

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS DO
BRASIL E DOS EUA

CURITIBA
2010

FLAVIA MIERS MACHIONI

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS DO
BRASIL E DOS EUA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação Relações Públicas, do Departamento de Comunicação Social do Setor de Ciências Humanas, letras e Artes da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Orientador: Prof. Jair Antonio Oliveira

CURITIBA
2010

AGRADECIMENTOS

Para conclusão deste trabalho contei com o apoio, colaboração, paciência e ajuda de muitas pessoas. Primeiramente agradeço a minha mãe por todo o apoio que me deu em todos os momentos, principalmente naqueles momentos em que estava prestes a desistir, sempre com palavras reconfortantes e motivadoras. Agradeço também ao meu irmão que sempre esteve de prontidão para me ajudar no que eu precisasse, assim como o Calil que me auxiliou em algumas etapas deste trabalho. Agradeço minhas queridas amigas Maria Fernanda, Thaisi, Lucilla e Bianca, que me apoiaram muito em todos os momentos e que sempre acreditaram que eu conseguiria finalizar esta monografia. Por fim, agradeço ao Prof. Jair, meu orientador, por ter aceitado de última hora orientar meu trabalho de conclusão e me incentivado a terminá-lo, para que assim eu pudesse me formar e dar continuidade aos meus planos de morar fora.

É melhor viver o seu próprio destino de maneira imperfeita do que viver a imitação perfeita da vida de outra pessoa. – Bhagavad Gita

RESUMO

A partir da dificuldade encontrada ao procurar uma teoria geral das relações públicas, que possa ser aplicada em diversos países, abre-se uma lacuna para o estudo da origem destas diferenças e como elas são compreendidas nos diversos países. Tendo em vista esta deficiência, este trabalho monográfico pretende, de maneira breve, apresentar e discutir as diferenças existentes entre as Relações Públicas do Brasil e dos EUA. Considerando o contexto histórico de seu surgimento e desenvolvimento, as diferenças sócio-culturais de ambos os países e suas principais correntes teóricas, objetivou-se delinear as principais diferenças existentes. Por meio de pesquisa bibliográfica e posterior estudo de caso, serão expostas as principais idéias nesta monografia, que, de maneira sucinta, apresenta algumas diferenças que puderam ser inferidas a partir dos estudos realizados.

Palavras-chave: Brasil, Estados Unidos da América, História, Relações Públicas.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	
RESUMO.....	
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	3
2.1 Estados Unidos da America.....	3
2.1.1 História do surgimento das Relações Públicas e seu desenvolvimento	3
2. 1.2 Conceitos.....	7
2. 1.3. Públicos	13
2.2 Brasil.....	15
2.2.1. História do surgimento das Relações Públicas e seu desenvolvimento	15
2.2.2 Conceitos.....	19
2. 2.3. Públicos	27
3. ASPECTOS CULTURAIS DOS EUA E DO BRASIL.	32
3.1 Dimensões Culturais	33
3.1.1 Distância hierárquica	34
3.1.2 Relação entre o indivíduo e o grupo.....	35
3.1.3. Grau de masculinidade e feminilidade	37
3.1.4. Controle da incerteza.....	38
4. ANÁLISE DOCUMENTAL.....	42
4.1. EUA – Starbucks.....	42
4.2. Análise do caso	43
4.3. Brasil – Vencendo a crise: Mudança organizacional na Rhodia Farma	45
4.4. Análise do caso	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
6. REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Devido às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que o mundo vem passando nos últimos anos, nota-se a necessidade de uma nova visão, além de novos campos de trabalho para as relações públicas. Além de estarem em constante desenvolvimento e crescimento, as atividades e estudos na área variam de país para país, o que gera uma certa dificuldade em conceituar relações públicas de uma maneira global.

Esta dificuldade faz buscar, em literatura tanto nacional quanto internacional, teorias, estudos e contextualizações das diferentes facetas e áreas de atuação. Os esforços não são poucos para delimitar-se e quem sabe criar um conceito que possa ser utilizado mundialmente, entretanto as diferenças que as Relações Públicas apresentam em cada país dificultam essa unificação conceitual.

Diante do problema, objetiva-se, de maneira breve, estudar e, posteriormente, comparar as diferenças existentes nas Relações Públicas do Brasil e dos Estados Unidos.

A partir deste objetivo foram delimitados três objetivos secundários, a saber:

1. Apresentar as diferenças no surgimento das relações públicas, das suas principais teorias e atividades desenvolvidas nos dois países, priorizando o momento presente,
2. Descrever as dimensões culturais do Brasil e dos EUA e suas respectivas diferenças mais marcantes,
3. Desenvolver um breve estudo de caso no qual estarão contemplados a análise dos métodos utilizados pela equipe de relações públicas em cada situação, ou o que a falta de um posicionamento da área acarretou.

