

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NOS PROCESSOS DE MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS: FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS**

**CURITIBA
2010**

FRANCINE PSZEPIURA

O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NOS PROCESSOS DE MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS: FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS

Monografia apresentada na disciplina TCC
IV do Curso de Comunicação Social,
habilitação em Relações Públicas, da
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Panke

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, necessito agradecer a toda força que Deus me deu. Nos momentos mais difíceis, mais estressantes, somente Ele poderia ter me ajudado a seguir em frente.

Agradeço também, e com especial atenção, à minha família. Ao meu pai, que diversas vezes me levou debaixo de chuva para a faculdade em dias que eu mal conseguia levantar da cama de tanto cansaço. À minha mãe e a sua infinita compreensão sobre a importância de um trabalho bem feito para mim. Todos os chás de erva cidreira, bolachinhas no meio da tarde e roupas limpas não seriam possíveis sem ela. E também ao meu irmão, que iniciou todo o processo ao despertar em mim a vontade de estudar Relações Públicas cinco anos atrás.

Preciso agradecer também a força de muitos amigos que, mesmo estando na mesma situação que eu, me impulsionaram a seguir em frente com motivação e esperança. Em especial, agradeço ao Tiago Alexandre Cegatta, que não permitiu que eu desistisse da faculdade em três momentos, além de sempre me inspirar a ser melhor do que eu jamais imaginei ser.

Não posso esquecer também das três semanas de orientação que tive com a professora Ofélia Morales Torres. Esse foi o período decisivo para a elaboração dessa proposta e sua viabilização. Muito animada, disposta e inteligentíssima, doou parte importante de seu tempo e de sua vida para me ajudar, o que me tornou alguém mais humano. Jamais esquecerei das risadas, do cabelo vermelho e das palavras em espanhol e em outras línguas, como o *repud*. Além disso, agradeço imensamente o apoio da professora Luciana Panke, que abraçou esse trabalho quando já não existiam esperanças de que tudo desse realmente certo.

Por fim, agradeço a última pessoa que apareceu em minha vida durante essa imersão de quatro anos no Ensino Superior: meu namorado, Henrique Vicente Martinski. Sei que sem ele eu jamais teria conseguido. Sua força e alegria foram decisivas para a conclusão desse estudo durante os momentos mais complicados: falta de orientação acadêmica, bibliografia, ideias e tempo livre. Os feriados de 2010 foram muito mais agradáveis estando com ele sempre ao meu lado me apoiando.

Pessoas especiais, cada pedaço desse Trabalho de Conclusão de Curso é dedicado a cada um de vocês, porque sozinha eu não sou ninguém. Obrigada por tudo, vocês são muito importantes em minha vida.

*“Escolha o trabalho que ame e não terá
que trabalhar um único dia em sua vida.”*

Confúcio

RESUMO

A monografia tem por objetivo principal destacar a relevância das Relações Públicas na Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional em processos de mudanças organizacionais, como fusões e aquisições. Para tal, apresenta o relações públicas como um profissional estratégico e o fenômeno da globalização como importante desencadeador de transformações na sociedade que impactam diretamente o Planejamento da Comunicação nas empresas. A partir do levantamento bibliográfico, o trabalho aponta uma tendência de atuação do RP frente a um mercado altamente diversificado.

Palavras-chave: Relações Públicas; Fusão e aquisição; Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Planejamento da Comunicação.

RESUMEN

La monografía tiene como objetivo resaltar la importancia de las Relaciones Públicas en la Gestión Estratégica de la Comunicación Organizacional en los procesos de cambios organizacionales, tales como fusiones y adquisiciones. Para ello, presenta el relaciones públicas como un profesional estratégico y el fenómeno de la globalización como un disparador importante de cambio en la sociedad que influyen directamente en la Planificación de la Comunicación en los negocios. Desde la literatura, este trabajo muestra una tendencia de actuación del relaciones públicas en un mercado muy diversificado.

Palabras clave: Relaciones Públicas; Fusión y adquisición; Gestión Estratégica de la Comunicación Organizacional y Planificación de la Comunicación.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1: Processos organizacionais segundo Henri Fayol..... | 17 |
| FIGURA 2: Departamentalização das organizações segundo a Teoria Clássica da Administração adaptado da proposta de Fayol..... | 18 |
| FIGURA 3: Análise comparativa entre os conceitos defendidos por Frederick Winslow Taylor e a Administração Científica em contraponto com Henri Fayol e a Teoria Clássica da Administração..... | 19 |
| FIGURA 4: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow..... | 22 |
| FIGURA 5: Fatores Motivacionais e Higiênicos segundo Herzberg..... | 23 |
| FIGURA 6: Análise comparativa entra a Hierarquia das Necessidades de Maslow e os Fatores Higiênicos de Herzberg..... | 24 |
| FIGURA 7: O impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários..... | 31 |
| FIGURA 8: Funções das Relações Públicas segundo Margarida Kunsch..... | 53 |
| FIGURA 9: Composto da Comunicação Integrada..... | 55 |
| FIGURA 10: Análise comparativa sobre as razões individuais de resistência a mudanças organizacionais de acordo com Robbins (2002a) e Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999)..... | 66 |
| FIGURA 11: Paralelo entre as três fases da mudança segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e as etapas do Planejamento de Relações Públicas na Comunicação (KUNSCH, 2003)..... | 69 |
| FIGURA 12: Estratégias da Mudança Organizacional Planejada..... | 71 |
| FIGURA 13: Diferentes tipos de combinação estratégica de acordo com a possibilidade de desmembramento de uma das empresas..... | 73 |
| FIGURA 14: Efeitos colaterais: impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição..... | 78 |
| FIGURA 15: Etapas do Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional segundo Kunsch..... | 86 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 2. PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE GLOBALIZADA..... | 12 |
| 2.1 Evolução do pensamento organizacional..... | 14 |
| 3. RELAÇÕES PÚBLICAS NO COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL..... | 40 |
| 3.1 Relações Públicas: objetivos e identidade acadêmica e profissional..... | 47 |
| 3.2 A Comunicação Interna como elemento significativo da Comunicação Organizacional..... | 54 |
| 4. O MERCADO GLOBALIZADO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS..... | 60 |
| 4.1 Mudanças Organizacionais: fusão e aquisição (F/A e F&A)..... | 62 |
| 5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL..... | 80 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 87 |
| REFERÊNCIAS..... | 89 |

1. INTRODUÇÃO

A monografia “O papel das Relações Públicas nos processos de mudanças organizacionais: fusão e aquisição de empresas” analisa a relevância do relações públicas na gestão da Comunicação Organizacional nos momentos de alterações organizacionais partindo do pressuposto de que o RP realiza suas atividades de maneira planejada e estratégica dentro das empresas.

Os processos de fusão e aquisição têm crescido ano após ano no Brasil, segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima)¹, os anúncios dessas operações somaram R\$ 116,7 bilhões de janeiro a setembro de 2009, um aumento de 33,4% em relação ao mesmo período do ano de 2008. Tais alianças estratégicas constituem-se como um reflexo direto da globalização dos mercados mundiais, o que gera o aumento da concorrência entre as corporações.

De acordo com Ferreira (2008), as mudanças tecnológicas, econômicas e culturais têm se sobreposto de maneira cada vez mais veloz em nosso país, o que leva o indivíduo a repensar seus valores, crenças e atitudes quase que diariamente. Argumenta-se, portanto, que esse rápido desenvolvimento dos processos em adaptação às novas conjunturas têm tornado os relacionamentos interpessoais mais complexos. Sendo assim, parte-se da hipótese de que a atuação do relações públicas como o administrador do relacionamento entre a organização e os seus públicos estratégicos é imprescindível no ambiente corporativo a fim de evitar que os funcionários recebam informações incorretas sobre as alterações que irão impactar a empresa. Esse ideal de comunicação sem ruídos evita a propagação de boatos, além de permitir que o clima de segurança e estabilidade permaneça internamente facilitando, assim, a adequação de todos às mudanças que serão implantadas (SIMÕES, 2001).

Diante desse contexto, optou-se por realizar uma retomada histórica da área de Relações Públicas a fim de destacar a flexibilidade do profissional frente às diversas transformações atravessadas pelo Brasil nestas últimas décadas. Além disso, foram analisados aspectos referentes às organizações a fim de evidenciar o

¹ Boletim da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. Disponível em: <http://www.anbima.com.br/publicacoes/arqs/bol-fa_09-3tri.pdf> Acesso em: 15 jun. 2010.

impacto da globalização na alteração da estrutura empresarial e, por fim, buscou-se destacar o relações públicas na Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional frente a mudanças ou crises organizacionais.

Com o intuito de cumprir tais objetivos, o levantamento bibliográfico foi escolhido como método exclusivo para a elaboração deste trabalho. A evolução das teorias administrativas e suas distintas concepções de organização ao longo das décadas foram exploradas a partir da leitura de Morgan (1996) e Robbins (2002a). Além disso, o primeiro capítulo teórico baseou-se também nos seguintes autores: Certo e Peter (1993), Chiavenato (1983), Daft (1999), Robbins e Coulter (1998) e Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003).

Na segunda etapa do estudo, “Relações Públicas e Comunicação Organizacional”, foram destacadas algumas definições de RP com o objetivo de situar o leitor quanto às atribuições da atividade de acordo com Cesca (2006), Kunsch (1997; 2002; 2006a; 2006b), Lesly (1995), Peruzzo (1986), Pinho (2008), Simões (1987) e Wey (1986). Em seguida, o tema da Comunicação Organizacional e a importância de sua gestão ser realizada estrategicamente foram abordados levando em consideração a bibliografia de Grunig (2003 apud KUNSCH, 2006), Kunsch (2003) e Marchiori (2002).

O terceiro capítulo, intitulado “O mercado globalizado e as Relações Públicas”, contém o tema central da pesquisa. Os aspectos relativos às mudanças na sociedade e nas organizações foram analisados com o intuito de explorar conceitos relevantes para o entendimento da monografia. Para tanto, foram apresentados conceitos teorizados por Barros (2001; 2003), Prado (1972), Robbins (2002a; 2005), Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003) e, por fim, Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004), que balizaram o estudo sobre o fenômeno da globalização, os processos de fusões e aquisições, além das análises sobre a influência da cultura organizacional nos indivíduos.

Por fim, Baldissera (2001), Kunsch (2003; 2006) e Oliveira (2004) estruturaram a rede teórica sobre o Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional.

É necessário reforçar que este estudo buscou, essencialmente, explicitar a importância do relações públicas planejar estrategicamente a Comunicação Organizacional a fim de prever alterações organizacionais que impactem

negativamente o relacionamento entre a empresa e os seus *stakeholders*². Sendo assim, pode-se argumentar que o fenômeno da globalização se apresenta neste século XXI como um relevante desencadeador das diversas modificações de mercado que vêm alterando o Planejamento da Comunicação e a própria atividade de RP, fato que mais uma vez deve levar a área a flexibilizar-se a fim de que consiga enfrentar esse novo ambiente econômico que surge em nosso país.

² Para França (2004, p. 62), os *stakeholders* correspondem a indivíduos ou grupos que influenciam diretamente a tomada de decisão nas empresas.

2. PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE GLOBALIZADA

As organizações estão presentes em todos os momentos de nossa vida. Para tanto, torna-se necessário expor a história do pensamento sobre a função das organizações a fim de auxiliar o relações públicas a entender de forma precisa seu objeto de estudo e trabalho.

De acordo com Daft (1999, p. 7), “organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são interligados ao ambiente externo”.

Analisando esse conceito, são elencados quatro motivos que retratam a importância das organizações na sociedade.

Em primeiro lugar, as organizações reúnem recursos materiais e humanos necessários à produção de bens e à prestação de serviços à sociedade com preços competitivos (DAFT, 1999; ROBBINS, 2002a). Isso significa que a organização e a estruturação presentes no ambiente interno das empresas colaboram para que grandes objetivos, como por exemplo a gestão da saúde, da educação e da segurança, responsabilidades do poder público, possam ser alcançados. Resultado que não seria possível caso cada indivíduo trabalhasse de forma isolada em prol de seus benefícios.

A partir do pressuposto de que o objetivo essencial de uma empresa é a geração de valor e lucro para seus acionistas, cliente e empregados, é pertinente apontar como segundo motivo para a relevância das empresas em nossa sociedade que as ferramentas que aperfeiçoam o trabalho e facilitam o escoamento da produção, como as novas tecnologias, serão sempre bem vindas. Esse processo de adoção de novas técnicas por parte das corporações expande e promove o conhecimento para a sociedade (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 271).

A terceira questão a ser analisada refere-se à globalização econômica. Esse fenômeno mundial trouxe consigo mudanças de ordem cultural, econômica, social e política, o que levou as organizações a perceber a necessidade de monitorar esse ambiente mutante para a realização de novas alianças estratégicas a fim de manter seus mercados em expansão e seus lucros estáveis. Casos de licenciamentos,

parcerias, *joint ventures*³, fusões e aquisições de empresas são exemplos claros dessa reorganização dos sistemas produtivos mundiais.

Por fim, Daft (1999) destaca o esforço que as empresas tem feito para adaptar-se a diversidade existente em nossa sociedade a fim de reproduzi-la mais fielmente em suas estruturas de trabalho. Segundo o autor, as organizações estão buscando integrar os diversos grupos minoritários ao mesmo propósito que o seu. Esse fato culminou na garantia de mercado para esses indivíduos que, anteriormente, permaneciam marginalizados.

Portanto, as organizações permeiam toda a sociedade e são imprescindíveis para o seu funcionamento. Elas facilitam a organização e execução de planos interessantes à sociedade, impulsionam a difusão de novos conhecimentos e, por último, adaptam estruturas à realidade em que vivemos.

É importante destacar também que todas as organizações, como empresas, sindicatos, órgãos públicos, instituições religiosas, organizações não governamentais (ONG's), entre outras, são formadas por pessoas. Segundo Robbins (2002a, p. 31) “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito em comum”. Além disso, o autor destaca que esse tópico corresponde à fonte da crescente importância que administradores e estudiosos têm dado a área de Recursos Humanos dentro das empresas.

Novos modelos de administração e mudanças no ambiente externo das organizações, como inovações tecnológicas, aumento do poder de decisão do empregado, formação de equipes específicas para gerenciar e executar certos projetos, além do enxugamento no quadro de funcionários correspondem a elementos que merecem especial atenção do profissional de relações públicas, pois tais alterações impactam o relacionamento da empresa com seus públicos (ANDREUCCI, 2006).

Sobre o significado das organizações, Dalsasso (2006, p. 1) apresenta uma diferenciação interessante. Para o economista, “toda instituição é organização, mas a recíproca nem sempre é verdadeira”. Isso significa que não podemos cair na tentação de equiparmos o sentido de instituição, organização e, por que não, empresa. Para ele, tanto a instituição como a empresa podem ser consideradas uma

³ União de duas empresas que se juntam a fim de criar uma terceira totalmente separada juridicamente das iniciais (BARROS, 2003, p. 19).

organização, pois agregam recursos em prol de um objetivo comum. Porém, enquanto que para as empresas esse objetivo corresponde à satisfação financeira dos interessados, as instituições preocupam-se geralmente com questões de ordem cultural, social, ambiental e religiosa, não visando necessariamente ao lucro.

Por fim, pode-se destacar a importância do conhecimento sobre os processos organizacionais para o profissional de relações públicas a fim de que este consiga adaptar planos e projetos às mudanças que estão transformando nossa sociedade e, assim, gerir a Comunicação Organizacional a partir da evolução do mercado.

2.1 Evolução do pensamento organizacional

Considerando a definição de Relações Públicas segundo a Resolução Normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002⁴, que argumenta que o profissional de Relações Públicas está apto a realizar o diagnóstico da organização com o propósito de interpretá-la de forma correta para só a partir de então elaborar o planejamento da área de Comunicação, é possível salientar que o conhecimento da evolução das teorias organizacionais configura-se como uma importante fonte de interpretação da realidade da empresa em que esse profissional atua.

Morgan (1996) em seu livro “Imagens das Organizações” realiza um apanhado de todas as teorias já formuladas sobre o funcionamento das mesmas. Para ele:

Existe um relacionamento próximo entre esse processo de ler a vida organizacional e o processo conhecido como análise organizacional. A análise formal e o diagnóstico das organizações, à semelhança do processo de leitura, sempre está baseada na aplicação de algum tipo de teoria à situação que está sendo considerada. As teorias, como as leituras, são interpretações da realidade. Teoriza-se sobre ou “lê-se” situações à medida que se tenta formular imagens e explicações que ajudam a dar sentido à natureza fundamental dessas situações. Então, uma análise eficaz, assim como uma leitura eficaz, fundamenta-se na capacidade de realizá-la, levando em conta as teorias ou explicações rivais, em lugar de ficar comprometido com um ponto de vista fixo e inabalável (MORGAN, 1996, p. 16).

⁴ Resolução Normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br>> Acesso em: 17 mai. 2010.

Máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, fluxo e transformação e, por fim, instrumentos de dominação são as oito visões que foram utilizadas ao longo dos anos para representar as organizações na sociedade segundo Gareth Morgan (1996). O autor é pioneiro na utilização de metáforas tão específicas para dimensionar as imagens que as empresas podem representar de acordo com o seu padrão de funcionamento.

A organização vista como “máquina” remete aos princípios dos estudos da Administração. Essa imagem concebe que as organizações operam como estruturas que funcionam com horários, rotinas e ordem para tudo. Os administradores, por sua vez, esperam que os empregados também operem como máquinas, isto é, que trabalhem rapidamente e que nunca cometam erros, o que para eles corresponderia ao máximo grau de eficiência, confiabilidade e previsibilidade.

Essa primeira visão surge como reflexo das primeiras teorias da Administração, formuladas ainda no início do século XX: a Teoria da Administração Científica e a Teoria da Administração Clássica, elaboradas por Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol, respectivamente (CHIAVENATO, 1983, p. 32). Ambas surgiram em um momento no qual a explicação dos fenômenos que ocorriam na sociedade era orientada sob a ótica do determinismo.

Para Marilena Chaui (2000, p. 264), “o determinismo (...) é a afirmação do princípio da razão suficiente, ou da causalidade, e da ideia de previsibilidade absoluta dos fenômenos”. De acordo com Robbins e Coulter (1998, p. 23-26), trazendo à luz do estudo das primeiras teorias administrativas, argumenta-se que de acordo com esse conceito a racionalidade no processo produtivo tornou-se o elemento central para que fosse alcançada uma produtividade satisfatória. Por isso, os teóricos da época realizaram estudos que destacavam elementos que agilisassem e estruturassem a linha de produção nas fábricas.

A Administração Científica preocupava-se em aumentar a eficiência das indústrias através da especialização do trabalho dos operários, o que demonstrou sua preocupação em definir as tarefas a serem realizadas pelos empregados. Para Taylor (1970 apud CHIAVENATO, 1983), todas as atividades realizadas em uma organização deveriam ser antes de tudo planejadas, além de serem também controladas pelos superiores. Tal hipótese concebia o trabalhador como preguiçoso e incapaz de pensar. Por isso, quem deveria pensar dentro da empresa eram os

integrantes do alto diretivo, enquanto aos funcionários cabia apenas a tarefa de realizar de forma eficaz seu trabalho (MORGAN, 1996).

Essa ideia será fortemente combatida pelos próximos estudiosos da Administração, como Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow e Frederick Herzberg, que irão destacar a importância do empregado sentir-se bem em seu cargo e em seu local de trabalho para que a organização prospere.

Taylor (1970 apud CHIAVENATO, 1983, p. 40-1) apresenta as bases da Escola da Administração Científica:

Ciência⁵, em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação, não individualismo. Rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; desenvolvimento de cada homem no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade (TAYLOR apud CHIAVENATO, 1983, p. 40-1).

Iniciada em 1916, os estudos da Teoria Clássica da Administração ou Teoria Administrativa surgiram como complemento ao que foi afirmado pelo norteamericano Taylor. Henri Fayol concebia que a administração correspondia a um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Elementos que são utilizados até os dias de hoje para definir o que é Administração (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 26).

A Figura 1 mostra a interação entre as cinco funções da Administração propostas por Fayol:

⁵ Para Marilena Chaui (2000), a ciência baseia-se em pesquisas e investigações para formular um trabalho racional e que represente de forma mais exata possível a realidade.



Figura 1 – Processos organizacionais segundo Henri Fayol (1970 apud CHIAVENATO, 1983)

Fonte: Elaboração da autora (a partir do que foi proposto por Fayol).

Analisando a Figura 1 é possível destacar que os processos administrativos representam um modelo cíclico e sistemático para a realização de atividades dentro das organizações. Outra característica refere-se à interdependência existente entre eles, isto é, cada etapa está sujeita a necessidade de realização de outra para que se efetive. É importante salientar, porém, que tais funções não precisam ocorrer obrigatoriamente na sequência apresentada.

De acordo com Certo e Peter (1993), o planejamento corresponde à etapa onde são definidas as metas para a organização, de que maneira e a partir da utilização de quais recursos será possível alcançá-las. A organização refere-se à designação de tarefas, responsabilidades e autoridade para os funcionários, além da alocação de recursos necessários ao cumprimento das ações propostas. A etapa da direção pode ser definida como o uso da influência dos líderes para o processo de motivação dos empregados a fim de que eles atinjam as metas estipuladas no planejamento. A coordenação, por sua vez, tem como propósito unir e harmonizar as atitudes de todos em prol do esforço coletivo. Por fim, o controle remete ao processo de certificação de que os atos dos membros da empresa irão encaminhá-la para o alcance dos objetivos inicialmente propostos no planejamento.

Portanto, nota-se que a teoria estabelecida por Fayol estava voltada aos aspectos estruturais da organização, fato que colaborou para a definição dos vários níveis de responsabilidade dentro das empresas.

A figura abaixo objetiva explicitar a divisão das responsabilidades e atribuições de cada área da organização identificada por Fayol (apud CHIAVENATO, 1983). Tal sistematização facilitou as análises organizacionais realizadas posteriormente por outros estudiosos:

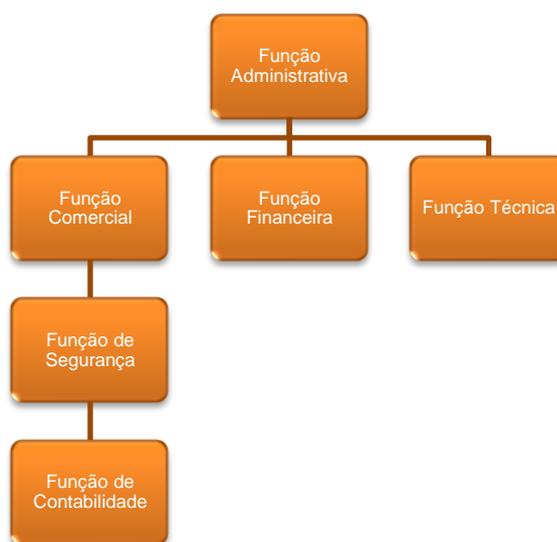


Figura 2 – Departamentalização das organizações segundo a Teoria Clássica da Administração
Fonte: Chiavenato (1983, p. 70).

