grant T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **The Executive**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 61-75, May 1991.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SELZNICK, P. Foundations of the theory of organization. **American Sociology Review**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 25-35, Feb. 1948.

SIERRA, Ruth H. V.; TÉLLEZ, Luís R. El mercadeo de servicios em las bibliotecas públicas: ¿una herramienta que se usa? **Investigación Bibliotecológica**, Bogotá, v. 22, n. 45, p. 153-169, 2008.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynn. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cinthia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219.

WEDGEWORTH, Robert (Ed.). **World encyclopedia of library and information services**. Chicago: American Library Association, 1993.



UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO



MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-28-3



9 788585 229283

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-29-0



9 788585 229290