Sabe-se que o surgimento da atividade foi nos Estados Unidos e que lá as relações públicas são mais valorizadas e reconhecidas que no Brasil. Portanto, também pretendo discutir esta falta de valorização no Brasil, porém mantendo o foco na diferença que há entre ambos os países. Também considerando o contexto histórico em que surgiram e se desenvolveram, as peculiaridades da cultura de cada país e as idéias dos principais autores, serão buscadas as informações necessárias para que a análise seja feita.

Dentre as questões possíveis de serem encontradas ao longo deste trabalho apontam-se as diferenças histórico-sociais dos países, que influenciaram no rumo em que a atividade tomou, além de ser fator determinante nas diferentes maneiras de exercer as relações públicas; o foco do trabalho mais voltado ao indivíduo nos Estados Unidos e ao grupo no Brasil; a área de atuação ser mais ampla dentro das organizações, gerenciando os processos de comunicação interna, no Brasil, enquanto os norte-americanos projetam suas atividades para o público externo.

Dentro de uma perspectiva metodológica, o trabalho apresenta-se subdividido em duas etapas principais, a primeira de cunho mais bibliográfico e a segunda que contempla um breve estudo de caso para que seja possível uma análise no campo prático da atividade. Assim, o primeiro capítulo procura contextualizar em que momento as relações públicas surgiram, o que pretendiam fazer e como se desenvolveram até a atualidade. Em seguida, com base nas idéias dos principais autores de cada país, objetiva-se encontrar uma definição do que é relações públicas, para que e a quem servem. Ainda na primeira parte deste trabalho comentarei sobre algumas dimensões culturais, expondo as diferenças entre os países estudados. Logo após, serão realizados estudos de caso para ilustrar as idéias até então mostradas. Por fim, com base nas informações e dados estudados serão comparadas as diferenças e suas origens.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Objetivando a futura análise entre as relações públicas brasileiras e norte-americanas pretendo, neste capítulo, comentar sobre algumas das principais teorias dos autores de cada país. Será delineado, também, um breve perfil histórico do surgimento e desenvolvimento das relações públicas, mostrando o ambiente socioeconômico em que foram desenvolvidas e quais foram as etapas por quais passaram em cada país.

2.1 Estados Unidos da America

2.1.1 História do surgimento das Relações Públicas e seu desenvolvimento

Alguns autores acreditam que a história das Relações Públicas se inicia juntamente com os primórdios da humanidade, “(..) desde onde e quando se reuniram seres humanos e surgiram cidades, comércio e política administrativa, boas ou más relações públicas apareceram” (ANDRADE, 2005, p.55). Utilizando épocas mais exatas e ações mais concretas, analisemos as datas e eventos que delinearam a história das relações públicas.

Fazendo uma retrospectiva histórica, primeiramente nos EUA, nota-se que já no ano de 1766, na Declaração de Independência dos Estados Unidos as atividades de Relações Públicas já começam a ser delineadas. Neste episódio destaca-se o nome de Samuel Adams, designado como figura da liderança na comunicação da revolução. Ele, além do eficaz uso dos meios de comunicação disponíveis para divulgação das idéias libertadoras,

(...) tinha convicções de que organizando e mobilizando a opinião pública, conquistaria novos adeptos para a sua causa. Samuel Adams é considerado um dos pioneiros das Relações Públicas, principalmente pelo caráter contínuo, sistemático e organizado de suas ações de divulgação (GURGEL, 1985, p.5).

Gurgel (1985) comenta que, em 1829, destaca-se o nome de Amos Kendall, membro do gabinete do presidente norte-americano Andrew Jackson, que trabalhou para organizar os serviços de Imprensa e Relações Públicas da Casa Branca. Kendall teve grande participação na vitória eleitoral de Jackson visto que dirigiu e organizou sua campanha, além de ter estruturado os serviços de imprensa e de divulgação do governo. Os padrões que utilizou são os mesmos que chegaram aos nossos dias. Além disso, Kendall

editou o primeiro *house-organ*¹ do Governo, o “The Globe” que tinha como objetivo divulgar suas ações e realizações. Algumas décadas mais tarde, em 1882, o empresário William H. Vanderblit, quando perguntado sobre o interesse público a respeito de uma nova obra no setor de transportes que ele iria realizar, disse “*the public be damned*”.² Na realidade o que a frase de Vanderblit traduzia era “o sentimento de desrespeito dos grandes empresários norte-americanos com a opinião pública, (...) [que] acreditavam que não tinham motivos para dar satisfação de suas ações à opinião pública.” (GURGEL, 1985, p.8).