Essa departamentalização corresponde ao que Henri Fayol teorizou como as seis funções básicas das organizações. Para o autor, a Função Comercial corresponderia à execução de atividades de compra, venda ou permuta, enquanto que à Função Financeira cabia o dever de preocupar-se com a procura e a gestão do capital da empresa. A Função Técnica, por sua vez, teria relação com a produção de bens e serviços para o público externo. “Submetida a Função Comercial da empresa, as funções de Segurança e de Contabilidade deveriam, respectivamente, tratar da proteção dos bens e dos indivíduos, além de realizar inventários, registros e balanços sobre os fundos ativos da organização” (CHIAVENATO, 1983).

É importante salientar que a administração possuía, para Fayol, a função de integrar, coordenar e sincronizar as outras cinco funções da empresa,

permanecendo portanto no controle das demais atividades necessárias ao funcionamento da organização (CHIAVENATO, 1983, p. 71).

Sendo assim, com o intuito de tornar mais clara a diferença entre o que foi proposto por Taylor e Fayol no princípio dos estudos da Administração, foi elaborada a Figura 3:

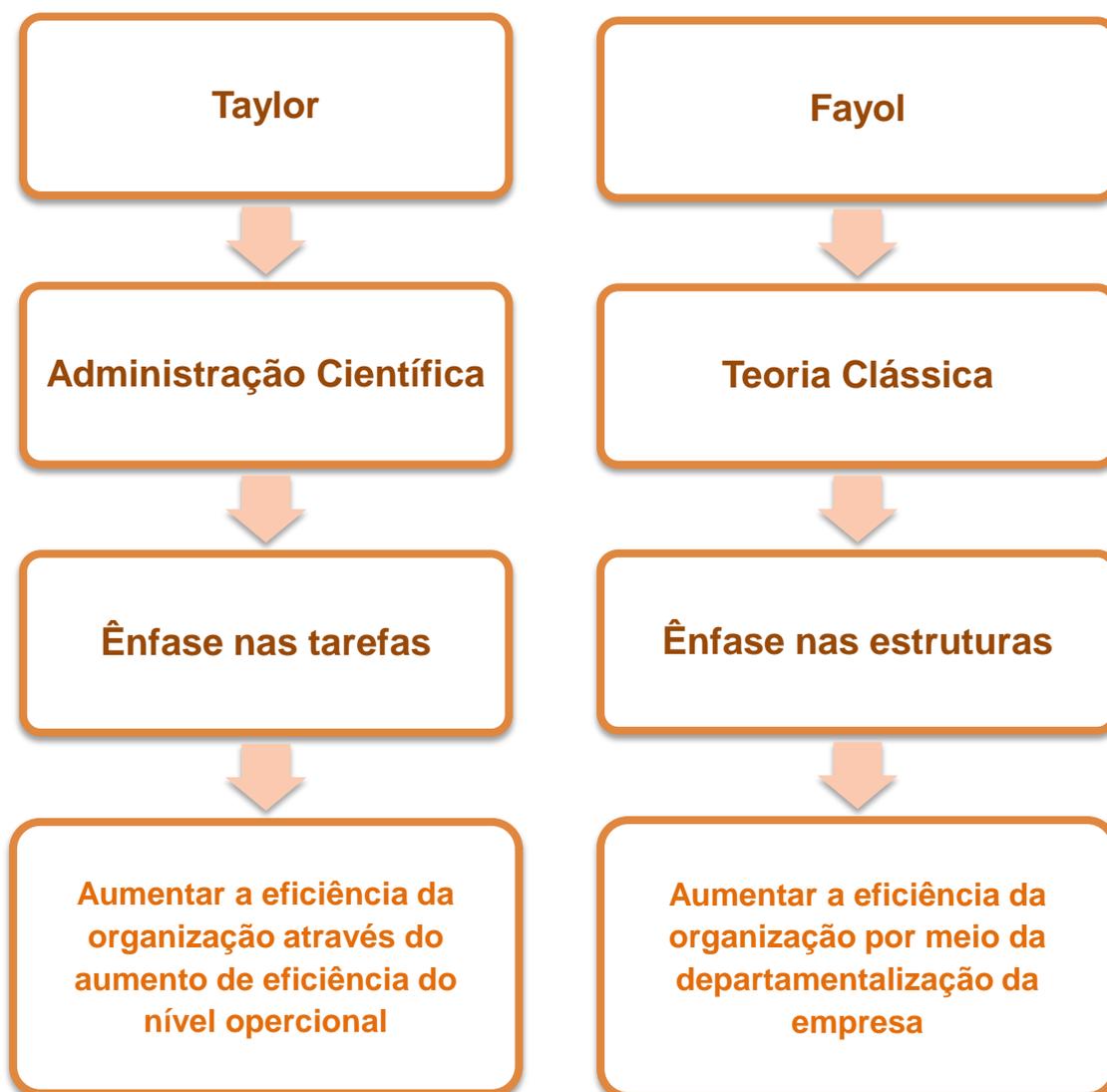


Figura 3 – Análise comparativa entre os conceitos defendidos por Frederick Winslow Taylor e a Administração Científica em contraponto com Henri Fayol e a Teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 1983)

Fonte: Elaboração da autora.

Ainda seguindo os conceitos de Morgan (1996) em relação às imagens que as empresas podem representar, pode-se apontar a metáfora da organização vista como organismo.

A abordagem Humanística da Administração buscou reduzir a desumanização do trabalho causada pela excessiva teorização e mecanização instaurada nos processos organizacionais. Elaborada para refutar a Teoria Clássica da Administração, os estudos da Teoria das Relações Humanas começaram por volta de 1930 a figurar como o paradigma dominante (ROBBINS, 2002a, p. 494). Tais análises transpuseram a ênfase dada às tarefas e à estrutura da organização para a preocupação com o desempenho indivíduo que trabalha na empresa (CHIAVENATO, 1983).

Essa abordagem defendia que as organizações influenciavam, além de também serem influenciadas, pelo meio no qual atuavam. Por isso, foram realizados estudos que objetivavam analisar as transformações da sociedade para que elas fossem previstas e antecipadas no planejamento da organização.

De acordo com Morgan (1996, p. 17):

[a Teoria das Relações Humanas levou os administradores da época] a compreender e administrar as “necessidades” organizacionais e as relações com o ambiente. (...) como as organizações nascem, crescem, desenvolvem-se, declinam e morrem, além de como são capazes de se adaptarem a ambientes em mutação.

Assim, nota-se a necessidade de se considerar a organização como um sistema aberto, passível de realizar trocas com o ambiente e adaptável a ele; definição que aproxima o funcionamento de uma empresa ao funcionamento de um organismo humano, segundo o estudioso Gareth Morgan (1996).

Tal concepção de organização estava inserida no paradigma dominante nas primeiras décadas do século XX, o funcionalismo. Filosofia que surgiu nas ciências biológicas para explicar os fenômenos que ocorriam na vida do ser humano a partir de métodos não matemáticos, o funcionalismo não se restringiu apenas aos estudos das ciências da vida (CHAUI, 2000). Em poucos anos, passou a ser utilizado também por estudiosos que analisavam os processos internos das organizações e seu impacto na sociedade. A principal inovação desse pensamento é a concepção de que cada parte do sistema é importante como qualquer outra para o pleno funcionamento do todo. A partir dessa afirmação, o ser humano começou a ser

considerado como elemento importante durante o processo produtivo (ROBBINS, 2002a).

A necessidade de satisfação dos funcionários torna-se então um ideal a ser alcançado por toda empresa. Critérios como motivação⁶ e satisfação⁷, recompensa, liderança e redes informais de comunicação integram agora o rol de preocupação dos administradores, que também começam a reconhecer a importância do sistema social no comportamento do funcionário e o impacto disso em sua produtividade (CHIAVENATO, 1983).

Tais preocupações representam o foco da área de Relações Públicas que, ao buscar o bem-estar e a motivação do funcionário, oferece oportunidades para que ele se desenvolva pessoal e profissionalmente e atinja satisfatoriamente os objetivos organizacionais estabelecidos (VIEIRA, 2004; WEY, 1986).

Outro paradigma que deve ser considerado na análise da metáfora do organismo (MORGAN, 1996) é o humanismo que, tendo sido enunciado pela primeira vez no Renascimento (século XV), concebe o ser humano como primordial numa escala de importância. Ser dotado de racionalidade, ética, liberdade, agente técnico, artístico e político, para os humanistas do século XX ele deveria ter todas as suas aspirações atendidas pelas organizações presentes na sociedade da época (CHAUI, 2000).

Elton Mayo é considerado o precursor da corrente de pensamento que se baseou no humanismo para realizar a análise do ser humano no ambiente de trabalho. A Escola das Relações Humanas foi inaugurada a partir da elaboração e aplicação da Experiência de Hawthorne⁸ por Mayo. Esse estudo permitiu verificar que o nível de produção dos indivíduos é resultante da integração social; isto é, mais importante do que a remuneração é a satisfação das expectativas do empregado sobre seu trabalho. Além disso, o estudioso conseguiu comprovar que a recompensa que mais satisfaz o trabalhador não é necessariamente a financeira, mas o fato de saber que suas atividades são valorizadas pela organização. A

⁶ “Processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão” (MAXIMILIANO, 2009, p. 231).

⁷ Kotler e Keller (2006, p. 149) estabelecem: “[a satisfação corresponde ao] sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado (ou resultado) (...) em relação às expectativas da pessoa”.

⁸ Realizada durante três etapas de observação pelo professor Elton Mayo na usina *West Electric Company* em Hawthorne, entre 1924 e 1932, a experiência buscava encontrar padrões entre o ambiente físico e a produtividade da empresa. O resultado demonstrou que características estruturais influenciam de maneira secundária o trabalho dos funcionários (ROBBINS, 2002a, p. 494-5).

importância dos grupos informais ao longo do processo produtivo também foi destacada como imprescindível para a integração dos trabalhadores. Por último, pode-se citar a ênfase nos aspectos emocionais: pessoas não são movidas apenas pela razão, há que se considerar que todos são passíveis de erro e precisam sentir-se realizados para agir de maneira eficaz (MORGAN, 1996; ROBBINS e COULTER, 1998).

Em complemento a esse estudo pioneiro, alguns pesquisadores desenvolveram suas teorias. A norteamericana Mary Parker Follet optou por especificar em seus trabalhos as relações psicológicas que o indivíduo estabelece com a organização (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 2003). Abraham Maslow, por sua vez, ficou conhecido como o idealizador da pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas (ROBBINS e COULTER, 1998):



Figura 4 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow

Fonte: Adaptação de Robbins e Coulter (1998, p. 335).

Com essa estratificação, Maslow destacou a importância da satisfação nos seres humanos. Para ele, o trabalhador se sentiria satisfeito apenas quando a empresa lhe proporcionasse condições de atingir os dois estamentos que se encontram no topo da pirâmide: a realização pessoal e a estima (ROBBINS, 2002a, p. 496-7).

Ainda em referência à motivação e à satisfação Frederick Herzberg, teorizando no ano de 1959 sobre as atitudes e motivações do funcionário com relação à empresa, destacou em seu estudo os fatores que causavam a insatisfação do indivíduo no ambiente de trabalho. Para eles, o psicólogo deu o nome de fatores higiênicos. Já os elementos que evitavam a desmotivação dos empregados foram chamados de motivacionais, apesar de o autor norteamericano defender que eles não eram suficientes para causar a verdadeira motivação no indivíduo. O teórico considerava, para tal, que os seres humanos possuem uma relação estreita com seu trabalho, o que viria a definir seu sucesso ou fracasso na sociedade (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 336-7).

A Figura 5 representa a teoria de Herzberg sobre as fontes de motivação e desmotivação do indivíduo na organização a partir dos fatores motivacionais e higiênicos (CHIAVENATO, 1983):

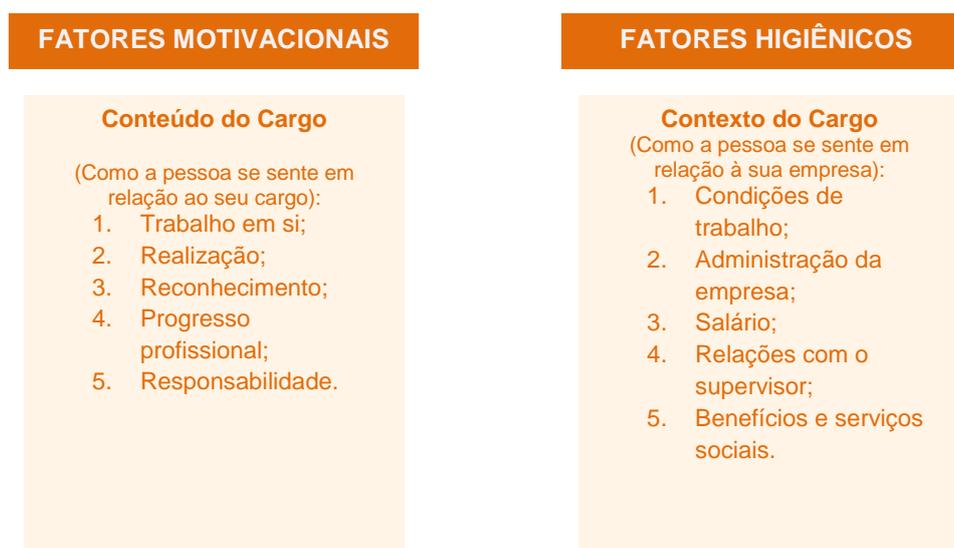


Figura 5 – Fatores Motivacionais e Higiênicos segundo Herzberg

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1983).

O objetivo de Herzberg com sua pesquisa era responder a questão: “o que as pessoas querem dos seus trabalhos?”. A conclusão foi de que quando os indivíduos se sentem bem em sua função eles atribuem sua motivação a fatores internos, por outro lado, quando estão insatisfeitas com a atividade que realizam colocam a responsabilidade nos fatores externos, como as políticas administrativas da

empresa, supervisores, ambiente de trabalho e dificuldades no relacionamento interpessoal (ROBBINS e COULTER, 1998).

Sendo assim, a partir da análise da Figura 5 pode ser argumentado que os fatores motivacionais atuam de maneira mais significativa sobre a satisfação do funcionário no cumprimento de suas atividades. Essa afirmação coloca os fatores higiênicos como elementos secundários nessa relação entre indivíduo e organização. É necessário destacar também a importância de se transferir ao trabalhador responsabilidades e autonomia, pois esses atributos elevam seu sentimento de reconhecimento pela empresa, além de permitir ao funcionário idealizar possibilidades de progresso profissional no ambiente interno.

Portanto, percebe-se a possibilidade de se realizar uma comparação entre o que é exposto por Maslow e o que é defendido por Herzberg (ROBBINS, 2002a; ROBBINS e COULTER, 1998):



Figura 6 – Análise comparativa entre a Hierarquia das Necessidades de Maslow e os Fatores Higiênicos de Herzberg

Fonte: Elaboração da autora (comparação entre os autores).

A partir da Figura 6, apreende-se que os fatores que se relacionam diretamente com elementos psicológicos, como a necessidade de valorização dos colegas e familiares e a própria necessidade de se sentir útil e indispensável para a

realização de alguma atividade podem ser chamadas, segundo Herzberg (ROBBINS, 2002a; ROBBINS e COULTER, 1998), de fatores motivacionais do indivíduo pois atuam de maneira direta na satisfação e no sentimento de pertença do empregado em relação à empresa. Por outro lado, os fatores higiênicos possuem ligação com as necessidades mais básicas do ser humano, aquelas que garantem a sobrevivência do indivíduo e independem de seu esforço e vontade, o que culmina na não motivação do funcionário em buscar desenvolvimento pessoal e profissional, além de enfrentar novos desafios.

Ainda com relação à Figura 6, é importante destacar também que as necessidades sociais, descritas por Maslow (ROBBINS, 2002a; ROBBINS e COULTER, 1998) como aquelas que são necessárias ao convívio do indivíduo em sociedade, podem ser consideradas tanto um fator motivacional como um fator higiênico. A razão dessa dualidade justifica-se, pois tais demandas pessoais influem tanto na avaliação do profissional em relação às atividades que pratica como também em seu relacionamento com colegas e superiores, além de sua avaliação sobre as políticas e as diretrizes da organização para a qual trabalha.

Sendo assim, para Idalberto Chiavenato (1983), nota-se que enquanto os teóricos clássicos se preocupavam com os aspectos formais da empresa, os humanistas se voltaram principalmente ao estudo das relações informais que ocorriam no ambiente interno. Para eles, as organizações eram essencialmente compostas por grupos⁹ que nem sempre coincidiam com sua estrutura formal. Esses grupos informais possuíam crenças, valores, atitudes, regras, objetivos e expectativas únicos. Seu líder também podia não corresponder ao seu chefe imediato. Outra característica é que eles formavam uma rede informal de comunicação, o que dificultava o processo comunicativo entre a empresa e seus funcionários. Assim, a identificação do líder de um grupo tornou-se o pilar fundamental para a manutenção do relacionamento entre as partes (CHIAVENATO, 1983, p. 115).

É a partir da percepção da relevância do processo de comunicação informal que a gestão da Comunicação passa a ser vista como atividade administrativa

⁹ Grupo pode ser definido como a reunião de dois ou mais indivíduos que interagem para alcançar objetivos específicos. No caso, grupos informais podem ser descritos como os laços que se formam naturalmente a partir do contato social, como por exemplo, as amizades (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 312).

dentro de uma empresa. Nessa época, porém, ela devia atingir dois propósitos, segundo Chiavenato (1983):

proporcionar a informação e a motivação, compreensão necessárias ao esforço das pessoas [isto é, a] habilidade de trabalhar. (...) Proporcionar as atitudes necessárias para a motivação, cooperação e satisfação nos cargos [isto é, a] vontade de trabalhar (CHIAVENATO, 1983, p.134).

A partir do exposto por Chiavenato (1983), é possível estabelecer uma relação entre os objetivos da gestão da Comunicação Organizacional em uma empresa e algumas definições de Relações Públicas que serão expostas posteriormente. De acordo com Simões (1987), Kunsch (2003), Grau (2006) e Lesly (2005) o profissional de relações públicas está apto a administrar o processo comunicativo entre a organização e os seus públicos estratégicos. Sendo assim, é necessário reforçar o papel do RP dentro do universo administrativo, contando agora com o aval dos teóricos da Administração contemporânea.

Para a Teoria das Relações Humanas, a Comunicação tem a função de informar os empregados sobre as decisões tomadas pelo alto escalão da empresa, além de transmitir aos superiores dados a respeito da forma com que os trabalhadores estão desempenhando o seu papel dentro da organização (ROBBINS, 2002a). Essa visão representa o processo da comunicação como uma ferramenta necessária ao alcance dos objetivos da empresa, considerando apenas seu caráter funcional¹⁰ (LASSWELL apud COHN, 1987).

Após a constatação da influência dos relacionamentos e da satisfação do indivíduo para seu melhor desempenho na organização, teóricos como Herbert Simon e James March iniciaram estudos que complementaram a ideia da necessidade de se olhar para o ambiente externo da empresa (ROBBINS e COULTER, 1998).

Retomando as metáforas de Morgan (1996) “máquina” e “organismo”, que já foram descritas e analisadas anteriormente, será aprofundada agora a visão da organização como cérebro.

¹⁰ Aprofundando a Teoria da Agulha Hipodérmica Harold Lasswell propõe, em 1948, uma análise funcionalista do processo de comunicação. A partir da questão “quem diz o quê, por que canal e com que efeito?” são analisados os efeitos dos meios de comunicação de massa sobre a população, que é considerada um receptor passivo de acordo com essa lógica (MATTELART, 2005, p. 40).

Conhecida também como enfoque da tomada de decisão (MORGAN, 1996, p. 85) esse paradigma defende que as organizações precisam se auto-organizar, como se fossem um cérebro, e aprender com seus erros e acertos para que ultrapassem os desafios provenientes do ambiente externo. Assim, a metáfora do cérebro retrata a importância da organização ser flexível e aberta à implantação de novos processos e à aceitação de críticas. Na época, concebeu-se que essas duas características juntas facilitariam a adaptação da empresa durante momentos de crise ou de alterações no mercado.

Tal visão, exposta por Morgan (1996), retoma a ideia do relações públicas como administrador de conflitos. Em períodos de mudança e crise nos ambientes interno e externo, o RP é identificado como o profissional que gere de forma efetiva o relacionamento entre a organização afetada e os seus pares (HARLOW apud GRUNIG e HUNT, 1984; LESLY, 1995).

Portanto, a metáfora da organização como cérebro, citada por Morgan (1996), representa o paradigma dominante nos anos 70: a abordagem sistêmica. Baseada no funcionalismo, tal perspectiva reconhece a organização como "(...) um conjunto de partes interrelacionadas e interdependentes dispostas de maneira a produzir uma totalidade unificada" (ROBBINS, 2002a, p. 498). De acordo com esse conceito, as empresas são concebidas como elementos que interagem de maneira dinâmica com seu ambiente externo a fim de atingir seus objetivos e metas. Além disso, tal teoria defende que as organizações não compreendem sistemas autossuficientes, isto é, elas necessitam dos públicos interno e externo para garantir sua sobrevivência.

Após as concepções da organização como "máquina", "organismo" e "cérebro", levantadas por Morgan (1996), surgem os estudos da cultura no ambiente organizacional. Cultura organizacional para Robbins e Coulter (1998):

[refere-se] a um sistema de significados compartilhados (...) que dirigem a maneira como seus membros deveriam se comportar. (...) Estes valores compartilhados determinam, em grande parte, o que os empregados veem e como eles respondem ao seu mundo (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 47).

Considerando o relações públicas como o gerenciador do processo comunicativo entre a empresa e os seus funcionários, defende-se que também é

papel do RP administrar os aspectos referentes a cultura da organização, pois ela representa um dos elementos que constituem a identidade organizacional¹¹.

De acordo com Robbins (2005) a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização:

Em primeiro lugar, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS, 2005, p. 378-9).

Portanto, é possível argumentar que a identificação e o gerenciamento da cultura organizacional produzem benefícios tanto para a empresa como também para o funcionário. Do ponto de vista da organização ocorre o aumento do comprometimento organizacional e, com relação aos empregados, é detectada a redução da ambiguidade, pois as informações referentes aos procedimentos e métodos são repassadas uniformemente ao público interno.