Relata-se que no início da década de 90 do século XIX, empresários começaram a perceber a importância do apoio da opinião pública, assim “a aparição do especialista em Relações Públicas foi um fenômeno inevitável se considera a necessidade dos serviços que poderia desenvolver” (CURTI *apud* GURGEL, 1985, p. 8). Pode-se dizer então que é neste momento que se inaugura de fato “o período em que jornalistas, publicitários, como Agentes de Imprensa ou Divulgadores, partiram para as formas institucionais de divulgação” (GURGEL, 1985, p.9).

Em 1903, Ivy L. Lee, que alguns anos mais tarde entraria de vez para a história das Relações Públicas por seu trabalho junto a John D. Rockefeller Jr., escreveu diversos artigos para jornais norte-americanos, como ‘press agent’, que sugeriam a criação de uma atividade para relacionamento das instituições com seus públicos.

[Ivy L. Lee] compreendia muito bem o papel desempenhado pela ‘Publicity’ (Propaganda e Divulgação) e pela ‘Advertising’ (Publicidade) e admitiu que caberia uma nova atividade de divulgação institucional para obter a compreensão e a aceitação do público para com as organizações.(GURGEL, 1985, p.10)

Três anos mais tarde, Lee inaugurou uma nova era da comunicação com o público na qual “the public will be informed”³. Neste momento, o jornalista e publicitário lança sua Declaration of Principles, que diz:

Este não é um escritório secreto. Todos nossos trabalhos são feitos abertamente. Nosso objetivo é de fornecer notícias. Esta não é uma agencia de propaganda, se você pensa que alguma de nossas matérias é para o seu escritório, não a use. Nossas matérias são precisas. Detalhes futuros em qualquer assunto tratado será suprido, e todo editor será assistido com bastante alegria para verificar diretamente qualquer afirmação ou fato... Resumindo, nossos planos, sincera e abertamente, em favor das preocupações dos negócios e de instituições públicas, é fornecer para a imprensa e para o público dos Estados Unidos informações precisas e

¹ Veículo interno de uma organização que objetiva informar os colaboradores do que ocorre nela.

² O público que se dane.

³ O público será informado.

imediatas sobre assuntos de valor e interesse do público.⁴ (GURGEL, 1985, p. 11 e 12).

Porém, seu mais notório trabalho, e os que muitos autores classificam como o primeiro trabalho na área das RP, foi, como citado anteriormente, como consultor pessoal de John D. Rockefeller Jr., um dos maiores e mais detestados empresários dos EUA naquela época. Mais do que datas específicas é necessário saber qual o momento histórico em que se insere a atuação de Lee.

Na segunda década do século atual⁵, a hostilidade contra as grandes organizações de negócios era uma gritante realidade. Os detentores dessas empresas eram acusados de procurar monopolizar as atividades industriais (...) Com isto, não só impunham os preços aos seus consumidores, mas também a todas as clientelas ligadas às organizações e, de certo modo, ao próprio poder público. (...) Nos EE.UU criava-se, praticamente, um 'estado de guerra' entre as grandes empresas e a opinião pública. (PERUZZO, 1986, p.20)

Portanto, é em um contexto histórico-social conturbado que Ivy L. Lee se torna consultor pessoal de Rockefeller, mais precisamente após a repercussão na imprensa norte-americana de como os empresários haviam reagido à greve dos empregados na *Colorado Fuel and Iron Co.* Seu trabalho consistiu “em melhorar a imagem dos Rockefeller, humanizando-os perante o grande público, no que foi bem sucedido, ligando-os à filantropia e à benemerência” (GURGEL, 1985, p.14). Alguns trabalhos a serem destacados: livre comparecimento de John D. Rockefeller ao Congresso enquanto era feita uma investigação em torno da greve, e conseqüente cooperação por parte do empresário; esclarecimentos junto à imprensa, com respostas pessoais de Rockefeller a todas as críticas publicadas nos jornais; criação de entidades filantrópicas, centros de pesquisa, hospitais, e etc, com seu nome.

Todas estas ações conseguiram mudar drasticamente a imagem de John que passou, de “homem odiado pela opinião pública consciente de seu país (...) em herói, em santo” (LEITE *apud* PERUZZO, 1986, p.21). Alguns autores chegam a afirmar que é a partir deste momento histórico que se inicia uma nova era nos negócios, na qual a humanização começava a ser considerada e valorizada. Ou em um ponto de vista mais crítico,

estas breves indicações demonstram que as Relações Públicas nascem num contexto em que os antagonismos de classe se evidenciam e que elas se posicionam a favor do capital. A substituição do lema “o público que se dane” expresso por William D. Vanderbilt, outro capitalista, por “o público tem de ser informado de Ivy L. Lee, acrescido de doações para obras de caridade,

⁴ Tradução feita pela autora.