Na visão de Robbins e Coulter (1998), a cultura organizacional tem, ainda, a função de criar a realidade social do empregado, além de guiar suas atitudes dentro da empresa:

Quando frente a um problema, a cultura organizacional restringe o que os empregados podem fazer, sugerindo a maneira correta – “é assim que as coisas são feitas aqui” – para conceituar, definir, analisar e resolver o problema (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 47).

É justamente esse conceito de cultura organizacional que Morgan (1985) aborda na metáfora da organização vista como cultura que, para ele, é resultado direto das modificações que a organização sofre ao comportar-se como um sistema aberto e passível de trocas com o ambiente externo.

¹¹ De acordo com Nicholas Ind (1992, p. 3-5), a identidade de uma organização corresponde à percepção que ela tem de si mesma. Envolve aspectos únicos como sua história e cultura, as tecnologias das quais se utiliza, seus empregados e proprietários, suas estratégias e valores éticos.

Outra definição pode ser encontrada na obra de Motta e Caldas (2006). Para os estudiosos, a cultura organizacional expressa o funcionamento da empresa, sua forma de ser, seus comportamentos, rituais, ideologias e principalmente seus valores e crenças. Representa ainda a maneira com que a organização conduz seus negócios e como se relaciona com seus funcionários. Linguagem, padrões de comportamento, interações com outros indivíduos e estilos de liderança podem ser observados a fim de se descobrir a dinâmica cultural da organização (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 2003, p. 43-4).

Segundo Robbins (2005, p. 384-5), a cultura de uma organização deriva, originalmente, da filosofia do fundador da empresa o que, por sua vez, influencia fortemente os critérios utilizados na contratação de novos funcionários. Em seguida, a socialização desses novos grupos é impactada diretamente pela maneira com que eles identificam a cultura dominante na empresa. A partir dessa perspectiva, pode ser argumentado que as atitudes dos dirigentes também influenciam a recepção dos novos empregados. Esse conjunto e suas implicações modificam, por fim, a cultura organizacional estabelecida inicialmente.

A perspectiva cultural de análise, imagem defendida por Morgan (1996), concebe as organizações como mini sociedades na qual os indivíduos compartilham de uma mesma realidade construída diariamente. Sua principal contribuição refere-se ao planejamento de ações que evitem que mudanças no ambiente externo atinjam de maneira negativa a empresa. A observação do mercado passou a ser considerada essencial para a reação rápida e eficiente às mudanças ambientais, econômicas e tecnológicas.

Segundo Robbins (2002a, p. 500):

A abordagem cultural propõe que: as organizações bem-sucedidas possuam culturas que se ajustaram bem aos seus ambientes; a administração deve preventivamente buscar garantir um ajuste adequado entre cultura e ambiente; os funcionários “bem-sucedidos” são aqueles cujas atitudes e estilos se ajustaram às suas culturas; e as culturas fortes¹² atuam como mecanismos informais de moldagem dos comportamentos dos funcionários (ROBBINS, 2002, p. 500).

¹² “Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais os membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura” (ROBBINS, 2005, p. 377).

É possível destacar que, de acordo com esse conceito, as organizações que possuem uma imagem positiva frente aos seus funcionários e à sociedade provavelmente contêm um conjunto de valores, procedimentos e regras bem estruturados internamente. Além disso, o processo de seleção de empregados para tais empresas deve possuir foco na capacidade do indivíduo em se adaptar facilmente ao ambiente em que será inserido e em incorporar as mesmas crenças da organização.

Diante desses tópicos, destaca-se que a compreensão dos valores comuns à empresa favorece a capacidade de planejamento das ações organizacionais, além de maior entendimento sobre o comportamento dos funcionários transformando-se, assim, em uma importante ferramenta para as Relações Públicas no processo de gerenciamento do público interno durante momentos de mudança e crise.

É necessário destacar, ainda, que a cultura organizacional possui relação direta com a satisfação e o desempenho do funcionário que, ao formar uma percepção geral e subjetiva da organização tendo como base sete características comuns (inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipes, agressividade e estabilidade) formam para si a personalidade da empresa e elaboram uma imagem positiva ou negativa do todo (ROBBINS, 2005, p. 375).

A figura a seguir é ilustrativa do processo acima descrito:

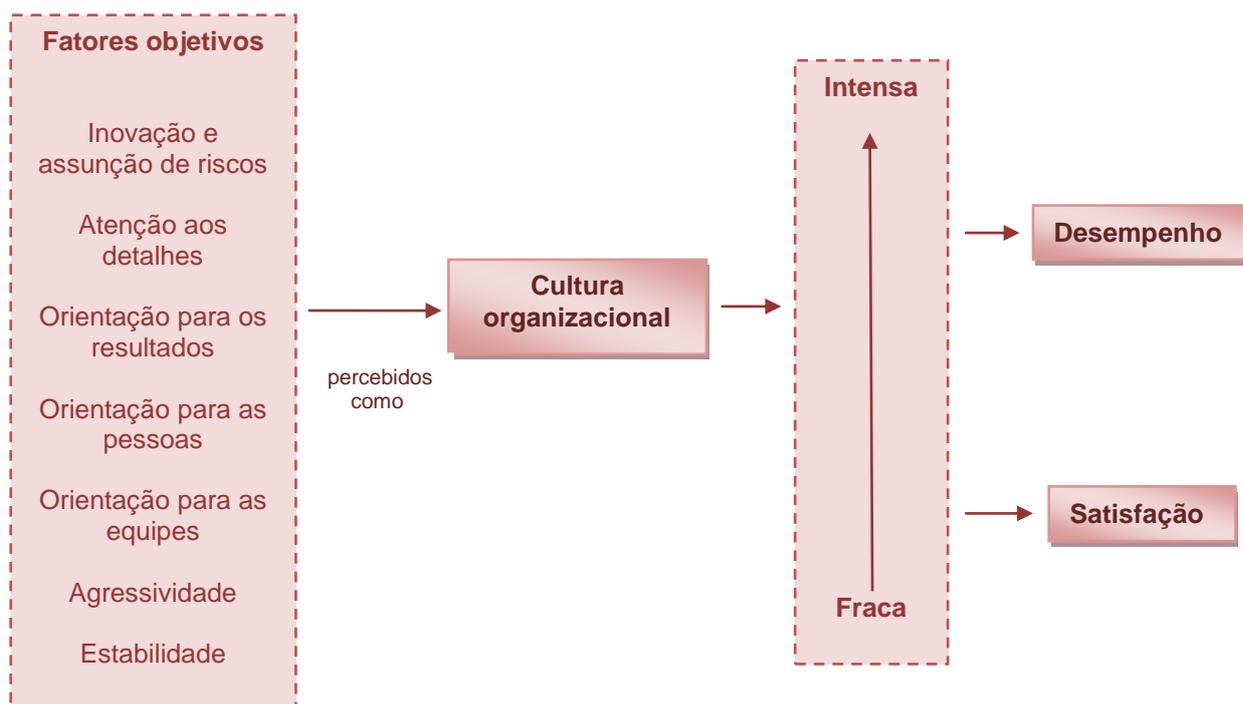


Figura 7: O impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários
 Fonte: Robbins (2005, p. 392).

Para finalizar, a metáfora da cultura está inserida numa especialização da abordagem humanística dos estudos sobre a organização. A ciência comportamental é considerada um avanço das primeiras teorias da Escola das Relações Humanas, pois desenvolveu métodos mais objetivos e precisos de análise do comportamento organizacional¹³ a fim de verificar qual seu impacto no resultado produtivo das empresas (ROBBINS, 2002a). Portanto, a abordagem comportamental remete seus princípios ao paradigma humanista das ciências.

Após enfatizar e descrever as visões da organização como “máquina”, “organismo”, “cérebro” e “cultura”, pretende-se a seguir analisar a metáfora do sistema político (MORGAN, 1996).

Em contribuição ao aprimoramento dos estudos sobre o comportamento organizacional, surgem pesquisas a respeito das relações de poder¹⁴ no ambiente interno das empresas. De acordo com Chiavenato (1983):

¹³ Comportamento organizacional refere-se ao estudo dos indivíduos e dos grupos existentes nas organizações. Seu objetivo é compreender a forma com que as pessoas realizam suas atividades (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 2003, p. 26).

¹⁴ “Poder refere-se à capacidade de uma classe (...) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos mesmo contra a resistência que possa existir contra o exercício desta capacidade” (FARIA, 1985, p. 15).

Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais, nos resultados pretendidos, como meio de avaliar o desempenho das organizações (CHIAVENATO, 1983, p. 169).

Tal concepção defende que toda empresa é motivada por um conjunto de metas que devem ser atingidas, como a satisfação financeira daqueles que investiram. É justamente por esse aspecto que indivíduos se reúnem e conjugam recursos. A disputa pelo poder surge, então, quando os indivíduos discordam a respeito dos objetivos que devem ser atingidos e cada um preocupa-se apenas com o retorno de seu investimento.

Deste modo, essa metáfora representa uma inovação na maneira de pensar sobre as organizações. Conflitos de interesses passam a ser estudados a fim de desvendar aspectos referentes aos objetivos das partes envolvidas no processo produtivo (MORGAN, 1996). Para o autor:

Imagens, linguagens, símbolos, histórias, cerimônias, rituais e todos os outros atributos da cultura organizacional (...) são ferramentas que podem ser usadas na administração de sentido e, portanto, para delinear relações de poder na vida organizacional (MORGAN, 1996, p. 182).

Portanto, novamente é destacada a importância de se gerenciar a cultura organizacional para que os diversos aspectos da empresa possam ser analisados e trabalhados a fim de melhorar sua relação com o empregado a partir de uma compreensão mais profunda dos anseios do indivíduo.

A respeito do processo de influência que pode desencadear conflitos internos, além de disputas pelo poder dentro da própria organização, Chiavenato (1983) propõe:

A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional. (...) Geralmente, a influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas (CHIAVENATO, 1983, p. 126).

É possível notar que o autor defende que as relações de poder além de estarem presentes em todas as empresas, em maior ou menor grau, definem também as atitudes das pessoas. Sendo assim, argumenta-se que a análise da atuação dos líderes dentro da empresa é muito importante para o planejamento da comunicação entre a organização e o seu público interno, pois permite avaliar o comportamento dos grupos e dos indivíduos.

Chiavenato (1983, p. 125) defende ainda que os líderes devem ser identificados segundo as relações interpessoais que estabelecem nos grupos, e não a partir de características individuais que venham a possuir. Além disso, a capacidade de liderar deve levar em conta o grau de responsabilidade envolvido na questão.

Com relação aos aspectos da liderança em uma organização, Robbins (2002a, p. 371), estabelece que os líderes em uma organização podem representar um papel formal ou informal. A liderança formal ocorre quando tal característica condiz com o papel institucionalizado de gerência que o indivíduo ocupa na empresa; ele trabalha, portanto, na administração de aspectos burocráticos e formais. Já a liderança informal acontece quando o funcionário é identificado como o motivador de ações e resoluções, mas não possui a posição instituída de líder daquele grupo. Assim, cabe aos líderes informais o papel de lidar com as mudanças, isto é, são eles que devem motivar as pessoas a superarem as dificuldades e barreiras e direcioná-las a buscarem novas soluções para os desvios que acontecem no plano inicial. Para finalizar, o autor defende:

Convém pensar na liderança como uma habilidade para inspirar as pessoas. Enquanto o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, a liderança objetiva elevar o potencial humano (ROBBINS, 2002a, p. 371).

Portanto, fica clara a importância do líder para a aceitação das alterações organizacionais por parte do público interno. Planejadas pelo profissional de relações públicas, as ações de Comunicação devem direcionar-se primeiramente a esse público a fim de que eles facilitem o entendimento e a adaptação dos demais membros da empresa (BRYMAN, 2004, p. 269).

A visão que concebe a organização como reprodutora dos conflitos de poder que existem em nossa sociedade se insere na abordagem estruturalista dos estudos

da Administração, pois está focada na questão da hierarquia e da formalização do papel do funcionário. A partir desse conceito, é permitido definir que a estruturação dos cargos em uma empresa define a maneira de agir dos indivíduos. Segundo Chauí (2000):

A concepção estruturalista veio mostrar que os fatos humanos assumem a forma de estruturas, isto é, de sistemas que criam seus próprios elementos, dando a estes sentido pela posição e pela função que ocupam no todo. As estruturas são totalidades organizadas segundo princípios internos (...) [isto é, correspondem a] uma totalidade dotada de sentido (CHAUI, 2000, p. 273-4).

Sendo assim, a metáfora das organizações como sistemas políticos permite comprovar que toda atividade organizacional é permeada por interesses. O poder define os rumos da empresa balizando ações, condutas e filosofias (FARIAS, 1985). Portanto, tal visão também amplia o entendimento do profissional de relações públicas sobre as diversas possibilidades de gerenciamento dos fatores que motivam o público interno.

Em contraposição as metáforas da máquina, organismo, cérebro, cultura e sistema político, explicitadas e analisadas anteriormente, a visão da organização como prisão psíquica defende que o conhecimento dos processos empresariais foi aprofundado de maneira extremamente racional. Além disso, concebe que é necessário prestar atenção aos elementos que muitas vezes permanecem ocultos em uma primeira análise organizacional como as emoções, os sentimentos e o inconsciente. Para Morgan (1996) essas percepções de mundo podem levar o indivíduo a criar realidades paralelas a fim de satisfazer seus anseios, além de permitir à empresa a criação de armadilhas que podem levá-la ao fracasso.

De acordo com Fineman (2004):

Atividades de trabalho específicas – tomar decisões, persuadir, negociar, aconselhar, vender, participar de reuniões, interpretar dados, empregar e demitir pessoas, lutar, resistir, sobreviver – constituem mais que um conjunto de respostas automáticas. Elas são sentidas e formadas por sentimentos (FINEMAN, 2004, p. 157).

Tal afirmação demonstra a necessidade do RP atentar para as emoções que podem ser despertadas no ambiente de trabalho a fim de obter uma melhor

compreensão dos aspectos que colaboram para aumentar o sentimento de pertença do indivíduo em relação à empresa.

Citados por Fineman (2004, p. 159), Isen e Baron (1991) e Argyle e Martin (1991) sustentam que as organizações devem preocupar-se em oferecer aos seus funcionários condições e ambiente de trabalho satisfatórios, além de cultura organizacional flexível e abertura de canais de diálogo com o alto corpo diretivo da empresa a fim de melhorar a percepção do empregado sobre sua atuação e aumentar seu entusiasmo no momento da execução das tarefas.

Para as Relações Públicas, a compreensão do inconsciente e dos aspectos psicológicos do ser humano auxilia no entendimento do ambiente organizacional, além de desvendar fatores que motivam o indivíduo. Tal conhecimento permite a esse profissional uma gama maior de possibilidades de atuação junto a esse público, melhorando de forma substancial o processo de comunicação na empresa (PALACINI, 2002).

Após a análise das seis primeiras metáforas (máquina, organismo, cérebro, cultura, sistemas políticos e prisões psíquicas) descritas por Morgan (1996), a penúltima imagem a ser estudada corresponde à organização vista como um conjunto de fluxo e transformação. Inserida na abordagem contingencial¹⁵ das organizações, tal paradigma auxilia no entendimento e na gestão das mudanças que ocorrem tanto do ambiente interno como também no ambiente externo da empresa. A origem dessa metáfora é a máxima de que o mundo está em constante transformação e, partindo do princípio de que as empresas são reproduções da nossa sociedade, então elas também são atingidas por esse constante processo de alteração.

O conceito central da metáfora do fluxo e transformação é a defesa de que uma alteração leva a outra de maneira circular, por isso, as mudanças são consideradas constantes nesse ambiente. Além disso, elas não se originam no ambiente externo, mas correspondem ao resultado aparente de um conjunto de

¹⁵ A abordagem contingencial concebe as organizações como sistemas complexos que podem interagir ou não com o ambiente externo dependendo da situação. Além disso, agrega a valorização da estrutura e dos processos administrativos (típicos da abordagem clássica) à importância crescente aos aspectos que satisfazem e motivam o indivíduo (preocupação comum nas abordagens humanista e comportamental). Por fim, possui ênfase nos estudos dos ambientes interno e externo, da influência da tecnologia no ambiente organizacional, na distribuição das tarefas e responsabilidades, na estrutura hierárquica da empresa e também nos anseios dos funcionários (MOTTA, 2001, p. 25).

dinâmicas que contribuem para esse fim. Portanto, variações em um elemento do sistema tendem a afetar todo o processo organizacional.

Outro tópico que diferencia essa visão das expostas anteriormente é a gestão da identidade e da imagem da organização. Para a metáfora do fluxo e transformação, os diversos ambientes da empresa representam a projeção de sua identidade, isto é, problemas com os públicos provavelmente ocorrem devido à imagem distorcida percebida por eles (MORGAN, 1996).

A gestão da identidade e imagem da organização é um assunto pertinente para as Relações Públicas que, tendo como função gerir o processo de transmissão de significados, deve saber como proceder a fim de incentivar atitudes favoráveis dos públicos estratégicos com relação à empresa na qual trabalha.

Para Morgan (1996) a metáfora do fluxo e transformação é bastante ampla, pois:

Estas imagens fazem um convite para que se busque a dinâmica básica que origina as organizações e os seus respectivos ambientes como formas sociais concretas. Na busca dessa dinâmica oculta pode voltar-se a atenção para inúmeras direções. (...) é possível retornar-se à consideração do inconsciente como forma implícita da vida organizacional (...) é possível também dar maior atenção aos processos que originam os padrões de significado e a ação simbólica que cria e muda as organizações enquanto fenômenos culturais (MORGAN, 1996, p. 241).

Por fim, outra representação utilizada nessa metáfora é a ideia da análise do conjunto onde está inserida a organização. Para se compreender o processo de mudança existe a necessidade de se examinar todas as partes que compõe a empresa e os seus ambientes. Assim, acompanhamentos constantes de mercado e estudos são necessários para que a gestão das mudanças seja efetiva e não resulte em uma crise institucional.

Portanto, o diagnóstico do ambiente externo da organização, atividade normativa das Relações Públicas, é considerado elemento imprescindível para a efetivação de boas práticas administrativas segundo a metáfora do fluxo e transformação.

Após a definição e a discussão das metáforas da máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica e fluxo e transformação, apresentadas por Morgan (1996), a última visão das organizações representadas

como instrumentos de dominação aponta para algumas questões atuais, como as doenças ocupacionais¹⁶, os *workaholic*¹⁷ e o radicalismo sindical, que retornam à ideia da organização como instituição opressora e onipotente na sociedade.

As doenças ocupacionais, os funcionários viciados em trabalho, além dos empregados que se associam a movimentos sindicalistas com o intuito de promover a discórdia entre a organização e os demais membros do público interno configuram situações que devem ser observadas atentamente pelas relações públicas. Qualquer um desses casos afeta a motivação do empregado em relação ao seu trabalho, e pode acabar manchando a imagem da organização frente ao seu público interno e também externo. Por isso, é importante agir preventivamente a fim de evitar essas situações. Caso não seja possível, é necessário ao RP possuir alta capacidade conciliadora para que funcionários insatisfeitos não gerem uma grande crise institucional para a empresa.

Criticando especialmente a abordagem estruturalista do estudo das organizações, a imagem do “instrumento de dominação” se opõe firmemente à ênfase na eficiência da estrutura e da formalização dos processos administrativos defendidas pela Teoria da Burocracia¹⁸. Sua fonte de inspiração é a filosofia marxista de análise das ciências humanas, que defende:

(...) [os] fenômenos humanos como expressão e resultado de contradições sociais, de lutas e conflitos sociopolíticos determinados pelas relações econômicas baseadas na exploração do trabalho da maioria pela minoria de uma sociedade (CHAUI, 2000, p. 275).

Se nas primeiras visões o principal tópico estudado referia-se a formas de aumentar a produtividade das empresas, essa metáfora retoma a discussão sobre o limite entre essa busca incessante pelo crescimento das organizações e a exploração do trabalhador.

Para Morgan (1996) as organizações são grandes fontes de dominação de um grupo sobre o outro. Isso ocorre quando esses grupos utilizam-se do poder que

¹⁶ “[Doença ocupacional] é a produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade constante” (BRANDIMILLER, 1997, p. 151).

¹⁷ “O *workaholic* [pode ser] caracterizado pela compulsão para trabalhar ou pela dependência de trabalho. (...) apresenta como principais características a forte necessidade de estar no controle, a forma rígida e inflexível de administrar (...) e a preocupação exacerbada com detalhes, regras e relatórios” (SERVA e FERREIRA, 2006).

¹⁸ “Ênfase nos princípios e normas formais da organização, a organização hierárquica [um indivíduo manda e o outro obedece] e os aspectos relativos a autoridade e responsabilidade” (CHIAVENATO, 1983, p. 170).

possuem para coagir de forma explícita (força ou ameaça) ou de forma implícita (formulação de regras desiguais aos diversos setores da organização) outros seres humanos. Para o autor, essa metáfora deixa claro que todas as organizações causam algum efeito negativo em nossa sociedade.

Um dos grandes estudiosos das organizações como instrumentos de dominação foi Max Weber (MOTTA e PEREIRA, 1980, p.26-9), que em seus estudos identificou três formas de dominação social: carismática, tradicional e racional legal. A dominação carismática refere-se à influência que um líder exerce sobre seus liderados por suas características pessoais. A tradicional ocorre quando o poder de mando tem por base o respeito pela tradição e pelo passado. E, por último, a racional legal tem seu poder legitimado por leis, regras e procedimentos. É importante salientar que para o autor nenhuma das três facetas da dominação aparece pura e completamente sozinha em uma organização, elas estão presentes em pares ou trios, e uma delas sempre se sobressai.

Foi a partir dessa classificação que Weber (MORGAN, 1996, p. 281-4) observou que para cada modelo de dominação existe um tipo particular de legitimidade de poder que, por sua vez, é acompanhado por uma forma específica de gerenciamento da organização.

A metáfora do instrumento de dominação rompe, portanto, com a visão parcial sobre a racionalidade no ambiente organizacional e nos leva a perceber que ela nem sempre cumpre seu papel. Mudanças minuciosamente planejadas para serem implantadas na empresa a fim de aumentar o lucro dos sócios provavelmente incidirão sobre a rotina, os procedimentos e até mesmo sobre a saúde dos empregados, o que demonstra o poder e a dominação que aquela organização exerce na vida de seus funcionários (CHIAVENATO, 1983; MORGAN, 1996).