⁵ Século XX

concessão de bolsas de estudo e criação de fundações, etc., não significa que o público tenha sido informado sobre as reais condições de exploração do trabalho e que a exploração da mais valia tenha deixado de existir (PERUZZO, 1986, p.21 e 22).

Em 1918, com o objetivo de desenvolver atividades para a mobilização dos norte-americanos em favor da I Guerra Mundial, foi criado o Comitê sobre Informação Pública, no governo do presidente Woodrow Wilson. A fim de despertar o patriotismo nos indivíduos e sustentar a guerra foi montado no comitê “uma vaga e vigorosa agência de propaganda, de publicidade institucional, de Relações Públicas e de divulgação, utilizando-se basicamente da ‘Publicity’ e da ‘Public Relations’” (GURGEL, 1985, p.51)

De acordo com Gurgel (1985) no ano de 1923, Edward L. Bernays, autor de *Crystalizing Public Opinion*, foi o primeiro professor a ministrar um curso de Relações Públicas em uma Universidade nos EUA. O curso do Departamento de Jornalismo, oferecido pela *New York University’s School of Commerce, Accounts and Finance*, tinha duração de dois anos.

Os anos seguintes da história norte-americana foram marcados pela Grande Depressão e o *New Deal*⁶.

A depressão econômica de 1929 e o plano ‘New Deal’ exigiram a presença efetiva de técnicas de RP visando a esclarecer a real situação que o país vinha atravessando no campo econômico financeiro. Bernays chega a escrever que nessa época estourou uma autêntica revolução em Relações Públicas, através da idéia central de que o interesse público e o interesse privado deveriam coincidir exatamente. (ANDRADE apud PERUZZO, 1986, p.24)

É neste período, como Gurgel (1985) comenta, que o presidente dos Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt utiliza os serviços de relações públicas e “publicity” para conquistar a opinião pública norte-americana. Através de estratégias de comunicação, o então presidente conseguiu formar uma opinião pública favorável ao seu governo, que era duramente criticado pela imprensa, além de reconquistar a confiança da nação e estimular os programas de recuperação econômica do país.

Nas décadas seguintes as RP se fortaleceram e foram ganhando cada vez mais notoriedade e importância na economia e sociedade dos EUA. Contribuíram na divulgação da II Guerra Mundial e sempre estavam presentes nas campanhas eleitorais.

(...) as Relações Públicas foram essenciais ao desenvolvimento da democracia dos Estados Unidos e observou que ‘Relações Públicas é um dos métodos pelos quais a sociedade regula a mudança das circunstâncias e

⁶ Momento de grande crise do sistema capitalista, o que gerou grande insegurança e incerteza na população.

resolve os conflitos entre conflitantes atitudes, ideais, instituições e personalidades' (PIMLOT apud GURGEL, 1985, p.20)

Nos anos seguintes, surgiram mais cursos de graduação, especialização e técnicos em RP, que eram ligados às escolas de Jornalismo ou Propaganda das universidades norte-americanas, assim como novas Associações, Comitês, Assessorias e Agências de Relações Públicas. Ressalta-se também o trabalho de James E. Grunig, no início dos anos 90, em que, junto com um grupo de pesquisa, propõe novos modelos teóricos para relações públicas, como será visto a seguir.

A partir dos dados aqui expostos podemos perceber que as relações públicas nos EUA surgiram em um momento de crise entre empresas, funcionários e opinião pública, e por muitos anos permaneceram trabalhando com foco apenas na resolução de crises e na reconquista da opinião pública.

2. 1.2 Conceitos

Nesta parte do trabalho monográfico, serão apresentados alguns conceitos básicos para a definição das relações públicas nos EUA. Abordarei a teoria geral, algumas de suas funções, atividades e objetivos, e por fim como os públicos são definidos e analisados pelos autores do país. Entre os principais autores atuais norte-americanos da área de RP destacam-se James E. Grunig e Philip Lesly, que são estudados em todo o mundo, inclusive no Brasil. Usarei como base estes, e alguns outros autores, com o objetivo de tentar apontar as divergências ou congruências nas idéias dos EUA e do Brasil.

Como afirma Lesly (1991), “relações públicas começou como propaganda⁷ - agora apenas uma das suas fases – pois, como foi ficando cada vez mais difícil para pessoas com passados e educações diferentes compreender e saber mais uma sobre as outras, a primeira necessidade foi a de um grupo informar aos outros sobre si próprio”.(LESLY, 1991, p.3) Buscando a objetividade e simplicidade o autor define:

(...)relações públicas pode ser definida como *ajudar uma organização e seus públicos a mutuamente se adaptar uns aos outros*. Essa definição leva ao fato vital de que a essência é a do ajuste mútuo, contrariamente à imposição unilateral de um ponto de vista. Ela reconhece que o fator-chave que toda organização enfrenta é a insistência que cada individuo exerce em uma sociedade moderna e livre, no direito de opinar a respeito de cada uma das organizações e instituições que afetam a sua vida”. (LESLY, 1991, p.3)

⁷ No original “publicity”.