Portanto, é necessário destacar que nenhuma dessas metáforas age sozinha em uma organização, elas atuam em conjunto a fim de criarem sua realidade.

A realização dessa análise organizacional com base nas possíveis visões que a empresa pode apresentar fornece importantes informações a respeito de seu funcionamento, contato com o público externo, padronizações internas e até mesmo programas de incentivos a funcionários. A utilidade de se identificar uma metáfora depende dos objetivos da análise que está sendo efetuada na organização. Assim, durante um momento de tranquilidade econômica e em um período de crise, diferentes aspectos devem ser contemplados (MORGAN, 1996).

O processo de avaliação do estudo crítico realizado sobre a organização precisa explorar diferentes explicações para um mesmo fenômeno a fim de chegar a um julgamento final que consiga integrar todas essas resoluções e descobrir o funcionamento dos processos da empresa. Portanto, essas imagens que a organização pode assumir servem de modo prescritivo para que diferentes maneiras de administrar e planejar sejam utilizadas de acordo com as características da organização.

Para concluir:

A metáfora da máquina sugere uma abordagem mecanicista. A metáfora orgânica sugere como é possível organizar de um modo melhor que atenda às demandas ambientais. A metáfora do cérebro contribui para um planejamento voltado para facilitar a aprendizagem e a inovação. A metáfora da cultura demonstra como pode vir a ser possível administrar o sentido. A metáfora política ensina como agir politicamente. A metáfora da prisão psíquica indica como é possível escapar de armadilhas cognitivas. A metáfora do fluxo mostra como é possível influenciar a mudança. A metáfora da dominação revela uma forma de enfatizar e oferecer resistência a processos de dominação por parte da sociedade (MORGAN, 1996, p.341).

Sendo assim, infere-se que muitos dos problemas que as empresas possuem estão embutidos na estratégia utilizada por administradores e gerentes para analisá-la. Por isso, defende-se a necessidade da realização de um diagnóstico minucioso dos ambientes interno e externo com o objetivo de discutir soluções para as crises que se estabelecem, além de buscar prognosticar situações que possam vir a interferir nos processos administrativos e culminar em alterações na estrutura organizacional.

Tais reflexões vinculam-se a prática das Relações Públicas, pois se referem ao objeto de trabalho da área. A compreensão dos aspectos referentes ao funcionamento das organizações é imprescindível para a efetiva administração do relacionamento entre a empresa e os seus *stakeholders* porque torna o processo menos incerto e aumenta as chances de obtenção de sucesso na conciliação das partes envolvidas.

3. RELAÇÕES PÚBLICAS NO COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A prática das Relações Públicas (RP) passou por diversas etapas até chegar ao estágio em que a concebemos nesse século, passando de função meramente técnica a função estratégica indispensável para o bom relacionamento de uma organização com os seus públicos. Um longo caminho foi percorrido e as diversas alterações na História impactaram o perfil e a atuação desse profissional porém, apesar dos obstáculos, existem avanços que merecem ser comemorados.

Iniciada primeiramente nos EUA, no início do século XX, as Relações Públicas desempenhavam na sociedade norteamericana o papel de proteger as empresas e também departamentos de governo dos ataques da opinião pública. Essa crise corporativa deve-se ao fato de que alguns setores da economia estavam há anos desprezando a opinião do público, que acreditava que o sistema capitalista vigente no país estava gerando consequências brutais na vida dos cidadãos. O reflexo desse silenciamento da população foi uma grande crise de credibilidade junto à sociedade, o que forçou o aprimoramento de profissionais que pudessem realizar a intermediação entre as empresas e o público em geral (KUNSCH, 2006a, p. 33).

Segundo panorama das Relações Públicas nos EUA traçado por Pinho (2008), o país viveu durante o período de 1903 a 1914 uma intensa campanha contra o *big business*¹⁹ norteamericano:

Nesta fase surgem em cena os *muckrakers* (exploradores de escândalo) que através de reportagens e artigos em pequenos opúsculos, revistas e jornais, denunciam a corrupção existente tanto no âmbito governamental como no privado (PINHO, 2008, p. 33).

As grandes empresas estavam sendo acusadas pela sociedade de monopolizar o mercado através da formação de cartéis²⁰, trustes²¹ e consórcios com

¹⁹ Período compreendido entre os anos de 1921 a 1929 no qual as grandes corporações norteamericanas conheceram um período de incrível desenvolvimento econômico no país (PINHO, 2008).

²⁰ União de empresas de mesmo ramo que se juntam com o objetivo de monopolizar o mercado (GASTALDI, 1995, 163-4).

²¹ Trustes correspondem a um conglomerado de empresas que possuem mesmo dono e atuam em diversos setores da economia (GASTALDI, 1995, 164-5).

o intuito de acabar com a livre concorrência nos EUA. Aliado a isso, dizia-se que os grandes conglomerados estariam se utilizando de técnicas de sabotagem e *dumping*²² para forçar a falência de empresas menores. Alguns afirmavam ainda que essas organizações pagavam salários de fome a seus empregados (PINHO, 2008).

Todas essas acusações minaram a imagem de administradores e suas companhias, o que levou o mercado a necessitar urgentemente de um profissional para realizar o contato dessas organizações com a imprensa e que fosse capaz de restabelecer a confiança da opinião pública nas empresas norteamericanas do início do século XX (KUNSCH, 2006a).

De acordo com vários autores (ANDRADE, 1983; BALDISSERA e SÓLIO, 2008; KUNSCH 1997; PERUZZO, 1986; WEY, 1986), o primeiro a especializar-se na arte de administrar o relacionamento entre organizações e seus públicos foi o então jornalista Ivy Lee que, no ano de 1906, montou uma espécie de “serviço de imprensa” para as empresas que continham problemas de imagem perante a sociedade. Lee somente obtém fama e notoriedade em 1914, quando passou a auxiliar na reconstrução da reputação do empresário de petróleo John Rockefeller Jr. Por ser considerado o primeiro a utilizar-se de princípios e técnicas de Relações Públicas, ele é considerado o pioneiro mundial da profissão (KUNSCH, 2006b, p. 104).

Segundo Gurgel (1985 apud PINHO 2008, p. 34), o norteamericano inaugurou a primeira etapa das Relações Públicas baseando-se na máxima “o público deve ser informado”:

Este não é um Departamento de Imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos divulgar notícias, e não distribuir anúncios. (...) nossos planos, com absoluta franqueza, para o bem das empresas e das instituições públicas, é divulgar à imprensa e ao público dos Estados Unidos, pronta e exatamente informações relativas a assuntos com valor e interesse para o público.

Esse documento foi chamado por Ivy Lee de “Declaração de Princípios” e hoje representa o principal paradigma em RP (PINHO, 2008).

No mesmo ano em que Ivy Lee despontou como relações públicas na América do Norte, Eduardo Pinheiro Lobo foi selecionado para estar à frente do

²² O termo *dumping* é utilizado para designar a exportação de um produto com preço inferior ao preço de venda do mesmo produto no mercado do país exportador (SILVA, 2008, p. 115).

primeiro departamento de Relações Públicas do Brasil. Montado na companhia de fornecimento e transmissão de energia elétrica *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited* (atual Eletricidade de São Paulo S.A. - Eletropaulo) o objetivo do escritório era cuidar, essencialmente, do relacionamento da multinacional com a imprensa. Foi a partir desse trabalho que Lobo conquistou o título de patrono da profissão de Relações Públicas no país (KUNSCH, 2006a, p. 41).

Com a promulgação da Constituição Brasileira de 1946²³, o Brasil voltou a compor o rol dos países que adotavam a democracia como sistema de governo. Esse fato levou o país a instaurar, principalmente nos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, uma crescente política de desenvolvimento econômico e industrial, oferecendo até mesmo incentivos ao aporte de novas empresas no país (PINHO, 2008).

Segundo Caputo e Melo (2009, p. 8) no artigo “A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC²⁴”:

(...) o setor de Fabricação e Montagem de Veículos Automotores, Reboques e Carrocerias foi o maior beneficiado com US\$ 189,6 milhões, equivalentes a 38,1% do total. O setor de Fabricação de Produtos Químicos foi o segundo a receber mais investimentos, com US\$ 58,2 milhões investidos, 11,69% do total do período. Foi seguido de perto pelo setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos, com US\$ 55,9 milhões, 11,24% do total. Estes três setores concentraram, então, 61,0% dos investimentos.

Essas empresas eram em sua maioria norteamericanas, europeias ou japonesas; e no caso das duas primeiras, já possuíam em seu organograma departamentos específicos de Relações Públicas. Assim, a industrialização brasileira ajudou a tornar conhecida a profissão e a consolidá-la no país (KUNSCH, 1997; PERUZZO, 1986).

Nesse mesmo período, ocorreram também mudanças no panorama da Comunicação no Brasil. O início das transmissões televisivas, a formação de conglomerados de rádio, jornais e revistas, além da criação de institutos de pesquisa

²³ A Constituição anterior, outorgada em 1937 por Getúlio Vargas, instaurou o regime ditatorial no país. A liberdade de imprensa e os partidos políticos foram extintos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao37.htm> Acesso em: 15 mai. 2010.

²⁴ Instrução 113 da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC). Permitiu a importação de máquinas e equipamentos no Brasil sob a forma de investimento partir de 1955 (CAPUTO e MELO, 2009).

de opinião pública e de mercado ajudaram a firmar a profissão de Relações Públicas no país (HERZ, 1989; PERUZZO, 1986).

No ano de 1951 outro fato merece destaque: a criação do primeiro Departamento de Relações Públicas totalmente nacional. Elaborado pela Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda (RJ), o escritório era presidido por Evaldo Simas Pereira, considerado o precursor da linha administrativa da área de RP no país (KUNSCH, 2006a).

Em 21 de julho de 1954 é criada a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP). Com o objetivo de “sistematizar, valorizar e divulgar a história das Relações Públicas no Brasil” (KUNSCH, 1997, p. 21).

Na década de 60, o fato mais relevante para a história das RP é a assinatura da Lei nº 5.377, em 11 de dezembro de 1967, regulamentada em 26 de setembro de 1968 e aprovada no mesmo dia pelo Decreto-Lei nº 63.283, que instituiu a profissão como privativa dos bacharéis em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. O Brasil foi o primeiro país do mundo a regulamentar as atividades de Relações Públicas, fato que foi comemorado como exemplo de pioneirismo, mas que logo demonstrou ter atrapalhado a expansão e a consolidação da área (BALDISSERA E SÓLIO, 2008; KUNSCH, 2006a).

Se a regulamentação da profissão de Relações Públicas buscava assegurar mercado àqueles que ainda iriam se especializar na área, o resultado prático dessa medida excessivamente restritiva foi a inserção de outras áreas na realização das atividades privativas de RP. Para Margarida Kunsch (2006a):

[a regulamentação] se deu de forma prematura, pois as Relações Públicas ainda não haviam se firmado nem na teoria nem na prática, ou seja, não eram reconhecidas pelo meio acadêmico e pela sociedade (KUNSCH, 2006a, p. 23).

Diante desse panorama, é inegável a influência do regime militar na década de 60. O exemplo mais claro é a criação da Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP). Funcionando como uma agência de propaganda política e ideológica para o governo, seu objetivo era vender o regime autoritário de forma massiva, tentando mascarar a censura existente nesse período (KUNSCH, 2002, p. 121).

O exercício das Relações Públicas em conjunto com aquele sistema de governo colaborou para a formação de uma imagem negativa da área. Acreditava-se que a AERP agia de forma enganosa e suspeita a fim de acabar com as resistências públicas ao regime ditatorial (KUNSCH, 2006a).

Mas a década de 60 não constituiu apenas esses dois obstáculos citados, outro fato teve considerável notoriedade na área durante esse período. A publicação do primeiro livro de Relações Públicas, “Para entender Relações Públicas”, de Cândido Teobaldo de Souza Andrade, alavancou as pesquisas e publicações na área. Além disso, temos também como destaque a realização, em 1967, do IV Congresso Mundial de Relações Públicas na cidade do Rio de Janeiro. Dentre outras questões, nesse evento foram definidas as funções básicas e específicas da profissão (KUNSCH, 1997, p. 28).

A partir dessas alterações nas conjunturas econômica, política e também social no Brasil, o profissional de Relações Públicas percebeu que precisava se reinventar a fim de adaptar-se aos novos contextos em que estava inserido. Sendo assim, é possível destacar a notável flexibilidade da profissão ao longo dos anos.

A década de 70 pode ser caracterizada como um período de expansão dos cursos de Relações Públicas no país. A partir da regulamentação da área na década anterior, havia a necessidade de se formar profissionais que pudessem atuar nesse mercado (ROSA e CARVALHO, 2008). Porém, a questão principal acabou residindo no fato que de esses cursos, *a priori*, eram ministrados segundo técnicas e teorias do jornalismo. O resultado foi o distanciamento entre o que era ensinado nas Escolas de Comunicação e o que era praticado no mercado. Sem pesquisas específicas na área, seria difícil desenvolver a identidade da área no Brasil, além de uma independência em relação às demais áreas da Comunicação (KUNSCH, 1997, p. 29).

Os anos 80 trouxeram transformações significativas para a área de RP. Dentre elas destaca-se a abertura política rumo à democracia no governo do General Figueiredo (1974-1979). O reflexo dessa transição política foi a volta da liberdade de imprensa, o que levou à população a reclamar maior transparência nas atividades ligadas à Comunicação. A sociedade percebeu que o modelo de comunicação vertical, onde o Poder Executivo apenas transmitia informações ao público, não era mais funcional; o governo precisava agora ouvir os anseios de

todos. Segundo Kunsch, “os canais tinham de ser mudados e ampliados” (KUNSCH, 1997, p.31).

Foi também durante essa década que a nomenclatura de Relações Públicas, em significado ao gerenciamento da comunicação, foi sendo substituída aos poucos pelos renomes de Gerência de Comunicação, Secretaria de Comunicação, entre outros. As empresas passaram a exigir um profissional mais estratégico, com visão de futuro e que trabalhasse de forma sinérgica os processos comunicacionais dentro das organizações (KUNSCH, 2006a). Nessa época, porém, as RP estavam mais voltadas ao relacionamento da organização com o governo e a imprensa, o que acabou por reduzir seu mercado.

No campo da produção intelectual, surgiram inovações teóricas que são utilizadas até hoje, como a Comunicação Integrada²⁵ (KUNSCH, 2003; NEVES, 2000; TORQUATO DO REGO, 1986) e a Comunicação Comunitária²⁶ (KUNSCH e KUNSCH, 2007; NOVELLI, 2007; PERUZZO, 1986).

Tal década demonstrou ser crucial para a mudança da antiga concepção das Relações Públicas como atividade meramente técnica em relação ao repasse de informações para o paradigma vigente até os dias de hoje, que defende as RP como gerentes do processo de comunicação entre uma organização e os seus públicos. Portanto, é possível salientar nesse período, a transformação pela qual a profissão passou a fim de acompanhar novamente as mutações no mercado de trabalho brasileiro.

A partir dessa alteração, o exercício das Relações Públicas precisou ser repensado na década de 90. Era necessário atribuir à atividade características de pensamento estratégico²⁷. Diante disso, órgãos de classe, sindicatos e associações resolveram discutir a possibilidade de desregulamentar a área de RP. Basicamente, os interessados se agruparam em torno de três pontos de vista (FARIA, 2004; KUNSCH, 1997).

²⁵ De acordo com Kunsch (2003, p. 112) a Comunicação Integrada pressupõe a atuação conjunta dos profissionais de Comunicação, além da necessária interação com as demais áreas afins, para cumprir com o objetivo de fortalecer os conceitos institucional, mercadológico e corporativo da organização frente aos seus públicos estratégicos.

²⁶ Entende-se por Comunicação Comunitária o processo que motiva a participação direta dos cidadãos na produção e emissão de mensagens. Sua principal função é estabelecer a igualdade entre todos por meio do contato do indivíduo com as mídias a fim de que ele possa transmitir seus anseios à sociedade (PERUZZO, 1993, p. 11).

²⁷ “O pensamento estratégico é um processo intuitivo e criativo que orienta para uma visão mais dinâmica do processo de planejamento estratégico e a flexibilidade e adaptações inovadoras para sua implementação” (KUNSCH, 2003, p. 240).

Em primeiro lugar, estavam aqueles que são a favor da completa desregulamentação da área. A justificativa era de que tal modificação promoveria a expansão do conhecimento sobre a profissão, além da abertura de mercado para o relações públicas. A segunda fatia representativa defende uma abertura na legislação, que deveria ser revisada e até mesmo permitir o exercício da atividade por outros profissionais da área da Comunicação. Por último, existem aqueles que são totalmente contra qualquer alteração na regulamentação da profissão de Relações Públicas (KUNSCH, 1997, p. 40-1).

Essa discussão ainda não terminou, perdurando durante essa primeira década do século XXI.

A partir da emergência da globalização no mundo houve a internacionalização das Assessorias de Relações Públicas e de Comunicação. Outro ponto importante é a crescente terceirização dos serviços de Comunicação Organizacional, o que ampliou as possibilidades de atuação no mercado (KUNSCH, 2002, p. 5).

A mudança de postura das organizações frente à sociedade, aos públicos e à opinião pública inaugurou um novo panorama. Das empresas têm sido exigido um olhar social e ambiental sobre a comunidade. Deixar um legado para a sociedade tornou-se imprescindível para conseguir o apoio da população em favor de novos empreendimentos.

A globalização, a revolução tecnológica e a complexidade contemporânea irão exigir cada vez mais das organizações, mas sem perder a perspectiva de sua dimensão social e do cultivo dos valores democráticos (KUNSCH, 2002, p. 124).

Kunsch (2002) nos assegura ainda que apesar da polissemia do termo e do desconhecimento sobre a área, a profissão de Relações Públicas vem sendo aos poucos mais valorizada. Pesquisas acadêmicas avançam, melhorando as teorias e as técnicas a fim de adequar o profissional à nova realidade do mercado, onde a tecnologia e a globalização imperam.

Diante de uma sociedade em constante mudança, é necessário que o relações públicas acompanhe esse processo e adquira um perfil inovador, porém, sem se esquecer de sua principal função: o gerenciamento das relações entre a organização e os seus públicos. Para tanto, é necessário que esse profissional

possua acesso à alta gerência a fim de planejar e executar o planejamento de suas ações de maneira excelente (ANDREUCCI, 2006).

Sendo assim, diante de tantas alterações sociais, econômicas e culturais atravessadas pelo Brasil durante essas últimas décadas, é possível destacar que as Relações Públicas, apesar dos muitos desafios que lhe foram impostos, têm se adaptado às novas realidades. Tal afirmação pode ser comprovada pela excelente gestão da comunicação das empresas em momentos de mudança e crise organizacional.

3.1 Relações Públicas: objetivos e identidade acadêmica e profissional

A partir da análise das alterações históricas que influenciaram a definição das atividades de Relações Públicas no século XX e também durante os primeiros anos desse século, podem ser explicitados os propósitos da área, além de algumas características inerentes ao profissional.

Ainda relativamente desconhecido no Brasil, o termo Relações Públicas já foi definido por diversos autores (ANDRADE, 1983; FORTES, 1999; FRANÇA, 2004; KUNSCH, 1997; PERUZZO, 1986; SIMÕES, 1987). É necessário destacar, porém, que ainda não contamos com um consenso entre essas explicações, o que dificulta o entendimento da sociedade sobre essa profissão (CESCA, 2006; FRANÇA, 2003).

Cada qual à sua maneira contribuiu para o entendimento, diversificação e estudos mais aprofundados na área. Alguns conceitos relevantes para o estudo serão apresentados a seguir.

Para Simões (1987, p. 33), as Relações Públicas possuem um significado polissêmico, o que dificulta a compreensão dos indivíduos de forma imediata. Segundo ele, o termo Relações Públicas pode corresponder tanto a um processo como a uma função, além de poder ser também uma atividade ou a designação de um profissional, o título de um cargo e uma profissão.

Quando o autor elenca esses objetos de RP, torna-se interessante destacar o fato de que ele está enfatizando o relações públicas como o agente responsável pela mediação das relações entre a organização e seus públicos. Além disso, concebe que esse profissional deve agir de maneira planejada, isto é, as Relações

Públicas devem ser aplicadas através de uma sucessão de etapas contínuas que buscam a interação da organização com seus públicos (SIMÕES, 1987).

Essa definição exposta por Simões em seu livro “Relações Públicas: função política” (1987) vai ao encontro da definição oficial oferecida pela Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP):

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente²⁸.

Portanto, o objetivo das Relações Públicas pode ser enunciado como o esforço em prol da cooperação mútua entre a organização e seus públicos a fim de que a empresa cumpra sua missão²⁹.

Para Margarida Kunsch, as Relações Públicas podem ser consideradas de natureza essencialmente administrativa. Isto significa que as RP estão aptas a gerenciar os relacionamentos das organizações.

Na prática, as Relações Públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam (KUNSCH, 2003, p. 102).

Essa asserção reforça ainda mais a teoria de que o relações públicas é essencial e imprescindível em momentos de crise, onde informações corretas repassadas de forma rápida podem salvar a organização (GRUNIG, 2003).

Retomando a ideia de Simões de que as Relações Públicas se configuram como uma função política, Antonio Nogueiro I. Grau elabora o retrato do relações públicas como sendo o fiel da balança:

Las Relaciones Públicas continúan estando en el ‘fiel de la balanza’ entre las organizaciones y sus públicos. Gracias a este *factum* se reconoce tácitamente que la organización tiene unos derechos y

²⁸ Disponível em: <<http://www.abrpnacional.com.br/files/63283.pdf>> Acesso em: 16 mai. 2010.

²⁹ Para Certo e Peter (1993), missão corresponde ao objetivo amplo que a organização se dispõe a alcançar. Além disso, refere-se também aos seus valores e competências básicas, ao seu lugar no mundo dos negócios.

obligaciones con respecto a sus públicos y viceversa (GRAU, 2006, p. 79)³⁰.

Philip Lesly (1995), teórico da área de Relações Públicas, argumenta que a função desse profissional não é apenas a de buscar a colaboração de seus públicos para que seja cumprida a missão organizacional. Para o autor, é importante também que o relações públicas se preocupe em conhecer, informar e manter um relacionamento duradouro com esses públicos estratégicos a fim de realizar a comunicação ideal, de mão dupla, proposta por Kunsch (2003). Além disso, salienta que é imprescindível para o bom exercício da profissão que seja dada mais atenção aos interesses da sociedade e de seus agentes do que aos interesses específicos da organização.

Os profissionais de relações públicas têm um papel intermediário – fixados entre seus clientes/empregadores e seus públicos. Devem estar sintonizados no pensamento e nas necessidades das organizações às quais servem ou não poderão servi-las bem. Devem estar sintonizados com a dinâmica e necessidades dos públicos, de modo a poder interpretar esses públicos para clientes; assim como interpretar os clientes para os públicos. (...) Interpreta e comunica aquilo que o público tem para dizer para organizações que, normalmente, não seriam sensíveis a essas manifestações (LESLY, 1995, p. 4).

Outro ponto a ser considerado na análise da obra de Lesly é o destaque dado pelo autor à opinião dos públicos estratégicos de uma organização. Ele busca salientar, neste caso, a influência da falta de boa vontade por parte dos colaboradores no cumprimento de objetivos e metas organizacionais. A questão da cooperação dos funcionários fica mais explícita quando ela não está presente na vontade desse público. Essa seria, segundo Lesly (1995), mais uma das funções que o relações públicas poderia desempenhar em uma empresa. Ele acredita que o profissional de RP é capaz de não apenas trabalhar a comunicação entre os públicos e informar os empregados, mas também de agir nas bases de motivação³¹

³⁰ As Relações Públicas continuam atuando como “fieis” da balança entre as organizações e seus públicos. Graças a este fato se reconhece que a organização tem direitos e obrigações com relação a seus públicos e vice-versa (tradução da autora).

³¹ “Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS, 2002a, p. 342).

desses grupos. O resultado dessa ação seria o estabelecimento de atitudes³² favoráveis ao desenvolvimento da organização o que provoca, indiretamente, a melhora na imagem³³ e evita o estabelecimento de crises empresariais.

Portanto, para Philip Lesly (1995, p. 13-4), as Relações Públicas possuem a função primordial de auxiliar a organização e seus públicos a se adaptarem uns aos outros. Dentro dessa definição, ainda podemos destacar que esse profissional também deve ser capaz de formular diretrizes³⁴ organizacionais e prestar auxílio no direcionamento da empresa em momentos de mudança.

Para Kunsch (2003), são quatro as funções principais das Relações Públicas: administrativa, estratégica, mediadora e política.

Citado pela autora em seu livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, Rex Harlow apresenta uma definição clara do que seria a função administrativa das Relações Públicas (GRUNIG e HUNT, 1984, p.7 apud KUNSCH, 2003):

Relações Públicas é a função de gerenciamento que ajuda a estabelecer e manter canais mútuos de comunicação, a aceitação e cooperação entre a organização e seus públicos; que envolve a administração de crises ou controvérsias; que auxilia a administração a manter-se informada e a responder à opinião pública; que define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público; que ajuda a gerência a manter o passo com as mudanças e a utilizá-las efetivamente, funcionando como um sistema preventivo que permite antecipar tendências; e utiliza a pesquisa e técnicas sadias e éticas de comunicação como suas principais ferramentas (apud KUNSCH, 2003, p.101).

É possível notar que a consideração de Harlow a respeito das Relações Públicas como função administrativa em muito se parece com os tópicos expostos por Philip Lesly (1995). Ambos enfatizam a necessidade de interação das organizações com seus públicos de interesse, além da importância de se atender, em última instância, a demandas da sociedade.

³² Atitude corresponde ao nosso modo de agir e reagir em determinada situação. Reflete nosso comportamento (ROBBINS, 2002a, p. 340).

³³ A imagem da organização, para Nicholas Lind (1992, p. 5-6), representa a impressão que o público tem sobre uma determinada organização. Formada a partir de experiências anteriores, crenças, sentimentos e conhecimentos sobre sua atuação, corresponde à forma com que o indivíduo percebe a empresa.

³⁴ As diretrizes de uma organização são formuladas a partir do estabelecimento da missão e dos objetivos, além de ocorrer após a realização de análises do ambiente externo e interno da empresa. Isso significa que as diretrizes representam o guia que baliza as ações da organização (CERTO e PETER, 1993).

A antecipação dos problemas e crises, além da identificação de possíveis fraquezas da organização também correspondem a elementos que são fortemente considerados pelos autores e que podem representar a capacidade que o profissional de RP possui em adaptar-se às novas situações.

Considerações referentes à importância da comunicação estar integrada a outros setores da organização não são encontrados em Lesly e Harlow, por outro lado, esta é a base de sustentação da teoria de Margarida Kunsch (2006a) sobre os objetivos das Relações Públicas. Segundo ela, as atividades desenvolvidas pela área de RP precisam permear toda a organização para que surtam efeito.

A função estratégica das Relações Públicas, de acordo com Kunsch (2003), corresponde ao seu valor econômico. Ações de valorização do relacionamento com o público externo contribuem para que a sociedade identifique a empresa com critérios de credibilidade, o que ajuda a manter clientes fiéis e satisfeitos. Nesse sentido, as RP efetivam suas atividades no lucro, atingindo o objetivo fim de toda empresa. Portanto, a gestão da identidade corporativa tanto para público interno como para público externo é imprescindível para o sucesso e a boa imagem de uma organização frente à sociedade (GRUNIG, 2003, p. 71).

Partindo do princípio de que a gestão da comunicação no sistema organização-públicos é intrínseca à atividade de Relações Públicas, podemos destacar que a função mediadora (KUNSCH, 2003) é a mais visível de todas. Tal afirmação pode ser comprovada pela declaração oficial sobre Relações Públicas da organização *Public Relations Society of America* (PRSA) citada por Garcia (1999): “o profissional de relações públicas atua como conselheiro da gerência e como mediador, ajudando a traduzir os objetivos privados em normas e ações razoáveis e aceitáveis publicamente” (GARCIA, 1999, p. 63-4).

Esse conceito nos permite argumentar que a área de RP não deve apenas informar o público sobre as ações da organização. Portanto, a comunicação deve ser praticada em seu sentido pleno: tornar comum, proporcionar a geração de trocas de conteúdo de forma bidirecional e enfatizar a importância do *feedback*³⁵ (KUNSCH, 2003, p. 104).

A respeito da função política, defendida por Simões (1987) e exposta anteriormente, Kunsch (2003) argumenta:

³⁵ Processo de repasse de informações do emissor para o receptor a fim de verificar se a mensagem foi compreendida de forma correta (ROBBINS e COULTER, 1998).

As Relações Públicas lidam basicamente com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual fazem parte (KUNSCH, 2003, p. 109).

Todas as relações que o ser humano estabelece envolvem uma carga de poder, e dentro das organizações não é diferente. Nem sempre é possível a estruturação e manutenção de um ambiente completamente igualitário, onde todos realmente possam participar das atividades e, principalmente, durante o processo da tomada das decisões que incidirão sobre a organização (CERTO e PETTER, 1993). A partir de situações no ambiente interno e também daquelas provenientes do ambiente externo, conflitos e crises podem se estabelecer resultando em um clima tenso entre os públicos envolvidos. É justamente na prevenção e, posteriormente, no gerenciamento dessas ocorrências que o relações públicas deve atuar a fim de restabelecer o mais rápido possível o entendimento entre as partes. É na administração dessas situações que se pode elencar a função política (KUNSCH, 2003) como condizente com a profissão de Relações Públicas.

Diante dessa explanação sobre as quatro funções das Relações Públicas é passível a elaboração da seguinte figura:

| Funções das Relações Públicas | Objetivos |
|-------------------------------|--|
| Administrativa | Estabelecimento, gerenciamento e manutenção da comunicação entre a organização e os seus públicos estratégicos |
| Estratégica | Gestão ética da identidade corporativa a fim de propagar, junto aos públicos estratégicos, imagem favorável da organização para elevar sua credibilidade e lhe trazer retorno financeiro |
| Mediadora | Praticar a comunicação bidirecional, receber <i>feedback</i> de ambas as partes e atuar de maneira imparcial |
| Política | Administração das bases de poder internas e externas à organização com o objetivo de evitar crises e controvérsias |

Figura 8 – Funções das Relações Públicas segundo Margarida Kunsch (2003, p. 107-17)

Fonte: Elaboração da autora.

Tal resumo foi elaborado com o intuito de facilitar a visualização do que é defendido por Margarida Kunsch, que sustenta teoricamente a análise sobre as RP que está sendo realizada.

A pesquisadora Cesca (2006, p. 23) estabelece que “(...) Relações Públicas é uma profissão polivalente, multifuncional, que trabalha com a Comunicação Integrada e Estratégica, visando fazer com que a organização atinja a sua missão e visão³⁶”. Sendo assim, podemos apontar que sua definição em muito se parece com a concepção estratégica proposta por Kunsch (2003) sobre as RP e também com a multiplicidade do termo exposta por Simões (1987).

Em seu livro “Relações Públicas e suas interfaces”, Cesca (2006) apresenta algumas características interessantes que o profissional precisa possuir a fim de que realize um trabalho efetivo dentro da organização. Conhecimento das técnicas da área de RP, dinamismo, facilidade de relacionamento, cultura global, domínio das

³⁶ Segundo Robbins e Coulter (1998, p. 16), “(...) a visão representa os resultados de longo prazo desejados [pela empresa]”.

técnicas de redação, conhecimento de planejamento a curto e longo prazo e estratégias de negócio, criatividade e inovação, além de facilidade em adaptar-se a mudanças são elementos que configuram na prática a base da identidade profissional³⁷ das Relações Públicas segundo a autora.

Esses tópicos podem ser facilmente identificados como imprescindíveis a todos aqueles profissionais que atuam no mercado globalizado, onde as mudanças ocorrem com maior frequência e a necessidade de se realizar as atividades de forma eficiente³⁸ é exigida. Portanto, pode-se destacar novamente a importância da flexibilidade profissional para o efetivo exercício das Relações Públicas.

3.2 A Comunicação Interna como elemento significativo da Comunicação Organizacional

As diversas mudanças que têm sido implantadas pelas organizações com o objetivo de torná-las competitivas, flexíveis e capazes de responder às exigências do mercado geraram um público interno que possui um perfil diferenciado: os empregados estão mais conscientes, responsáveis e atentos a cobranças. Diante dessa reestruturação no modelo organizacional, propõe-se a atuação do profissional de Relações Públicas como o intermediador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa com os seus públicos estratégicos (MELO, 2009).

De acordo com Margarida Kunsch (2003, p. 149-50), a Comunicação Organizacional refere-se ao conjunto de atividades que buscam estabelecer e manter relacionamentos confiáveis, consistentes e contínuos entre uma organização e os seus públicos. Corresponde, ainda, ao conjunto sinérgico formado pela Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica, Comunicação Administrativa e Comunicação Interna. Esse composto pode ser entendido como uma junção de esforços mútuos em prol da eficiência do processo comunicativo nas empresas como pode ser verificado na figura abaixo:

³⁷ De acordo com Vianna (1999, p. 51) a identidade profissional pode ser apontada como um processo contínuo e subjetivo que segue as trajetórias individuais e sociais do indivíduo. Formada a partir da atribuição de sentido que se dá ao trabalho, é centrada na imagem e autoimagem que a sociedade constrói em torno de determinada profissão.

³⁸ Refere-se à quantidade de recursos utilizados para se atingir determinado objetivo organizacional. Pode ser expresso como “fazer as coisas da maneira certa” (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 3).

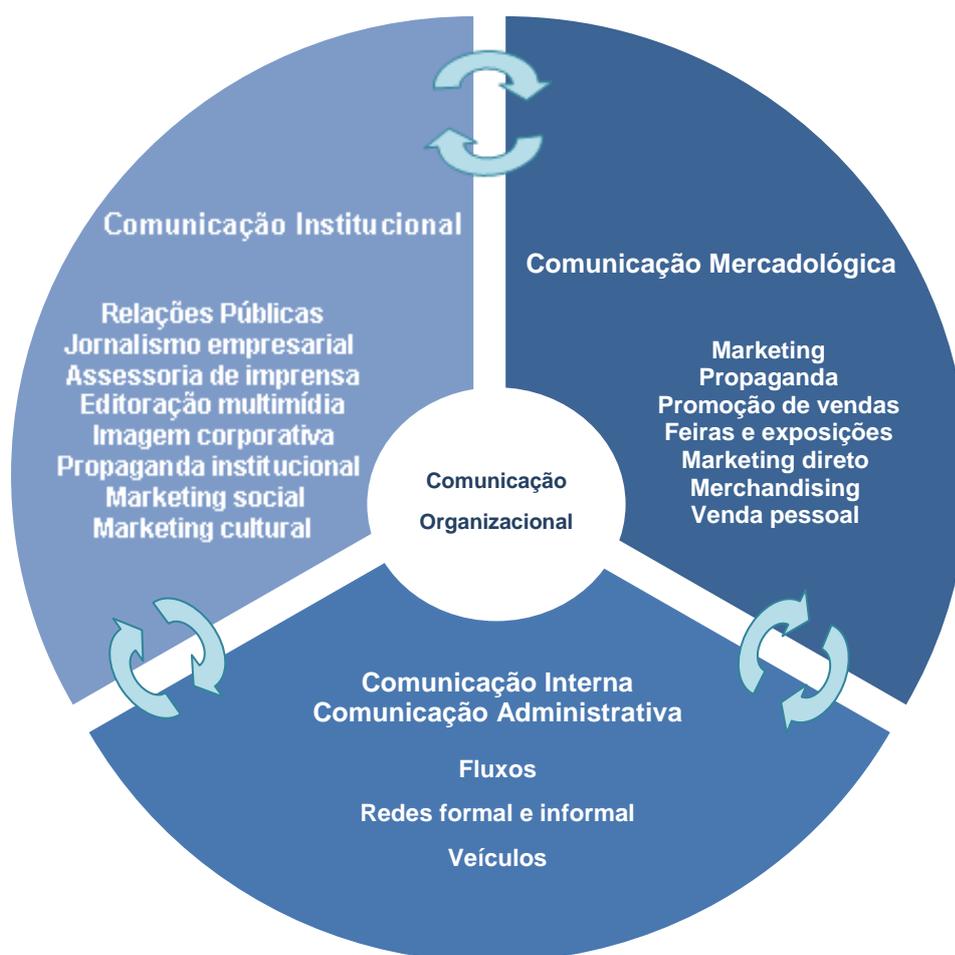


Figura 9: Composto da Comunicação Integrada

Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

Para Kunsch (2003, p. 165): “A Comunicação Institucional, por meio das Relações Públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização”. Considerando que é justamente a partir da recepção de um conceito que o indivíduo forma para si a imagem de uma empresa, é possível afirmar que o relações públicas é o profissional responsável por formar, indiretamente, a visão que os públicos estratégicos terão da organização.

A Comunicação Mercadológica (KUNSCH, 2003), por sua vez, está associada ao planejamento e as ações de marketing da organização. Seu objetivo principal é tornar conhecido do público consumidor os benefícios do produto ou serviço oferecido através da utilização de técnicas de persuasão, divulgações publicitárias, promoções de venda e outras ferramentas que conquistem e fidelizem os públicos-alvo da empresa.

Identificado por Kunsch (2003) em seu livro “Planejamento de Comunicação” como outra parte do sistema da Comunicação Integrada, a Comunicação Administrativa deve tratar dos fluxos formais de informação que permeiam a instituição.

Para Fortes (apud CESCA, 2006):

A Comunicação Administrativa é caracterizada pelo uso dos veículos normais, incluindo ordens ou instruções de serviço e de trabalho; relatos de resultados de desempenho, finalidade e estrutura da organização; objetivos, políticas e práticas; e relações econômicas e políticas (FORTES apud CESCA, 2006, p. 69).

Portanto, destaca-se que esse sistema formal de comunicação corresponde a um conjunto de meios e normas que são estabelecidas de maneira consciente e deliberada e visam guiar as responsabilidades dos integrantes de uma organização (KUNSCH, 2003, p. 82-4).

Além do sistema formal, representado pela Comunicação Administrativa, está presente nas organizações o sistema informal de comunicação, que deriva das relações sociais que são construídas entre os indivíduos. Não é controlado pelas organizações, que devem estar atentas à emergência de lideranças informais que possam vir a mobilizar a opinião dos empregados contrariamente aos interesses da empresa (KUNSCH, 2003, p. 83). O boato pode ser apontado como um exemplo maléfico dessa influência no público interno. Geralmente, decorre em grande parte de ansiedade, insegurança ou mesmo de falhas no repasse das informações (SIMÕES, 2001, p. 56-7).

Por último, Kunsch (2003, p. 154) explicita o conceito de Comunicação Interna. Correspondendo a um setor planejado cujo objetivo é a integração entre a empresa e os seus empregados a partir da utilização de ferramentas de Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica, a área de Comunicação Interna deve atingir todos os setores da empresa. Valendo-se de políticas, estratégias e planos, deve ser vista como parte importante da instituição na medida em que busca estimular o diálogo entre as partes na relação organização–públicos, além de satisfazer os anseios de ambos. Deve estar ligada à alta administração para que, em casos de mudança organizacional, possa agir com rapidez e informar os funcionários sobre a nova situação o mais breve possível (LEITE, 2006).

O foco da área de Comunicação Interna deve ser a valorização do empregado como parte indispensável à organização. Um ambiente no qual informação, conhecimento e competência sejam valorizados deve ser estabelecido com o intuito de estimular o comprometimento, a confiança, o orgulho e o autodesenvolvimento de cada um (VIEIRA, 2004).

De acordo com Wey (1986), é imprescindível que os funcionários se identifiquem com o trabalho desenvolvido pela organização e compreendam seu funcionamento. O autor denomina essa predisposição como uma “boa vontade” por parte do público interno em relação à empresa. Somente desta maneira, os colaboradores poderão tornar-se porta-vozes das políticas e filosofias desenvolvidas, o que assegura a credibilidade do negócio junto à opinião pública.

Para o autor, alguns fatores podem gerar a identificação do funcionário com a empresa e permitir que sua satisfação seja atingida:

(...) bom atendimento médico-hospitalar, publicações empresariais, atividades recreativas, concursos e prêmios de incentivo ao trabalho de realizações pessoais; conseguir material educativo para empregados; melhores restaurantes; facilidades bancárias junto ao local de trabalho; facilidades esportivas, etc. (WEY, 1986, p. 73).

Sendo assim, é possível argumentar que um trabalho eficaz de Relações Públicas deve ser desenvolvido a partir da integração dessa área com os demais setores da organização. É necessário que exista apoio de todos para a elaboração de novas propostas a fim de que os anseios dos colaboradores possam ser atendidos e os processos otimizados. A partir dessa junção de esforços, a empresa tende a crescer, desenvolver-se mais rapidamente e, como consequência, aumenta seus lucros.

Kunsch (2003, p. 121) defende esse pacto principalmente entre a área de Comunicação Interna e o setor de Recursos Humanos. Segundo a pesquisadora, ambos devem reunir-se para a criação e a coordenação de atividades que estimulem a participação, a integração e o interesse dos funcionários na empresa. Tal objetivo pode ser alcançado a partir da elaboração de veículos impressos, como o jornal mural, a revista interna, o jornal interno; mídias eletrônicas, como os programas de rádio e televisão; as mídias online, como os *blogs*, comunidades e redes sociais na Internet; e, por último, a realização de atividades especiais, como

visitas de familiares à fábrica, campanhas internas de saúde, prevenção a acidentes, sociais e educativas (MARCHIORI, 2002).

Outra atribuição da Comunicação Interna, apontada por Melo (2009), é a manutenção de clima favorável à realização das metas estratégicas da organização com vistas ao crescimento de suas atividades, linhas de produtos e serviços. Para a autora, a partir desse estímulo, torna-se mais fácil manter um ambiente propício a mudanças, o que permite a empresa adaptar-se mais facilmente às transformações de mercado.

Além da satisfação do empregado e do crescimento da organização, Wey (1986) insiste também na questão da prevenção e contenção de conflitos internos como papel do relações públicas na gestão da Comunicação Interna. Segundo ele:

Uma boa política de Relações Públicas pode ajudar a estabilizar uma situação trabalhista, conseguindo uma atmosfera favorável aos empregados, que irá impedir ou dificultar as atividades destrutivas de agitadores trabalhistas, atuando em conjunto com os responsáveis pelas relações industriais, fornecendo-lhes assistência no relacionamento com os sindicatos; divulgando para o público e para os empregados o ponto de vista da empresa, quando surge a ameaça de um conflito (WEY, 1986, p. 74).

Portanto, as ações de RP devem ser planejadas e realizadas continuamente, e não apenas nos momentos de crise. É preciso estabelecer e manter uma relação duradoura e transparente entre a organização os seus *stakeholders*, a fim de que eles continuem cultivando uma opinião favorável em relação à empresa mesmo durante alterações institucionais.

A autora Marlene Marchiori (2002) atenta ainda para outro ponto importante na gestão da Comunicação Interna. Para ela, é necessário segmentar a comunicação de acordo com o público de interesse. Isso significa que antes da implantação de qualquer veículo de Comunicação na empresa, torna-se fundamental o estudo dos *stakeholders* através da realização de pesquisas e auditorias internas para que sejam levantadas informações a respeito da cultura da organização e seus pontos fortes e fracos a fim de que embasem o Planejamento Estratégico e a execução das ações da área de Comunicação. Segundo ela, somente após esse levantamento será possível adequar linguagens e meios ao perfil dos funcionários.

Sobre a segmentação da comunicação conforme o perfil do público estratégico, Kunsch (2003) defende:

As Relações Públicas, graças ao papel que lhes cabe de lidar com públicos multiplicadores e ao planejamento que essa função exige, têm muito a contribuir para a eficácia da Comunicação Integrada nas organizações, justamente por sua capacidade de se dirigir diretamente a vários segmentos de públicos, usando comunicação específica (KUNSCH, 2003, p. 185).

Em síntese, o RP deve estar atento aos aspectos institucionais das organizações a fim de fortalecer a marca corporativa frente aos públicos de interesse. Além disso, deve também estimular o funcionário a participar das decisões empresariais e fazê-lo sentir-se responsável pelo sucesso empresarial e imagem institucional transmitidos à sociedade.

4. O MERCADO GLOBALIZADO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

A partir do conceito discutido anteriormente de que as organizações estão presentes em todos os aspectos da sociedade, deve ser salientada a importância de se discutir as alterações econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas a fim de retomar a flexibilidade inerente ao profissional de relações públicas e reafirmá-lo como imprescindível para o processo de gestão da Comunicação em momentos de mudança organizacional.

Em relação a esse tema, Daft (1999) argumenta que as organizações são mutáveis, isto é, elas se adaptam continuamente ao ambiente externo. Para tanto, a compreensão dos novos desafios de gestão no século XXI faz-se necessária também para a administração das distintas demandas de relacionamento entre as organizações e os seus públicos.