De acordo com o Comitê Avançado de Planejamento da Sociedade de Relações Públicas da América, escrito por Lesly (1991) o papel do relações públicas é intermediário e encontra-se entre os empregadores e seus públicos, portanto devem estar em sintonia com as idéias e anseios das organizações assim como com a dinâmica dos públicos que a envolvem para poder interpretá-los aos seus clientes (organizações).

o papel dos profissionais de relações públicas é o de aplicar essa especial e, crescentemente crucial orientação – acrescida das nossas habilidades particulares – para interpretar o direcionamento das atitudes; compreendendo o que esse direcionamento significa para a sociedade e para diversas organizações; e reconhecer aquilo que deve ser feito no sentido de adequação a essas condições e direcionamentos. (LESLY, 1991, p.4)

Entre os autores norte-americanos também é observada a dificuldade de delimitar e definir precisamente a terminologia *relações públicas*: para que serve, onde atua e aonde é encontrada. Existem alguns motivos que parecem explicar o porquê desta dificuldade. De acordo com Lesly (1991), na medida em que amadureceram, as relações públicas envolveram uma vasta gama de funções, e por causa desta amplitude fica difícil para as pessoas acompanharem as mudanças. Já em relação às terminologias utilizadas comenta-se que, termos como ‘comunicação corporativa’ e ‘relações corporativas’ estão limitados à esfera empresarial e que, portanto, estão sendo denegridos, por focarem apenas em funções bidirecionais em vez de assuntos políticos e estratégicos. Já o termo ‘assuntos públicos’ parece ter sido estabelecido exclusivamente para tratar com o governo e grupos externos.

No livro *The Public Relations Handbook* (2001), organizado por Alison Theaker, Johana Fawkes também comenta sobre a dificuldade em definir RP.

A prática das relações públicas é a disciplina interessada na reputação das organizações (produtos, serviços ou indivíduos) com o objetivo de ganhar compreensão e apoio. Isso algumas vezes é simplificado para:

Relações públicas é sobre reputação – o resultado do que você faz, o que você fala e o que falam sobre você. (FAWKES apud THEAKER, 2001, p. 5)

James E. Grunig, em sua obra *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1992), acredita ter produzido a primeira teoria geral das relações públicas, uma teoria que resulta das várias teorias e pesquisas realizadas na área. Grunig comenta que, mesmo que *relações públicas* seja uma das terminologias mais antigas, algumas empresas atualmente definem suas atividade utilizando termos como *business communication* ou *public affairs*.

Comentando sobre as maneiras como relações públicas é vista, Grunig (1992) acredita que os profissionais enxergam a comunicação como sendo mais ampla que relações públicas, acreditando que a comunicação seria o gerenciamento das funções comunicativas e relações públicas seria uma de suas inúmeras funções, direcionada à publicidade, promoção, relações com a imprensa e apoiando a área de marketing; ou que relações públicas é um termo mais amplo e que utiliza-se de técnicas limitadas de comunicação para elaborar *press-releases*, publicações impressas ou material áudio-visual, por exemplo. “Muitos, em estudos mais tardios, também vêem as relações públicas como uma função de decisão política das organizações, a qual algumas vezes, mas não sempre, usa técnicas de comunicação para fazer ou anunciar decisões políticas” (GRUNIG, 1992, p.4).

Então relações públicas é definida como sendo,

a gestão da comunicação entre uma organização e seus públicos(...) Essa definição iguala relações públicas e gestão da comunicação. (...) [e] descrevem o planejamento, execução e avaliação geral da comunicação da organização tanto com o público interno como externo – grupos que afetam a habilidade de uma organização atingir seus objetivos (GRUNIG e HUNT *apud* GRUNIG, 1992, p. 4).

O termo ‘comunicação organizacional’, principalmente no campo acadêmico, vem sendo utilizado amplamente para descrever a comunicação das pessoas dentro das organizações. “Definimos comunicação organizacional/relações públicas como comunicação *gerenciada* por uma organização, especialmente a comunicação gerenciada para a organização por especialistas. Comunicação organizacional, portanto, pode ser tanto interna quanto externa.” (GRUNIG, 1992, p.5).