Iniciado no século passado, o fenômeno da globalização é considerado um importante marco da sociedade contemporânea. Para Ianni (1998, p. 1):

A globalização do mundo (...) rompe e recria o mapa do mundo, inaugurando outros processos, outras estruturas e outras formas de sociabilidade, que se articulam e se impõem aos povos, tribos, nações e nacionalidades. (...) Os territórios e as fronteiras, os regimes políticos e os estilos de vida, as culturas e as civilizações parecem mesclar-se, tensionar-se e dinamizar-se em outras modalidades, direções ou possibilidades (IANNI, 1998, p. 1).

Como resultado imediato dessa mudança é possível citar o aumento da competição em nível global. Empresas de grande, médio e também de pequeno porte sentem a necessidade de se preocupar com concorrentes de mercado localizados em outras nações. No século XXI não é mais suficiente monitorar apenas as relações comerciais locais que a empresa possui, é necessário ir além das fronteiras que estão demarcadas. Além disso, com o objetivo de diminuir custos com folha de pagamento e matérias-primas, produtos e serviços podem ser produzidos e distribuídos em diversas partes do globo (DAFT, 1999, p. 5).

Essa produção de bens em nível mundial proporcionou às empresas uma renovação em suas estruturas organizacionais. Quadros de funcionários mais enxutos, formação de grupos de trabalho destinados ao alcance de objetivos e

metas específicas e maior poder de decisão para os funcionários são mudanças que têm sido implantadas nas empresas a fim de que elas dinamizem-se e tornem-se mais abertas e preparadas para o enfrentamento das alterações provenientes do ambiente externo (ROBBINS, 2002a).

Houve a época em que ter o melhor preço era certeza de mercado e excelência garantidos. Atualmente, a principal vantagem competitiva de uma empresa é a velocidade de entrega de seu produto ou de seu serviço. Com isso, a fase da distribuição no composto de marketing³⁹ tornou-se fundamental para a formação da boa imagem da empresa frente a seus consumidores.

Daft (1999, p. 6) destaca ainda a importância do relacionamento com os funcionários:

A demanda por velocidade e os progressos na tecnologia da informação (...) desempenham um papel em outro desafio enfrentado pelos trabalhadores e organizações atualmente. À medida que as empresas se tornam mais flexíveis, os empregados também se tornam.

Essa afirmação pode levar a dois caminhos: permite pensar tanto em questões como maior autonomia do profissional com relação à empresa em que trabalha como também repensar a difusão das telecomunicações⁴⁰ a partir da globalização. Com o fato de as empresas possuírem, nesse século, estruturas administrativas mais enxutas, os empregados têm se comunicado com superiores que estão do outro lado do mundo através de aparatos eletrônicos que possuem tecnologia avançada. Essa nova configuração do processo comunicativo pode ocasionar dificuldades e ruídos no sistema de comunicação entre a empresa e os seus funcionários (ROBBINS e COULTER, 1998).

Outro tópico fortemente destacado por autores contemporâneos (DAFT, 1999; GRIFFIN e MOORHEAD, 2006; ROBBINS, 2002a; ROBBINS e COULTER, 1998; SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 2003) refere-se à questão da diversidade da força de trabalho. Para Griffin e Moorhead (2006):

³⁹ O composto de marketing é formado pelos 4 P's: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Esses elementos constituem ferramentas comumente utilizadas pelas empresas para atingir tanto seu mercado-alvo como também seu público-alvo (KOTLER e KELLER, 2006, p.17).

⁴⁰ As telecomunicações representam um conjunto de meios e dispositivos que visam permitir e facilitar a comunicação à longa distância (SORJ, 2003, p. 76-8).

A diversidade da força de trabalho caracteriza-se por semelhanças e diferenças em fatores como idade, sexo, herança étnica, habilidades físicas e deficiências, raça e orientação sexual entre os funcionários da organização (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 36).

Portanto, é possível argumentar que ela tem modificado a antiga concepção de que a cultura organizacional molda as crenças e as formas de agir dos funcionários, além de rejeitar a antiga imagem de uma cultura estática e imutável dentro da empresa.

Segundo os autores do livro “Introdução ao Comportamento Organizacional”, a diversidade da força de trabalho é resultado de quatro tendências mundiais. A diversificação demográfica da população local, a internacionalização da oferta de produtos e serviços, a mudança do foco de atenção das organizações para o atendimento dos anseios das minorias e as recombinações estratégicas (fusões e aquisições) forçaram as empresas a reagrupar seus funcionários em grupos diversos culturalmente a fim de reproduzir no ambiente interno a sociedade atual. Assim, pode-se dizer que esses quatro elementos representam os fatores que impulsionam a crescente diversidade da força de trabalho no mundo (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

Para concluir o tópico, Motta (2001) defende que as organizações precisam aprender a lidar com os diferentes tipos de empregados para que estes se sintam parte da empresa e motivados a trabalhar em favor do cumprimento dos objetivos organizacionais. Portanto, podemos destacar novamente a importância do profissional de Relações Públicas na administração da diversidade cultural, além da diversificação da força de trabalho nas empresas para a completa identificação e satisfação das necessidades do público interno.

4.1 Mudanças Organizacionais: fusão e aquisição (F/A e F&A)

De acordo com Robbins (2002a, p. 455), o processo de alterar a estrutura de trabalho das organizações consistiria em uma ação relativamente tranquila se não fosse pela aversão que as pessoas têm a mudanças. Portanto, estudar as alterações organizacionais torna-se imprescindível atualmente, pois fornece estratégias para adequar empresas e funcionários às mudanças de mercado.

A respeito desse assunto, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) esclarecem:

Resistência à mudança é qualquer atitude ou comportamento que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar uma mudança desejada. Esta resistência geralmente é encarada pelos agentes da mudança como algo que precisa ser vencido para que a mudança tenha sucesso. No entanto, nem sempre este é o caso. É útil considerarmos a resistência à mudança como um *feedback* que pode ser usado pelo agente de mudanças para atingir melhor os objetivos da mudança (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 287).

É importante destacar que, como defendem os autores, nem toda resistência à mudança é negativa. Por vezes, se opor a alterações na organização abre os canais de diálogo entre a empresa e os seus funcionários, estreitando o relacionamento entre eles. Além disso, resistir ao que lhe é imposto facilita a estabilidade e a previsibilidade da organização. Para as Relações Públicas, o conhecimento das fontes e dos motivos de resistência interna configura-se como uma importante ferramenta que auxilia a desvendar o comportamento dos indivíduos que compõem a instituição.

Robbins (2002a) argumenta que o processo de resistir a mudanças pode surgir a partir de duas frentes: comportamento individual ou comportamento organizacional. A primeira possui cinco motivos básicos: hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processo seletivo das informações. Por outro lado, a resistência organizacional a alterações possui seis justificativas, segundo o autor: inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às reações estabelecidas de poder e ameaça às distribuições estabelecidas de recursos. Essa classificação será explicitada a fim de desvendar os motivos pelos quais indivíduos e empresas temem mudanças em sua estrutura estabelecida.

O hábito refere-se à nossa capacidade de estabelecer padrões de comportamento a fim de eliminar a necessidade de tomar decisões sobre todos os assuntos, todos os dias. Ele nos coloca em um ambiente confortável do qual resistimos em sair. Relaciona-se com o sentimento de segurança, que é a medida da regularidade das ações que empreendemos sempre e que também nos leva para uma zona de conforto na qual podemos acreditar na previsibilidade contínua de nossa vida (ROBBINS, 2002a).

Segundo Robbins (2002a), os fatores econômicos relacionam-se ao medo que os funcionários têm de que mudanças na organização alterem sua renda. Já o medo do desconhecido substitui nosso sentimento de segurança pela ambiguidade e incerteza, gerando insegurança e resistência à implantação de novas alternativas.

Por último, Robbins (2002a) enfatiza na categoria da resistência individual a mudanças o processamento seletivo de informações, que corresponde à ideia de que os indivíduos escutam apenas o que desejam e o que lhes é favorável, moldando seu mundo a partir da construção de uma realidade própria e única dentro da organização na qual trabalha. Sendo assim, tudo o que interferir nas bases dessa percepção individual será rejeitado pelo funcionário por não estar de acordo com sua expectativa.

É importante destacar que o autor é referência na conceituação das razões individuais para resistência a mudanças provenientes do ambiente externo, além dos motivos por ele apontados para que as organizações também resistam às mudanças.

Em relação aos motivos de oposição a alterações por parte da própria organização, a inércia estrutural relaciona-se com o sentimento de estabilidade. Para sobreviverem, as empresas necessitam de algumas formalizações, como sua estrutura hierárquica, sua cultura e seus processos de contratação e treinamento de pessoal a fim de manter padrões que lhe assegurem segurança no mercado. Assim, quando alterações são necessárias, a própria organização percebe estar em uma situação na qual precisa remodelar suas bases a fim de adaptar-se ao novo sistema vigente (ROBBINS, 2002a).

Relacionado a isso, a inércia do grupo pode ser descrita como a capacidade que um conjunto de pessoas ligado à organização tem de resistir a mudanças de maneira mais representativa do que a resistência individual. Tal afirmação refere-se à formação de coligações e equipes que se reúnem e passam a atuar de maneira a boicotar todos os focos de aceitação das alterações que estão sendo implantadas na empresa (ROBBINS, 2002a).

As organizações ao implantarem mudanças nos processos que a regem precisam também alterar os setores pois, somente assim, a modificação será válida e eficaz. Segundo Robbins (2002a), o que ocorre normalmente é justamente o contrário: implantações de novas tecnologias não são acompanhadas de alterações

na estrutura formal da organização. A essa discrepância dá-se o nome de foco limitado de mudança.

Portanto, o foco limitado de mudança reflete a falta de planejamento das empresas ao implantarem as alterações que são necessárias, além de apontar para a necessidade de melhor aproveitar os recursos da organização a partir dos novos elementos que irão reger os processos organizacionais com o intuito de otimizar a produtividade da instituição.

Retomando Robbins (2002a), a ameaça à especialização simboliza o receio dos funcionários especializados de que seus postos sejam extintos por alterações na organização. Relacionado a isso, existe a ameaça às relações de poder, que reflete o medo dos empregados que ocupam altos postos na hierarquia de que mudanças organizacionais redistribuam o poder já estabelecido.

Por último, a ameaça às distribuições de recursos é sentida por aqueles que detêm os maiores repasses de orçamento dentro da organização (ROBBINS, 2002a). Tais grupos consideram as mudanças no padrão dominante uma séria ameaça a existência de seu setor.

Autores do livro “Fundamentos do Comportamento Organizacional”, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 287), também apresentam razões para que os indivíduos resistam às mudanças organizacionais. São elas: medo do desconhecido, falta de boas informações, medo de perda de segurança, nenhuma razão para mudança, medo de perder poder, falta de recursos e época inoportuna. Tais motivos em muito se parecem com as explicações fornecidas por Robbins (2002a) e explicitadas anteriormente.

Sendo assim, pode-se elaborar a Figura 12, que compara os motivos pelos quais os indivíduos resistem às mudanças segundo Robbins (2002a) e também de acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999):

| RAZÕES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS | |
|---|---|
| ROBBINS | SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN |
| <p>Inércia estrutural</p> <p>Foco limitado de mudança</p> <p>Inércia de grupo ameaça à especialização</p> <p>Ameaça às relações de poder</p> <p>Ameaça às distribuições de recursos</p> | <p>Medo do desconhecido</p> <p>Falta de boas informações</p> <p>Medo de perda de segurança</p> <p>Nenhuma razão para mudança</p> <p>Medo de perda de poder</p> <p>Falta de recursos</p> <p>Época inoportuna</p> |

Figura 10 – Comparação entre as razões individuais de resistência a mudanças organizacionais de acordo com Robbins (2002a) e Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999)

Fonte: Elaboração da autora.

Por fim, é importante destacar a importância do conhecimento das fontes de resistência a alterações organizacionais pelo profissional de relações públicas, pois elas refletem anseios e filosofias dos indivíduos que devem ser trabalhados na comunicação entre a empresa e os seus públicos buscando facilitar a aceitação dos funcionários ao processo de reorganização estratégica, como as fusões e as aquisições.

Em relação à abrangência e ao alcance das mudanças, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) ainda distinguem a mudança incremental ou mudança de dimensionamento da estrutura e a mudança radical ou mudança que quebra a estrutura. A respeito disso, Robbins (2002a) define a anterior como mudança de primeira ordem e a posterior como mudança de segunda ordem.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 282), o primeiro gênero de alteração organizacional “(...) é menos abrangente e tem um impacto menos traumático sobre a organização como um todo”. Tais alterações referem-se à inserção de uma linha nova de produtos, novas tecnologias e novos processos e

sistemas. Além disso, existe a característica da melhora contínua desses procedimentos realizada a longo prazo.

Considerada uma mudança radical ou uma mudança que quebra a estrutura, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) defendem que tais alterações impactam de maneira significativa e intensa a estrutura e os processos da organização. Trocas de presidente devido a maus resultados operacionais e nova cultura e políticas organizacionais devido a um processo de fusão ou aquisição de empresas são os exemplos mais claros da mudança radical.

Referindo-se as duas possibilidades de resultados das mudanças na organização, Robbins (2002a) argumenta:

(...) as mudanças de primeira ordem [constituem uma] mudança linear; não implica nenhum desvio fundamental na premissa sustentada pelos funcionários sobre o mundo ou sobre como a organização pode melhorar suas operações. [Por outro lado, a] mudança de segunda ordem [consiste em uma] mudança multidimensional, em múltiplos níveis, descontínua e radical, que envolve uma reconsideração das premissas sobre a organização e o mundo no qual ela opera (ROBBINS, 2002a, p. 461-2).

Portanto, as mudanças de primeira ordem são alterações implantadas lentamente na empresa e que ocorrem durante a estabilidade do mercado, ambiente que tem se tornado cada vez mais raro atualmente. Alterações no programa de cursos e treinamentos a fim de capacitar os empregados a atividades específicas, além de redução nos custos da organização são exemplos da mudança de primeira ordem.

As mudanças de segunda ordem, por sua vez, transformam culturas, estruturas hierárquicas e linha de produtos com a finalidade de reinventar as empresas e adaptá-la ao novo ambiente competitivo. Têm se tornado cada dia mais comuns em grandes corporações, o que ocasiona incerteza e gera resistência por parte dos empregados.

Retomando Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), tais autores explicitam ainda a diferença entre a mudança planejada e a mudança não planejada. Segundo eles, a mudança não planejada acontece aleatoriamente, isto é, não é esperada ou elaborada para ser implantada em momento específico. Por outro lado, quando a mudança é planejada, busca-se preencher a lacuna entre o que é praticado na empresa e o desejo dos funcionários. Sua ocorrência depende da realização de uma

avaliação prévia da situação, momento onde serão estudados problemas e oportunidades, além da elaboração de propostas de solução para qualquer uma dessas questões.

De acordo com o psicólogo Kurt Lewin (apud SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 283) para que a mudança planejada seja eficaz, ela deve ser conduzida levando em consideração a importância de suas três fases: descongelamento, mudança e recongelamento. A primeira relaciona-se com a responsabilidade do gerente ou ator da mudança em preparar a situação e o ambiente antes de implantá-la. Isso quer dizer que sua tarefa é comunicar, de forma gradual, a alteração que está por vir. Tal etapa destaca a importância do monitoramento ambiental para a antecipação de crises e transformações que serão implantadas. Aqui, a relevância da gestão dos públicos da empresa, realizada pelo relações públicas, também pode ser destacada.

A fase de mudança refere-se às alterações que serão instauradas na organização devido a condições ambientais adversas ou a necessidades detectadas na primeira fase do processo (LEWIN apud SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 283). Sendo assim, a partir da pesquisa realizada no ambiente externo da organização, demandas por ajustes serão percebidas e tão logo devem ser corrigidas a fim eliminar a possibilidade de crises institucionais.

Por último, o recongelamento constitui-se na etapa na qual os resultados das mudanças são avaliados e as alterações na proposta inicial são realizadas caso seja necessário. É nessa fase que as mudanças começam a se transformar em rotina dentro da empresa e, portanto, a serem aceitas pelo público interno (LEWIN apud SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 283).

É possível estabelecer um paralelo entre as três fases da mudança, propostas por Kurt Lewin (apud SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 283) e o planejamento de Relações Públicas na Comunicação.

De acordo com Margarida Kunsch (2003, p. 325), o relações públicas é o profissional responsável pela gestão do relacionamento entre uma organização e seus públicos estratégicos, portanto, é seu dever elaborar um roteiro que deve ser seguido de maneira linear a fim de que a comunicação entre as partes seja efetiva e duradoura. A autora elenca quatro etapas básicas: pesquisa, planejamento, implantação e avaliação, fases que serão explicitadas no próximo capítulo.

Retomando o que foi exposto por Lewin (apud SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999), as fases da pesquisa e planejamento correspondem ao período de descongelamento, a implantação a mudança em si e a avaliação nas Relações Públicas ao recongelamento para a mudança. Sendo assim, a partir da verificação da possibilidade de se estabelecer uma ligação entre os autores e conceitos, torna-se possível a elaboração da Figura 11:

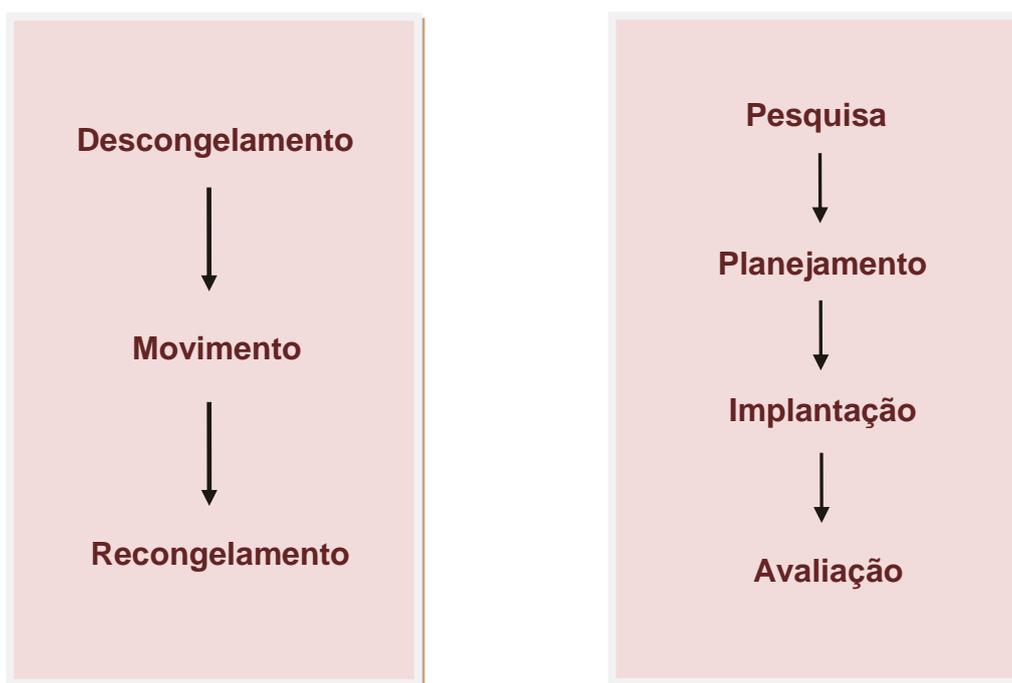


Figura 11: Paralelo entre as três fases da mudança segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e as etapas do Planejamento de Relações Públicas na Comunicação (KUNSCH, 2003)

Fonte: Elaboração da autora.

Para concluir, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) ainda apresentam três estratégias para o planejamento do processo de mudança: força coerção, persuasão racional e poder compartilhado.

Em relação à força coerção:

Uma estratégia de força coerção usa a legitimidade, recompensas e/ou punições como indução principal para criar uma mudança planejada, isto é, o agente age unilateralmente para tentar comandar outros para mudança, baseado na autoridade formal de seu cargo (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 285).

Portanto, é possível salientar que de acordo com esse modelo os indivíduos demonstram ser favoráveis à mudança porque são coagidos pelos seus superiores. Sendo assim, as alterações que são implantadas adotando tal sistemática possuem caráter temporário e só persistem enquanto o agente da mudança estiver em um cargo superior em relação aos demais.

A persuasão racional utiliza-se de argumentos essencialmente razoáveis a fim de convencer os indivíduos (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999). Portanto, a comunicação torna-se a ferramenta ideal para clarificar ao público as vantagens individuais que cada um terá a partir da sua adesão às alterações que estão por vir. Com a utilização de tal estratégia, a mudança torna-se mais duradoura e internaliza-se no ser humano com mais força do que a coerção.

Por último, a estratégia de poder compartilhado “(...) permite que as pessoas que vão ser afetadas por uma mudança sejam envolvidas ativamente e sinceramente no planejamento e na tomada das principais decisões” (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 286). Portanto, a questão essencial nessa estratégia é a delegação de poder aos indivíduos, além da abertura de diálogo entre os pares envolvidos no processo de mudança a fim de que o público afetado tenha a oportunidade de oferecer diferentes soluções para a questão crítica apontada no planejamento da organização. Tal tópico parte do pressuposto de que agindo dessa maneira os elementos envolvidos e afetados pela alteração se sentirão comprometidos com ela, pois suas crenças, valores e ideias serão ouvidos pela empresa. Essa estratégia busca criar uma cultura da mudança, na qual esses funcionários serão menos resistentes e as alterações mais duradouras.

Sendo assim, é pertinente apontar que o papel da área de Relações Públicas a análise do ambiente externo da organização a fim de sejam previstas possíveis alterações e sejam antecipadas mudanças no ambiente interno com o objetivo de planejar e aplicar um formato de comunicação que satisfaça a necessidade de esclarecimentos e amplie o debate entre a empresa e os seus funcionários.