Um dos modelos mais comentados em diversos países é o das relações públicas excelente, que são simétricas, em oposição ao modelo assimétrico que podem ser ilustradas com as seguintes citações, feitas por profissionais de relações públicas que trabalham ou trabalharam em grandes empresas de RP ou grandes corporações: “Para mim, relações públicas se baseia em fazer com que as pessoas façam o que você quer” (TOLLEY *apud* GRUNIG, p. 38).

Se você está comunicando efetivamente, você conseguirá reconhecimento positivo das audiências que você está tentando influenciar, o que significa que as pessoas vão achar que você está agindo da maneira correta. Quando você consegue reconhecimento positivo sua influência cresce. Você é tido como competente, efetivo, digno de respeito – poderoso. (Dilenschneider *apud* Grunig, p.38)

Ou seja, as relações públicas assimétricas, acredita-se ser a visão dominante mundial. É aquela que acredita que as relações públicas são a maneira de uma organização conseguir o que quer sem mudar seu comportamento ou se comprometer. Em contrapartida, tem-se o modelo simétrico de duas mãos, que como Grunig (1991) explicou, utiliza-se de pesquisas e diálogo com os públicos para gerenciar conflitos, estabelecer relacionamentos e aperfeiçoar o entendimento entre organização e públicos. “Com o modelo simétrico, tanto a organização como os públicos podem ser persuadidos, ambos também podem mudar seu comportamento” (GRUNIG, 1992, p. 39). Este modelo, também utilizado por autores brasileiros, traz a idéia das relações públicas que promovem a boa vontade e o entendimento mútuo.

Pode-se afirmar que relações públicas é vista como a atividade que pretende promover e desenvolver o entendimento mútuo de uma organização e seus públicos

(...) é uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gerência a manter-se informada e responder à opinião pública; define e dá ênfase à responsabilidade da gerência em servir o interesse público; ajuda a gerência a manter-se a par e efetivamente promover mudanças, servindo como um sistema de alerta precoce para auxiliar a antecipar tendências; e utiliza pesquisa e técnicas de comunicação éticas como suas principais ferramentas. (HARLOW *apud* FAWKES, 2001, p. 3)

Baines, Egan e Jefkins (2004) definem o objetivo das relações públicas como sendo o de *criar compreensão*, e afirmam que por isso se diferenciam de publicidade (no original *advertisement*) e propaganda, visto que o primeiro objetiva criar consciência de vendas e o segundo pretende mostrar no que os indivíduos devem acreditar. Os mesmos autores ainda discorrem sobre o objetivo primário das relações públicas, que muitas pessoas acreditam ser a conquista de uma opinião pública e imagem favorável ou uma menção positiva na mídia, mas que na realidade o que as relações públicas podem alcançar é o entendimento mútuo entre a organização e seus públicos

Para tanto, existem alguns fatores que precisam ser administrados, e que a organização não pode perder de vista, para que este entendimento seja possível.

A tarefa é mover a opinião pública da hostilidade tida através de preconceito, apatia e ignorância para interesse, aceitação, simpatia e por fim, empatia. Em ordem a alcançar estes passos, o RP deve ajudar os públicos a se tornarem mais bem informados sobre a companhia e suas perspectivas (BAINES, EGAN e JEFKINS, 2004, p.10).

Para conseguir este entendimento mútuo existe um processo circular entre os públicos envolvidos, visto que cada um deles influencia no outro. Assim o relações públicas normalmente entra no humor público no estágio da hostilidade, já que antes de serem conhecidos os interesses da organização eles têm certa suspeita em relação a companhia.

Para os autores as etapas do “humor público” são hostilidade, preconceito, apatia, ignorância, interesse, aceitação, simpatia e empatia. Os públicos não necessariamente passam por todas as etapas, mas o trabalho do RP é tentar sempre deixá-los mais próximos da empatia, e é para alcançar esta fase que deve haver o *entendimento* entre organização e públicos.

A partir das definições aqui expostas, pode-se dizer que está havendo uma busca, por parte de alguns autores norte-americanos, de uma mudança de mentalidade, e conseqüentemente, da reputação que as relações públicas adquiriram desde seu surgimento até os dias de hoje, ou seja, de que é uma atividade que se utiliza de ferramentas para persuadir o público e moldá-los a partir dos interesses da organização. É neste sentido que a obra de Grunig (1991) tornou-se uma das mais importantes para a atividade, quando chega para quebrar com o pensamento arcaico e propor um novo modelo, de inter-cooperação.

Tendo em vista o cenário em que as relações públicas surgem e as atividades que foram realizadas ao longo dos anos, fica clara a necessidade da mudança do ponto de vista dos profissionais e estudantes norte-americanos da área para que a atividade seja melhor vista entre a opinião pública e para que as próprias organizações se dêem conta da importância da atividade no sentido que vem sendo proposto nos últimos anos.

Como visto até agora, relações públicas conta com inúmeras funções, atividades e ferramentas que auxiliam em seu objetivo final: o entendimento da organização e seus públicos. Comentarei sobre algumas das práticas que alguns autores citam em suas obras. Lesly (1992) acredita que no decorrer do desenvolvimento das relações públicas muitas outras funções foram incorporadas à função informativa, que parece ser a mais antiga. Todas estas funções são focadas no objetivo final, que como já visto é o entendimento mútuo, e assim procuram, além de apenas informar os grupos de interesse da organização, descobrir o que fazer para obter a boa vontade dos outros através do planejamento de ações e atividades que ajustem a companhia às forças sociais que a afetam.

Para o autor, as relações públicas envolvem uma completa análise e compreensão dos fatores que influenciam as atitudes das pessoas em relação à organização, e este processo envolve basicamente oito fases, a saber:

1. Análise do clima geral de atitudes e a relação da organização com o seu universo.

2. Determinação das atitudes de todos os grupos em relação à organização. Assim se torna possível descobrir em que aspectos a organização é mal compreendida e quais de suas políticas ou ações estão gerando opiniões negativas.
3. Análise do estado das opiniões que vai ajudar na elaboração de planejamentos para melhorar a opinião dos vários grupos a respeito dos quais a empresa está tendo preocupações.
4. Antecipar problemas potenciais, necessidades e oportunidades.
5. Formulação de políticas.
6. Planejamento para melhoria das atitudes de um grupo.
7. Execução das atividades planejadas. Aqui serão utilizados alguns recursos como a publicidade institucional, materiais impressos, atividades para empregados, relatórios para acionistas, publicações empresariais, etc. fazendo antes um planejamento apropriado estas atividades tornam-se a fase mais tangível das relações públicas de uma empresa.
8. Respostas, avaliações e ajustes (*feedback*). É de fundamental importância que sejam acompanhados os resultados das ações realizadas através da análise das avaliações e respostas dos públicos envolvidos. Assim é possível fazer mudanças ou ajustes no programa de relações públicas.

Através das funções e estratégias de relações públicas existem alguns objetivos que podem ser alcançados. Como Lesly (1992) aponta, grande parte fala de gerar boa vontade com públicos específicos, eis alguns:

- Prestígio ou imagem favorável e seus benefícios
- Promoção de produtos e serviços
- Determinar a postura da organização ao lidar com seus públicos
- Boa vontade de empregados ou membros
- Prevenção e solução de problemas com mão-de-obra
- Promover a boa vontade de comunidades onde a organização tenha unidades.
- Antecipar ataques
- Boa vontade de fornecedores
- Boa vontade do governo
- Educar o público no uso de um produto ou serviço

- Educar o público em relação a um ponto de vista
- Formular e direcionar políticas
- Direcionar o sentido das mudanças.

Além dos objetivos, pode-se dizer que existem algumas habilidades que o profissional de RP deve ter a fim de executar as atividades como as anteriormente citadas. Entre elas podemos citar, de acordo com Baines, Egan e Jefkins (2004), a habilidade de comunicar, habilidade de organizar, habilidade para se relacionar com pessoas, integridade pessoal, imaginação e vontade de aprender

Tendo em vista a multidisciplinaridade das relações públicas, as funções que são exercidas estão inseridas em um amplo leque de áreas. Podendo citar, entre elas, a mídia (de massa ou privada), impressões, fotografias, vídeos e outros matérias audiovisuais, exposições, pesquisas de mercado e patrocínio. “A habilidade de planejar, orçar e dirigir programas também é fundamental. Portanto profissionais de relações públicas precisam mais do que saber preparar press releases e entreter jornalistas” (BAINES, EGAN e JEFKINS, 2004, p.6).

Pode-se de maneira geral concluir que as atividades de relações públicas nos Estados Unidos baseiam-se sempre no objetivo final, que é o entendimento mútuo, e para isso utilizam-se de planejamento, execução e gerenciamento de estratégias comunicativas, avaliação, *feedback* e administração das práticas de comunicação da organização. Após este breve estudo bibliográfico das teorias norte-americanas sobre as práticas e filosofias das relações públicas faz-se necessário compreender como é definido o principal foco da atividade, os públicos.

2. 1.3. Públicos

A definição e delimitação dos públicos que fazem parte de uma organização, afetando-a, provocando mudanças e guiando suas ações é muito importante para o trabalho do RP, tendo em vista que os públicos são seu principal objeto de trabalho, quanto mais forem conhecidos, mais eficaz será a comunicação com eles e entre eles.