Nesse momento, pode-se apresentar a Figura 12, que aponta as principais características das três estratégias de mudança planejada apresentadas acima:

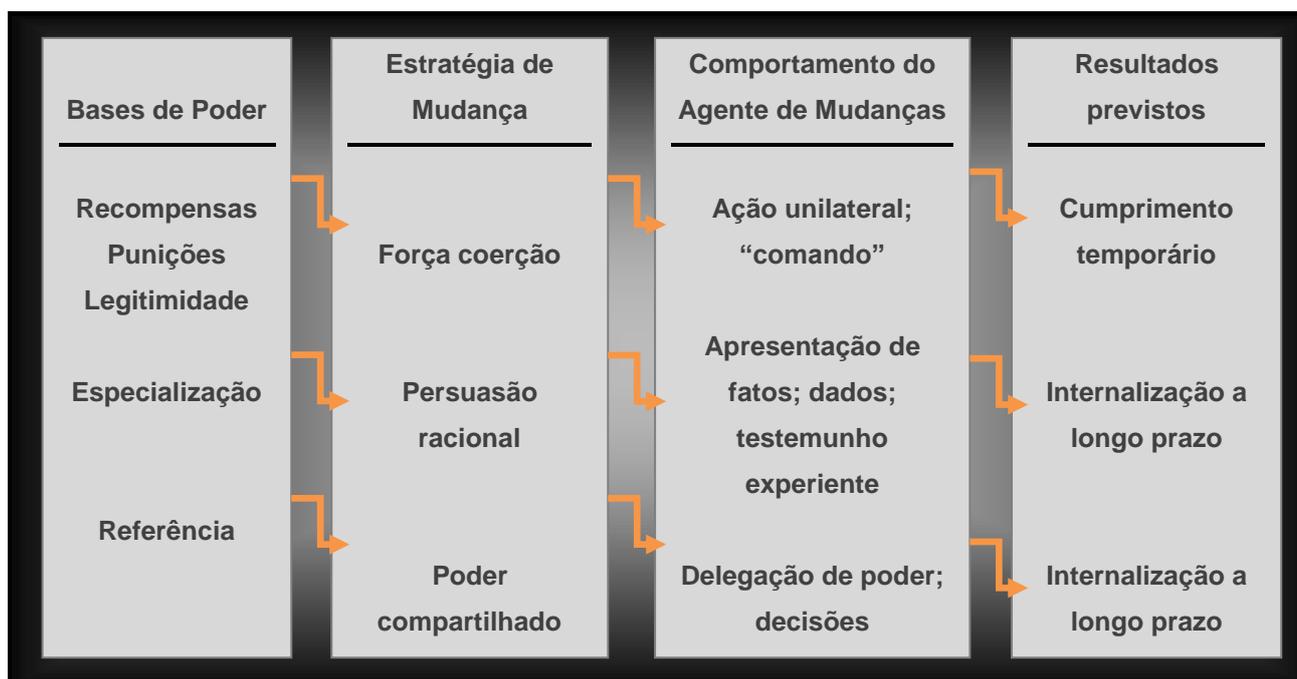


Figura 12: Estratégias da Mudança Organizacional Planejada

Fonte: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 285-7).

A partir da análise realizada sobre o processo de mudança nas organizações, é possível especificar a fusão e a aquisição de empresas como exemplos característicos que ainda precisam ser aprofundados e analisados nesse estudo.

Dentre as diversas possibilidades de mudança organizacional, os processos de fusão e aquisição (F/A ou F&A)⁴¹ constituem duas importantes representantes do conjunto de combinações estratégicas realizadas em grande escala no ambiente globalizado e que podem ser formadas a partir da interação entre duas empresas. Esses relacionamentos podem variar da simples informalidade chegando até mesmo a culminar no processo da aquisição de uma organização por outra.

Barros (2003, p. 18) em seu livro "Fusões e aquisições no Brasil" apresenta cinco diferentes rearranjos organizacionais que as empresas podem praticar: licenciamento, parceria ou aliança estratégica, *joint venture*, fusão e aquisição.

O licenciamento constitui-se em uma prática na qual uma empresa decide abrir a patente de comercialização de algum de seus produtos ou serviços para que outras organizações possam atuar como suas revendedoras usufruindo da

⁴¹ Fusão e aquisição serão retomadas aqui com as siglas F/A ou F&A.

visibilidade da marca original. Diferencia-se da franquia⁴² pois aquela não demanda necessariamente a utilização de ambientes físicos padronizados, além de não atrair para si a responsabilidade de distribuição do produto ou serviço.

A parceria ou aliança estratégica corresponde ao resultado do envolvimento das operações de duas empresas que decidem trabalhar juntas a fim de aumentarem sua eficácia (BARROS, 2003). A diferença entre elas é que enquanto as parcerias ocorrem principalmente entre clientes e fornecedores, as alianças são costumeiramente estabelecidas entre concorrentes diretos. A principal ocorrência de ambas refere-se à possibilidade de facilitação da entrada dessas empresas em novos mercados.

O processo de *joint venture* acontece quando duas ou mais empresas se unem a fim de criarem uma terceira que seja formalmente separada das demais (BARROS, 2003). De acordo com Miranda e Maluf (1997, p. 1), a *joint venture* pode ser chamada também de associação de empresas e de contrato de colaboração empresarial. Para eles:

A característica essencial do contrato de *joint venture* é a realização de um projeto comum, empreendimento cuja duração pode ser curta ou longa, porém com prazo determinado. É a celebração de um contrato entre duas ou mais empresas, que se associam, criando ou não uma nova empresa para realizar uma atividade econômica produtiva ou de serviços, com fins lucrativos (MIRANDA e MALUF, 1997, p.1).

A fusão, por sua vez, corresponde à junção de duas empresas que se combinam totalmente para formarem uma terceira (BARROS, 2003). Ela deve representar uma mistura de ambas não existindo, portanto, a predominância de nenhuma delas no resultado final. Nessa recombinação, as primeiras empresas devem obrigatoriamente deixar de existir perante a lei.

Por último, a aquisição representa a compra de uma organização por outra que normalmente possui capacidade operacional e recursos mais amplos (BARROS, 2003). A empresa adquirida desaparece legalmente, prevalecendo as características da adquirente.

⁴² O que é Franquia? Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sexoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp> Acesso em: 30 mai. 2010.

O inverso desse processo corresponde ao fenômeno da cisão empresarial, que acontece quando uma organização decide desmembrar-se em duas ou até mesmo três novas unidades com o objetivo de facilitar a administração de cada uma delas.

A Figura 13 é ilustrativa desses formatos de relacionamento citados anteriormente:

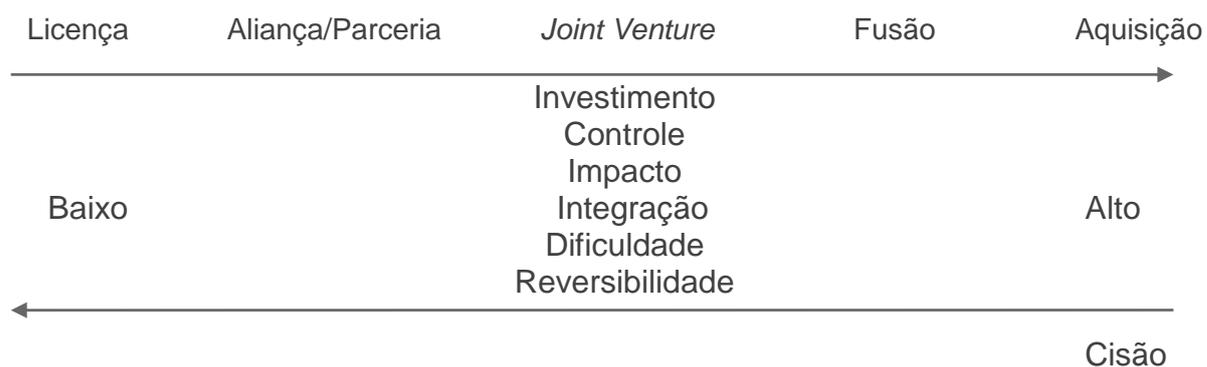


Figura 13: Diferentes tipos de combinação estratégica de acordo com a possibilidade de desmembramento de uma das empresas

Fonte: Barros (2003, p. 19).

Explicitando a questão da fusão entre empresas, segundo Prado (1972), é necessário desmistificar alguns mitos que estão enraizados em nossa sociedade em relação a esse assunto, e não apenas apresentar conceitos.

A primeira falácia enuncia que as fusões só ocorrem entre empresas que pertencem ao mesmo ramo, isto é, quando são obrigatoriamente concorrentes diretas (PRADO, 1972). Para o autor, são diversas as razões que levam as organizações a se fundirem, e não apenas o aumento de mercado, como será exposto posteriormente.

O segundo mito refere-se à ideia de que somente pode ser caracterizado como fusão o processo no qual duas empresas se juntam numa proporção meio a meio, isto é, 50% a 50% (PRADO, 1972). Essa é a situação ideal porém, seria muito difícil senão impossível, que diferentes organizações conseguissem se aliar a outras que possuem exatamente o mesmo tamanho, a mesma quantidade de unidades e o mesmo número de funcionários. O que identifica o processo de fusão não é o porte das empresas, mas a condição de união de duas culturas, estruturas de trabalho, administração, entre outros fatores (PRADO, 1972).

Por último, o autor apresenta a máxima de que a empresa que deseja fundir-se com outra provavelmente está prestes a falir. Grandes empresas optam pela fusão porque necessitam crescer mais ou mesmo manter-se em ascensão no mercado, e para isso, dependem de algum fator que elas não possuem ou o detém em pequena quantidade. Em algumas ocasiões, é mais rápido e barato fundir-se com uma empresa que possua mais funcionários do que contratá-los, por exemplo. Outro ponto que deve ser destacado é o fato de que nenhum dono irá comprar uma empresa que está prestes a anunciar falência. Os administradores, ao optarem pela fusão, desejam complementar seu negócio, e não adquirir um obstáculo a mais na obtenção de seus lucros (PRADO, 1972, p. 22-3).

Portanto, destaca-se o pioneirismo de Prado (1972) ao tratar, ainda no início da década de 70, sobre um fenômeno que viria a despontar com grande força e a ser analisado apenas no final do século XX e início do século XXI.

Barros (2001) aponta as três principais razões para que as empresas realizem fusões ou aquisições. A primeira refere-se ao aumento da fatia de mercado, a segunda a ampliação da abrangência geográfica da empresa e, por último, o crescimento das áreas operacionais da organização. Além desses motivos, a autora destaca:

(...) o mercado de fusões e aquisições alimentou-se também por objetivos de ampliação de competitividade (...). Foram também expressivos os objetivos ligados a propósitos de diversificação, tanto de linha de produtos quanto de negócios, e ao aporte de tecnologia e de verticalização, ou seja, integração de elos das cadeias de negócios (BARROS, 2001, p. 82).

Sobre esse mesmo assunto, Prado (1972) em seu livro “Fusão! Por que não?”, ainda destaca mais uma série de fatores que motivam as empresas a decidir pelo processo de fusão para o crescimento de seu negócio. Entre eles, pode-se apontar para a possibilidade de divisão dos custos da distribuição do produto ou serviço. Tal ação tem como objetivo maximizar os lucros e minimizar custos da empresa.

A diversificação de investimentos também é um motivo explicitado pelo autor para que as organizações realizem fusão. Essa medida busca evitar a

sazonalidade⁴³ de mercado diante da qual os produtos ou serviços de uma empresa estão submetidos. Por último, a busca por talentos que impulsionem a empresa a crescer junto com as demandas do mercado e que, dessa forma, evitem a entrada de conglomerados estrangeiros no mesmo ramo de negócios é outra razão destacada por ele (PRADO, 1972).

Para Cartwright e Cooper (apud BARROS, 2003), os motivos para a realização das F/A podem ser agrupados em dois grupos: maximização do valor da empresa e motivações da alta administração. A primeira refere-se ao aumento do valor da empresa que é percebido pelos acionistas. Já as motivações da alta administração relacionam-se geralmente com questões financeiras da organização: aumento de lucros ou *market share*⁴⁴, força da marca⁴⁵ percebida pelo consumidor e capacidade de vendas e distribuição.

Como foi assinalado por Prado (1972) já em meados do século passado, Barros (2003) também aponta a fusão como uma questão estratégica para as empresas e que demanda planejamento do corpo diretivo. Portanto, destaca-se a importância do profissional de relações públicas como colaborador ativo para a elaboração do planejamento da organização pois, além de administrador estratégico dos relacionamentos da empresa, o RP pode ser caracterizado também como um grande administrador de crises ao atuar de maneira ágil na gestão de novas situações provenientes do ambiente externo (GRUNIG, 2003, p. 84).

Referente ao papel das Relações Públicas nos momentos de fusão e aquisições, Kunsch (2003, p.117) argumenta:

(...) as Relações Públicas, na sua função de gerenciamento ou administração de questões controversas e crises, poderão ter um papel de destaque no composto da comunicação integrada das organizações, facilitando o diálogo entre as várias áreas e, por meio da ação conjugada, ajudar a encontrar as soluções certas para os problemas surgidos. E, para alcançar isso, o melhor instrumento será a comunicação, que deverá ser planejada estrategicamente (KUNSCH, 2003, p. 117).

⁴³ A sazonalidade refere-se aos produtos que são vendidos em expressiva quantidade em determinadas épocas do ano, mas que não possuem tamanha procura em outras devido a alterações nas condições ambientais (MAXIMILIANO, 2009, p. 77).

⁴⁴ *Market share* corresponde à fatia de participação que a empresa possui no mercado (KOTLER e KELLER, 2006).

⁴⁵ Marca pode ser definida como uma representação simbólica da empresa, composta normalmente por logotipo e nome. Para Kotler (2003, p. 120) "A marca representa um contrato com o cliente quanto ao desempenho do produto ou serviço", isto é, ela tem o papel de representar a identidade da organização para o seu público-alvo.

Streger (apud BARROS, 2003) apresenta outra distinção para as razões que levam a ocorrência de fusões ou aquisições entre empresas. Para ele, elas podem ser separadas em tradicional e transformacional. A primeira ocorre quando os objetivos da reorganização produtiva estão relacionados com a consolidação e a expansão de mercado da empresa. Por outro lado, pode-se classificar como um motivo transformacional as F&A que objetivam mudanças na linha de produtos, novos modelos de negócio, além de aumento significativo no tamanho da empresa. Segundo o autor, estas alterações são mais complexas e difíceis de gerir, pois alteram consideravelmente a organização.

No Brasil, os processos de fusões e aquisições de empresas aumentaram significativamente a partir da liberalização econômica do país, na década de 80. De acordo com Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004), esse movimento de abertura possibilitou a entrada do capital estrangeiro e, assim, contribuiu para o aumento dos casos de reestruturações organizacionais por três razões:

(...) primeiro, a desregulamentação dos mercados locais, associada às tendências internacionais em direção à globalização, permitiu que as empresas estrangeiras adquirissem empresas brasileiras; segundo, programas de privatizações criaram oportunidades para que muitas empresas estrangeiras e brasileiras adquirissem grandes operações nos setores de energia, de telecomunicações e bancário; e terceiro, a elevada competição internacional, associada à acelerada mudança tecnológica, obrigou as empresas domésticas a se fundirem ou a adquirirem umas as outras (WOOD JR.; VASCONCELOS; CALDAS, 2004, p. 42).

A partir dessa evidência, os estudiosos resolveram investigar mais detalhadamente os objetivos dessas reestruturações, além dos impactos na vida dos funcionários e no dia a dia das empresas envolvidas. A pesquisa analisou 54 casos de F/A divididas entre as aquisições de empresas brasileiras por empresas estrangeiras, as aquisições ou fusões entre empresas brasileiras e, por fim, as fusões ou aquisições entre empresas estrangeiras que já possuíam núcleos de produção no Brasil. A conclusão do estudo revelou que a etapa da integração é decisiva para o sucesso dos processos de F&A.

Conforme classificação elaborada por Barros (2003), o processo de alianças estratégicas pode ser dividido em quatro fases: escolha reversa, *due diligence*, negociação e integração.

A escolha reversa refere-se ao ato, não muito comum, de buscar informações sobre as empresas do mercado a fim de que se possa escolher para quem sua organização será vendida ou com quem ela realizará a fusão. O processo de *due diligence*, por sua vez, corresponde à etapa na qual é formada uma comissão multidisciplinar para avaliar as características da empresa que será adquirida. Nesse estágio, questões estruturais, administrativas, culturais e financeiras são analisadas, sendo esse último fator decisivo para o prosseguimento das ponderações (BARROS, 2003).

A negociação corresponde à terceira etapa do processo e demanda a formação de uma equipe específica para sua realização. Geralmente, seus integrantes são escolhidos pelo próprio dono ou diretor da organização, que baseia sua decisão em relações de confiança ou competência. De acordo Barros (2003), a maneira como o grupo de trabalho é definido influencia diretamente o resultado do processo de negociação, que demora em torno de 9 meses. É importante salientar, além disso, que esse grupo tem o dever de estabelecer fluxos de comunicação com seus fornecedores, clientes, sindicatos, além de empregados a fim de que todos sejam informados sobre as mudanças que estão por vir.

A última etapa, a integração, corresponde ao período mais importante para esse estudo. Para Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004), esse estágio garante o sucesso ou o fracasso de toda a operação de fusão ou aquisição entre empresas, pois tem relação com o encontro de culturas organizacionais diferentes e que, caso não seja bem gerenciado, pode comprometer toda a negociação realizada anteriormente, além do relacionamento da organização com os seus públicos estratégicos. Entretanto, conforme estudo liderado por eles, apesar da maioria dos gestores considerarem essa fase relevante, poucas organizações elaboram planejamentos específicos para o momento pós-fusão/aquisição.

Segundo conclusão dos pesquisadores, a comunicação é imprescindível para o sucesso da integração entre organizações que se reestruturaram recentemente. É necessário que a área incentive a participação dos funcionários e os esclareçam sobre o processo, buscando sempre evidenciar o impacto benéfico das mudanças na vida do profissional e também na rotina da empresa. Por fim, Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004) apresentam um quadro no qual apontam as consequências negativas dos processos de fusão e aquisição quando a integração entre as partes não é bem gerenciada.

| Consequências inesperadas para o indivíduo | Consequências inesperadas para a empresa |
|---|---|
| Raiva e ressentimento em relação à empresa | Perda de visão estratégica |
| Queda na criatividade e na capacidade de inovação | Perda de espírito de equipe |
| Perda de comprometimento | Perda de experiência e memória organizacional |
| Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa | Perda de liderança |
| Queda no desempenho e na produtividade individuais | Aumento de burocracia |
| Perda de atitude empreendedora | Crise de comunicação |
| Perda de confiança na empresa | Deterioração do clima organizacional |

Figura 14 – Efeitos colaterais: impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição
 Fonte: Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004, p. 43).

Portanto, é possível destacar que a Comunicação tem a importante função de inteirar os funcionários com relação ao processo de alteração organizacional a fim de promover uma cultura e comunicação mais participativas. Com essas ações, pretende-se manter um clima organizacional que seja favorável às mudanças, além da manter a autoestima, o comprometimento e a motivação do público interno.

Ainda com relação à etapa da integração, Betania Tanure de Barros (2003) evidencia alguns modelos que podem ser adotados pelas empresas durante esse processo: assimilação cultural, mescla cultural e pluralidade cultural.

A assimilação cultural ocorre quando uma cultura predominante absorve a outra, o que representa um alto grau de mudança cultural para a empresa adquirida e um baixo grau para a adquirente. De acordo com Barros (2003, p. 34), essa modalidade pode causar uma série de prejuízos à organização, como a rejeição por parte da opinião pública e a desconfiança dos colaboradores no processo de integração.

O modelo de mescla cultural reproduz a interação das culturas organizacionais sem a predominância de uma sobre a outra. Considerada de moderado grau de mudança para a empresa adquirida e também para a adquirente, essa estratégia de integração é a mais utilizada em processos de fusão. Ocorre a partir da preservação e posterior junção entre as melhores características de cada uma (BARROS, 2003, p. 34).

Por último, a pluralidade cultural significa que não existe uma influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, o que reforça a preservação das duas culturas. É importante destacar, porém, que dos métodos de integração ela é a mais custosa em termos financeiros, além de demorar mais tempo para ser gerenciada que as demais. Por fim, é necessário apontar que elas poderão sofrer ajustes em virtude da convivência com métodos e procedimentos distintos, o que culminará em uma terceira cultura (BARROS, 2003, p. 34-5).

Barros e Sayão (2005) defendem em seu estudo “Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa” a importância do planejamento da integração entre as organizações antes que a fase de negociação termine. Segundo elas, as dificuldades na gestão das distintas culturas devem ser consideradas durante a decisão final de venda ou união das empresas. Portanto, é necessário destacar a importância do profissional de relações públicas na gestão estratégica da Comunicação Organizacional, além da imprescindibilidade de um planejamento de crises que atenda aos momentos de mudanças na organização.

Para concluir, destacando novamente a importância da comunicação para o sucesso das integrações entre empresas envolvidas em fusões ou aquisições, Barros (2003, p. 43) argumenta que é necessário ao setor de Comunicação imprimir agilidade ao processo, informando claramente e minuciosamente todas as decisões aos funcionários. Além disso, destaca que o ato de comunicar deve ser pensado a partir do princípio da regularidade, o que significa que um compromisso deve ser assumido com a remessa contínua de informações aos *stakeholders* da organização, demonstrando por eles respeito e consideração.

Sendo assim, é possível estabelecer que tantas mudanças nos ambientes interno e externo das organizações afetam consideravelmente a execução da atividade de Relações Públicas. Além disso, sua capacidade de elaborar Planejamentos Estratégicos tem sido cada vez mais requisitada pelas empresas, que perceberam que estão inseridas em uma sociedade mutante e altamente competitiva, na qual seus públicos estratégicos possuem o poder de avaliar suas ações e relevância corporativas.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Componente de uma das quatro funções administrativas⁴⁶, o planejamento pode ser definido como a etapa na qual são definidas metas e objetivos, além de estratégias de ação e também a divisão de recursos entre as áreas com o intuito de que a organização atinja um desempenho maior na realização de suas atividades e gere mais receita.

De acordo com Oliveira (2004, p. 45), o planejamento pode ser dividido em três modelos, de acordo com os níveis hierárquicos presentes nas organizações: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

O Planejamento Estratégico relaciona-se com a formulação dos objetivos a longo prazo e a elaboração dos planos que irão afetar a empresa como um todo. Para isso, baseia-se na análise dos ambientes interno e externo. O Planejamento Tático, por sua vez, liga-se aos objetivos de curto prazo na busca pela otimização dos resultados em alguns setores específicos. Por último, o Planejamento Operacional representa uma formalização e uma especificação das ações que serão desenvolvidas frente a uma situação única (OLIVEIRA, 2004, p. 47-9).

Denis Rezende (2008, p. 18) propõe que o Planejamento Estratégico deve corresponder a “(...) um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Portanto, o ato de planejar deve ser realizado previamente, e não de maneira paliativa e pontual a fim de sanar crises momentâneas. Além dessa característica, deve incentivar o envolvimento dos integrantes da organização para que seja efetivo e inclusivo. Por fim, é necessário que vise o futuro e aponte as práticas a serem desenvolvidas para que sejam alcançadas as metas e os objetivos propostos. Desvios e falhas devem ser corrigidos ao longo do processo, segundo o pesquisador.

Oliveira (2004, p. 35), defende ainda que o Planejamento Estratégico demanda também por parte da organização um pensamento estratégico. Isso significa que ele deve retratar o modo de pensar do conselho diretivo, pois ao

⁴⁶ As outras três funções são: organização, liderança e controle (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 26).

estruturar o plano é necessário que a cúpula se pergunte “(...) o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”. Indagações essas que exigirão raciocínio e análise.

Diante das várias definições de Relações Públicas que foram apresentadas anteriormente, é necessário retomar a teoria de Margarida Kunsch, para quem as RP constituem-se em uma área responsável pela gestão estratégica da Comunicação Organizacional. Portanto, defende-se que esse setor também deve valer-se da elaboração do Planejamento Estratégico para que possa realizar projeções e prognósticos a fim de prever eventuais comportamentos e reações dos públicos frente às decisões e atitudes da organização.

De acordo com Baldissera (2001, p. 5), o Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional deve produzir valor para a empresa, isto é, a Comunicação deve auxiliar a organização a se posicionar perante a sociedade, demonstrando a razão de ser do empreendimento, quais são os valores que cultiva e no que acredita, além de fixar a identidade e a marca frente aos seus *stakeholders*.

Para Kunsch (2006):

Mediante sua função estratégica, elas [as Relações Públicas] abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional. (...) Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas (KUNSCH, 2006, p.6).

Sendo assim, comprova-se que a função estratégica das Relações Públicas liga-se estreitamente ao gerenciamento estratégico da Comunicação Organizacional. O setor deve atuar sinergicamente com as demais áreas da empresa a fim de que esforços sejam mobilizados e somados em prol do cumprimento de grandes diretrizes, orientações e estratégias, e assim, atingir o ideal da Comunicação Integrada (KUNSCH, 2003, p. 247).

Com o intuito de verificar qual a contribuição da área para uma maior eficiência do ambiente organizacional, Grunig realizou um estudo no qual definiu três núcleos de excelência para as Relações Públicas, como apresenta Kunsch (2006).

Em primeiro lugar, Grunig (apud KUNSCH, 2006, p. 9) destaca o núcleo de conhecimento. Nesse tópico, enfatiza o papel do relações públicas como um administrador de relacionamentos e não apenas como um técnico em Comunicação. Além disso, defende que o profissional deve trabalhar com o modelo de comunicação simétrica, onde a empresa busca o entendimento e a compreensão entre ela e seus públicos ao invés de focar na comunicação assimétrica, que se baseia em atitudes persuasivas em relação ao indivíduo.

A segunda esfera é o núcleo intermediário. Refere-se à integração do setor de Relações Públicas ou Comunicação Organizacional às demais áreas da instituição. Isso significa que em organizações excelentes, a alta administração compreende que os processos de Comunicação Estratégica são importantes para os resultados da empresa (KUNSCH, 2006, p. 9).

Por último, é apresentado o núcleo da cultura participativa ou cultura corporativa, que corresponde ao papel do relações públicas em unir os funcionários e incentivá-los a participar do processo de tomada de decisão na empresa. Ou seja, de acordo com Grunig (apud KUNSCH, 2006, p. 10), uma cultura participativa favorece o desenvolvimento de uma comunicação excelente.

Nas Relações Públicas, podem ser desenvolvidos dois tipos de planejamento. O primeiro corresponde ao Planejamento Estratégico, que abrange um período extenso para as ações de comunicação que serão realizadas na organização. Outra possibilidade é o planejamento para ações específicas, como a produção de eventos, publicações institucionais, ações com a comunidade, comunicações em momentos de crise, etc., que correspondem a situações determinadas e que possuem curta duração (KUNSCH, 2006, p.11).

Aproveitando as metodologias disponíveis sobre a elaboração de Planejamentos Estratégicos, Kunsch (2003, p. 248-76) adaptou algumas fases e estabeleceu três etapas específicas para a formulação do Plano Estratégico de Comunicação. São elas: pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização; Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional e gestão estratégica da Comunicação Organizacional.

Na primeira etapa – pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização – é importante identificar as características próprias à organização a fim de que se possa conhecê-la como um todo e, assim, estabelecer estratégias comunicacionais específicas para a situação atual. Portanto, identificar a missão, a

visão e os valores da organização torna-se imprescindível para a compreensão de seu funcionamento. Segundo Kunsch (2003, p. 249), nessa fase é possível analisar se os enunciados elaborados no Planejamento Estratégico da empresa estão de acordo com o que está sendo realmente praticado.

Em seguida, é preciso que o negócio seja definido, isto é, é necessário que se entenda qual o produto ou serviço é disponibilizado pela empresa para os consumidores. Somente após essa análise será possível definir quais as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta. Além disso, é função do relações públicas descobrir também novos *stakeholders* que podem ser atingidos pela organização, atitude que busca agregar valor econômico ao desenvolvimento de suas atividades (KUNSCH, 2003, p. 254).

Como terceiro passo da pesquisa e construção do diagnóstico da organização, Kunsch (2003) destaca as análises do ambiente externo, setorial e interno. Segundo ela:

O ambiente externo ou macroambiente é constituído por um conjunto de variáveis ou fatores externos econômicos, sociais, políticos, legais, demográficos, tecnológicos, culturais e ecológicos que influenciam direta ou indiretamente a vida das organizações (KUNSCH, 2003, p. 255).

O ambiente setorial, por sua vez, constitui o ambiente mais próximo da organização. Representa o local no qual ocorrem os relacionamentos com os públicos estratégicos básicos, como consumidores, fornecedores, sindicatos, acionistas e concorrentes. Em seguida, o ambiente interno é formado pelo conjunto de elementos que constituem a empresa em si, como as pessoas, suas habilidades, competências e saberes, além das condições institucionais de infraestrutura física e de gestão (KUNSCH, 2003, p. 255).

Esses três elementos devem sempre ser considerados na elaboração do Plano Estratégico de Comunicação, pois influenciam decisivamente a vida da empresa.

Por último, consta a fase do diagnóstico estratégico da Comunicação Organizacional que deve basear-se na análise das forças e fraquezas dos mais diversos gêneros de Comunicação Integrada – Institucional, Mercadológica, Administrativa e Interna (KUNSCH, 2003, p. 267), conforme citado anteriormente.

O Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional, segunda etapa da elaboração do Plano Estratégico de Comunicação, estabelece que primeiramente a missão, a visão e os valores da área sejam estabelecidos para que a realização dessa atividade possa agregar valor à organização. Em seguida, é preciso estabelecer as filosofias⁴⁷ e políticas⁴⁸ que irão nortear o setor. A seguir, seguem a determinação dos objetivos e metas, que determinam quais os resultados a área de Comunicação pretende alcançar. Em terceiro lugar, é preciso que um esboço das estratégias gerais seja estabelecido a fim de que a comunicação se torne o mais eficiente possível. Com relação a isso, Kunsch (2003) esclarece:

Trata-se de traçar as grandes linhas para a prática das decisões estratégicas da área de comunicação. Em outras palavras, pensar o que deve ser dito (mensagem), qual o canal ou meio mais adequado (veículo), a que público (receptor) se destina a comunicação, qual o momento mais oportuno e onde ela deve acontecer, detectando-se as ameaças e as oportunidades do ambiente organizacional (KUNSCH, 2003, p. 273).

Posteriormente, é necessário relacionar os projetos e programas específicos que devem ser desenvolvidos pela Comunicação a partir daquilo que foi detectado na fase de diagnóstico. Por fim, segue a montagem do orçamento geral com a previsão detalhada de custos para a sua implantação (KUNSCH, 2003, p. 273).

Por último, a gestão estratégica da Comunicação Organizacional corresponde à fase da implantação do plano que visa alterar a maneira como as atividades estão sendo realizadas. Para isso, é necessário que as pessoas sejam, novamente, integradas ao processo. De acordo com Kunsch (2003):

(...) é preciso, pois, envolver as pessoas para que elas percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação fundamental nesse processo. As pessoas precisam gostar do que fazem e conviver bem nas relações de trabalho, devendo o ambiente interno ser propício para isso. Todos os participantes do processo têm de agir e executar o que foi planejado (KUNSCH, 2003, p. 274).

⁴⁷ “Representa o conjunto de crenças, valores e maneiras de pensar e agir” (KUNSCH, 2003, p. 273).

⁴⁸ “(...) são as grandes orientações que servirão de base de sustentação para as decisões” (KUNSCH, 2003, p. 273).

Portanto, nessa terceira etapa é necessário que sejam considerados alguns aspectos, como: divulgação do plano, sua implementação, formas de controle das ações e a avaliação dos resultados alcançados.

A primeira etapa consiste em tornar público o conteúdo do plano e conseguir a adesão do público interno para que as metas sejam alcançadas e aprovadas. Kunsch (2003) destaca ainda, que é imprescindível que os gestores das áreas estejam abertos as considerações dos funcionários acerca do que lhes foi apresentado.

A implementação do plano corresponde ao ato de trazê-lo à realidade cotidiana do público interno para que posteriormente seja colocado em prática. O controle das ações deve ser realizado continuamente e com a utilização de instrumentos que comparem os objetivos estipulados ao que está sendo realizado como cronogramas e quadro de controle. Por fim, a avaliação dos resultados deve ser realizada ao longo do processo de implantação do Plano Estratégico de Comunicação para que possíveis ajustes possam ser realizados a fim de aperfeiçoá-lo (KUNSCH, 2003, p. 275).

Com o intuito de clarificar o que foi detalhado anteriormente, foi elaborada a seguinte figura que contém as etapas do Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional de acordo com Margarida Kunsch (2003):

| Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional | | |
|--|---|--|
| Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico | Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional | Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional |
| Identificação da missão, visão e valores da organização | Estabelecimento da missão, visão, valores, filosofias e políticas da área | Divulgação do plano |
| Definição do negócio | Determinação dos objetivos e metas | Implementação |
| Análise dos ambientes externo, setorial e interno | Esboço das estratégias gerais | Controle das ações |
| Análise das forças e fraquezas da Comunicação Organizacional | Relação dos projetos e programas específicos a serem desenvolvidos | Avaliação dos resultados |

Figura 15: Etapas do Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional segundo Kunsch (2003, p. 248-76)

Fonte: Elaboração da autora.

Sendo assim, é permitido ressaltar a importância das relações públicas na gestão da Comunicação Organizacional, pois ao utilizar-se do Planejamento Estratégico para balizar suas ações, o profissional demonstra sua capacidade de previsão e flexibilização, indispensáveis ao enfrentamento de situações de mudança nos ambientes interno e externo que poderão causar alterações na comunicação entre a empresa e os seus públicos de interesse.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das várias definições teóricas apresentadas após a realização do levantamento bibliográfico, defende-se a relevância da gestão da Comunicação Organizacional pelo relações públicas durante momentos de alterações organizacionais a fim de que esse profissional estabeleça um clima favorável às mudanças que se pretendem implementar.

O mercado global deste século XXI possui como característica principal a constante alteração do meio, fato que exige das organizações agilidade para que acompanhem o mercado e continuem competitivas em nível regional, nacional e também internacional. Para isso, as atitudes dos funcionários, a motivação dos indivíduos, o trabalho em equipe, a liderança, a estrutura organizacional, as práticas de Recursos Humanos, a cultura organizacional e também a comunicação devem ser repensados com o objetivo de acompanhar esse processo. Para tanto, a mudança deve ser planejada e orientada para resultados a fim de que atinja objetivos determinados.

Tal prognóstico, além da prevenção de possíveis crises, visa melhorar a capacidade da organização em se adaptar às mudanças em seu ambiente, além de objetivar a gestão da cultura organizacional que, para as Relações Públicas, representa um importante instrumento que auxilia na compreensão dos anseios do público interno. Os funcionários, responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso da empresa, devem ser orientados para que também acompanhem a crescente competição empresarial.

Identificado ao longo do estudo como o profissional excelente para a administração dos relacionamentos de uma organização com os seus diversos públicos estratégicos, o relações públicas deve preparar-se para as constantes transformações pelas quais nossa sociedade está atravessando neste início de século XXI. Gerir o público interno durante processos de mudança organizacional torna-se um desafio ainda maior à medida que características próprias da organização mesclam-se e alteram-se, formando novos costumes e crenças afetando, até mesmo, a maneira como os funcionários desempenham suas funções

e como percebem a empresa. Portanto, uma comunicação de mão dupla, clara e objetiva é imprescindível para a efetivação do processo.

É exigido do RP que mais uma vez se flexibilize e adote uma postura inovadora e ágil a fim de prever e solucionar possíveis crises que venham a interferir no relacionamento organização–públicos. Para tanto, estudar teorias e filosofias da Administração torna-se importante à medida que permite auxiliar o profissional no entendimento da estrutura e dos aspectos específicos de cada organização para que seja possível antecipar e atender as demandas do ambiente externo, além de buscar a compreensão e o esforço mútuos entre as partes para que a missão da organização seja cumprida.

A partir desse estudo sobre a importância da gestão de RP na Comunicação Organizacional durante a fase de integração dos processos de F/A, pretende-se que mais trabalhos que integrem as áreas da Comunicação e da Administração sejam elaborados sob o mesmo foco. Além disso, experimentos práticos, que visem verificar junto a profissionais ou empresas a necessidade da gestão estratégica da área da Comunicação Organizacional somente irão acrescentar conhecimentos imprescindíveis para a excelente gestão das Relações Públicas, além de solidificar a imagem do profissional perante a sociedade.

Outra sugestão de trabalho refere-se a elaboração de um levantamento e análise de grades curriculares dos cursos de Relações Públicas no Brasil com o objetivo de constatar quantitativamente aqueles que oferecem uma formação em RP voltada ao Planejamento Estratégico de mudanças e crises institucionais.

Para finalizar, é possível apontar que a gestão da Comunicação Organizacional, voltada para o Planejamento Estratégico da integração cultural entre empresas que participam de processos de fusão ou aquisição, constitui-se em uma importante perspectiva de atuação profissional para as Relações Públicas diante de um mercado globalizado cada vez mais dinâmico e diversificado.

REFERÊNCIAS

Livros

ANDRADE, Cândido Teobaldo. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 1983.

BALDIMILLER, Primo A. **O corpo no trabalho: guia de conforto e saúde para quem trabalha em microcomputadores**. São Paulo: SENAC São Paulo, 1997.

_____. **Perícia judicial em acidentes e doenças no trabalho: prova pericial nas ações acidentárias e trabalhistas, ações de indenização pelo seguro privado e por responsabilidade civil do empregador**. São Paulo: SENAC São Paulo, 1996.

BARROS, Betania Tanure de. **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. (organizadora); HÉAU, Dominique; SOUZA, Heloiza Helena Rocha Faria de; STEUER, Ruth (colaboradores); GOULART, Teresa (produção executiva). **Fusões e Aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. **Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento** in Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som, um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BRYMAN, Alan. **Liderança nas Organizações** in Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas**. Campinas: Papyrus, 2006.

CERTO, Samuel; PETTER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

CHAUMELY, Jean; HUISMAN, Denis. **As Relações Públicas**. São Paulo: Difusão Europeia, 1964.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COHN, Gabriel. **Comunicação e Indústria Cultural: leituras de análise dos meios de comunicação na sociedade contemporânea e manifestações da opinião pública, propaganda e cultura de massa nessa sociedade**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987.

DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FARIAS, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: Criar, 1985.

FINEMAN, Stephen. **A emoção e o processo de organizar**. São Paulo: Atlas, 2004.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2002.

_____. **Transmarketing: estratégias avançadas de Relações Públicas no campo de marketing**. São Paulo: Summus, 1999.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

GARCIA, Manuel M. **As Relações Públicas**. São Paulo: Estampa, 1999.

GASTALDI, J. Petrelli. **Elementos de Economia Política**. São Paulo: Saraiva, 1995.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais** in Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som, um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Ática, 2006.

HERZ, Daniel. **A história secreta da Rede Globo**. Porto Alegre: Ortiz, 1989.

IND, Nicholas. **La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces**. Madrid: Díaz de Santos, 1992.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos Básicos de Administração**. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. São Paulo: Elsevier, 2003.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____; KUNSCH, Waldemar Luiz. **Relações Públicas: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MATTELART, Armand e Michèle. **História das Teorias da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Thomson, 1980.

_____. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOURA, Cláudia Peixoto de (organizadora). **História das Relações Públicas: fragmento da história de uma área**. Porto Alegre: Editora da Universidade Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul (EDIPUCRS), 2008.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NOVELLI, Ana Lucia. **Relações Públicas e as novas fronteiras entre o público e o social**. São Paulo: Cortez, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PERUZZO, Cícília Krohling. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

PINHO, Júlio Afonso. **O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas** in História das Relações Públicas: fragmento da história de uma área. Porto Alegre: Editora da Universidade Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul (EDIPUCRS), 2008.

PRADO, Flávio de Almeida. **Fusão! por que não?** Rio de Janeiro: Olympio, 1972.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: um guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002a.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002b.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROSA, Helaine Abreu; CARVALHO, Cintia da Silva. **O pioneirismo do sindicato de Relações Públicas no Estado do Rio Grande do Sul** in História das Relações Públicas: fragmento da história de uma área. Porto Alegre, Editora da Universidade Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul (EDIPUCRS), 2008.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos**. Porto Alegre: Age, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHRMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. Porto Alegre: Sagra, 1987.

_____. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SORJ, Bernardo. **Brasil@povo.com: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

VIANNA, Cláudia. **Os nós dos “nós”: crise e perspectiva da ação coletiva docente em São Paulo**. São Paulo: Xamã, 1999.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1986.

Artigos e periódicos

ANDREUCCI, Sergio José. **A atuação do profissional de relações públicas em pequenas e médias empresas.** Revista Organicom: ano 3, número 5, 2006.

GRAU, Antonio Nogueiro I. **Consideraciones acerca de las Relaciones Públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización.** Revista Organicom: ano 3, número 5, 2006.

GRUNIG, James E. **A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Comunicação & Sociedade: ano 24, número 39, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **História das Relações Públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes.** Idade Mídia: ano 1, número 2, 2002.

_____. **Gestão das Relações Públicas na Contemporaneidade e sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil.** Revista Organicom: ano 3, número 5, 2006a.

KUNSCH, Waldemar Luiz. **De Lee a Bernays, de Lobo a Andrade: a arte e a ciência das relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006).** Revista Estudos de Jornalismo & Relações Públicas: ano 4, número 7, 2006b.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em Administração: volume 1, número 3, 1996.

Documentos Eletrônicos

BOLETIM DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. Disponível em: http://www.anbima.com.br/publicacoes/arqs/bol-fa_09-3tri.pdf. Acesso em: 15 jun. 2010.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. **Relações Públicas – Processo histórico e complexidade.** Artigo apresentado no 3º Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho. Disponível em: <http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1189.html>. Acesso em: 13 mai. 2010.

CAPUTO, Ana Cláudia; MELO, Hildete Pereira de. **A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC.** Revista Estudos Econômicos, volume 39, número 3. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-41612009000300003&script=sci_arttext Acesso em: 14 mai. 2010.

DALSASSO, Humberto. **A Era das Instituições como agentes do desenvolvimento. Conselho Federal de Economia.** Disponível em: http://www.cofecon.org.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=356. Acesso em: 8 mai. 2010.

CONSELHO REGIONAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Disponível em: <http://www.conrerp2.org.br>. Acesso em: 15 jun. 2010

CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL (DE 10 DE NOVEMBRO DE 1937). **Presidência da República Federativa do Brasil.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao37.htm. Acesso em: 15 mai. 2010.

DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968. **Associação Brasileira de Relações Públicas.** Disponível em: <http://www.abrpnacional.com.br>. Acesso em: 16 mai. 2010.

DECRETO Nº 43, DE 24 DE AGOSTO DE 2002. **Conselho Federal de Relações Públicas.** Disponível em: <http://www.conferp.org.br/?p=407>. Acesso em: 17 mai. 2010.

FARIA, Luiz Alberto de. **Relações e perspectivas das Relações Públicas.** Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/249.htm>. Acesso em: 22 mai. 2010.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social.** Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2005/336.htm>. Acesso em: 06 out. 2010.

FERREIRA, Carlos Antonio. **Dimensões da Cultura Organizacional no modelo de Hofstede: estudo em uma instituição financeira nos estados do Paraná e Santa Catarina.** Disponível em: http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=499. Acesso em: 15 jun. 2010.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo das Relações Públicas no Brasil.** Revista Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, ano 24, número 34. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2006/fabiofranca.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2010.

IANNI, Octavio. **As ciências sociais na época da globalização.** Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo: volume 13, número 37. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69091998000200002&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em: 17 mai. 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Kröhling. **Planejamento e gestão estratégica de Relações Públicas nas organizações contemporâneas.** Disponível em: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNlrev_Kunsch.PDF. Acesso em: 04 out. 2010.

LEITE, Quézia de Alcantara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações.** Disponível em: <http://universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>. Acesso em: 05 out. 2010.

MARCHIORI, Marlene. **A Comunicação interna criando valor para as organizações.** Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0130.htm>. Acesso em: 04 out. 2010.

MELLA, Orlando. **Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa.** Disponível em: <http://www.reduc.cl/reduc/mella.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2010.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações.** Disponível em: <http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf>. Acesso em: 04 out. 2010.

MIRANDA, Maria Bernadete; MALUF, Clovis Antonio. **O contrato de *joint venture* como instrumento jurídico de internacionalização das empresas.** Biblioteca jurídica virtual da Universidade Federal de Santa Catarina – Buscalegis/UFSC. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/viewFile/28558/28114>. Acesso em: 15 jun. 2010.

PALACINI, Guillermo. **Relaciones Públicas y Recurso Humanos.** Disponível em: <http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicasyrrhh.htm>. Acesso em: 3 jun. 2010.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. **Relações Públicas, movimentos populares e transformação social.** São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Disponível em: <http://www.bocc.uff.br/pag/peruzzo-cicilia-relacoes-publicas.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2010.

SAYÃO, Anna Carolina Maia; BARROS, Betania Tanure de. **Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa.** Disponível em: http://dominiopublico.qprocura.com.br/dp/95344/Mudancas-pos_aquisicao-na-cultura-de-uma-empresa.html. Acesso em: 11 out. 2010.

SEBRAE. **O que é Franquia?** Disponível em: http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp. Data de acesso: 30 mai. 2010.

SERVA, Maurício; FERREIRA, Joel Lincoln Oliveira. **O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: volume 40, número 2. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n2/v40n2a02.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2010.

SILVA, Adriana Aparecida. **A defesa da livre concorrência e do consumidor enquanto princípios da ordem econômica no Estado democrático de direito.** Disponível em: <http://www.unimar.br/pos/trabalhos/arquivos/21a538309c1ea99cb9ac6a96402117c8.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2010.

WOOD JR., Thomaz; VASCONCELOS, Flávio C.; CALDAS, Miguel P. **Fusões e aquisições no Brasil.** Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/2170.pdf>. Acesso em: 11 out. 2010.