A definição de novos públicos pode ser baseada em uma série de condições, indicando a probabilidade de um comportamento ativo dos públicos. A classificação de públicos de acordo com sua probabilidade de agir está enraizada na definição dinâmica de públicos em um quadro de sistemas abertos. (GRUNIG, 1992, p. 400)

Neste sentido, é importante saber diferenciar públicos e massa,

para Dewey e Blumer, massas são agregados de indivíduos que não detectam problemas sobre a organização e provavelmente não tomarão atitudes em relação a ele. Já pelo outro lado, públicos são pessoas que detectam um problema, comunicam sobre ele e se comportam como uma estrutura flexível, porém coletiva e unificada, de uma maneira que afete a organização. (GRUNIG, 1992, p. 400)

Faz-se necessário, então, saber detectar os públicos que podem emergir da massa, que serão os públicos que interessam a organização, já que são as conseqüências que criam os públicos, ou seja, os públicos surgem das camadas da sociedade que são afetadas pela organização de alguma maneira. A partir desta definição, Grunig (1992) propõe uma divisão dos públicos, que para ele são três: públicos latentes, públicos conscientes e públicos ativos.

A principal diferença entre eles está na maneira de agir após o reconhecimento de um problema ou questão. Os públicos ativos detectam um problema na organização e se organizam para tentar resolvê-los; os públicos conscientes detectam o problema, mas não se organizam nem se comunicam para resolvê-lo; e os públicos latentes são pessoas que estão ligadas à organização apenas por que de alguma maneira são afetadas por ela.

Para Jahansoozi (L'ETANG, 2006) a maneira como Grunig propõe a definição dos públicos de uma organização pode ser problemática no sentido que admite que os públicos existam apenas em situações de crise e que os públicos ativos são na realidade apenas reativos. A definição de Grunig preocupa-se apenas com os públicos que têm interesse direto nas atividades da organização, o que subestima a importância dos públicos inativos e sua influência nas tomadas de decisão.

Quando levado em conta a vontade de modificar a essência das relações públicas norte-americanas, que como visto anteriormente era guiada para a persuasão do público e conquista de imagem e opinião pública favoráveis, nota-se que o modelo proposto por Grunig considera apenas os públicos que surgem em momentos de crise, o que faz entender que relações públicas é uma função apenas reativa. Portanto é necessária uma mudança na identificação dos públicos para que acompanhem a nova perspectiva que se espera alcançar e também para que as relações públicas foquem os públicos de um modo mais estratégico.

Neste sentido, comenta-se sobre as limitações encontradas no modelo simétrico de Grunig, que para alguns autores pode ser definido como uma teoria situacional já que pressupõe que os públicos estão envolvidos ativamente e são motivados a participar de alguma maneira, e que é possível prever quando um público sairá de um estado inativo para o estado ativo para interagir com a organização.

Partindo do pressuposto que nem todas as atividades de RP são ligadas diretamente a problemas ou crises, mas que também concilia nos interesses dos públicos e da organização de maneira a criar relacionamentos positivos, outras maneiras de pensar surgiram assim como novas propostas para as definições. A partir deste ponto de vista sugere-se uma nova forma de diferenciar os públicos,

Hallahan diferencia os públicos através do nível de atividade-passividade que possuem com a organização, e fornece uma definição atualizada do termo 'público', a saber: 'um grupo de pessoas que são ligadas a uma organização, que demonstram vários níveis de atividade-passividade, e que podem (ou não) interagir uns com os outros em relação ao seu relacionamento com a organização' (L'ETANG [org.], 2006, p. 6)

Por meio das idéias aqui apresentadas podemos afirmar que os norte-americanos parecem simplificar bastante a maneira de delimitar e definir os diferentes públicos com os quais a organização se relaciona. Baseando-se em poucos critérios para a delimitação, procuram simplificar sua divisão, levando em consideração o grau de envolvimento deles com a instituição e suas atitudes em relação a ela. Na bibliografia consultada não foi possível encontrar delimitações que se refiram ao envolvimento legal dos indivíduos com a organização, qual o nível de envolvimento com ela (acionistas, colaboradores, mão-de-obra terceirizada), etc.

De maneira geral pode-se afirmar que para os norte-americanos os públicos são divididos a partir do seu grau de envolvimento com a instituição, da repercussão de suas atitudes na organização e a partir das atitudes tomadas frente a determinadas situações. Deve-se salientar, porém, que como apontado por Jahansoozi (2006), a maneira como os públicos normalmente são divididos acontece a partir de situações de crise, o que exclui muitos indivíduos, que também são afetados e afetam a organização, do processo das relações públicas.

2.2 Brasil

2.2.1. História do surgimento das Relações Públicas e seu desenvolvimento

Acredita-se que o marco da chegada das Relações Públicas no Brasil é no ano de 1914 com a criação do Departamento de Relações Públicas da Light e Power Co. Ltda., hoje Eletropaulo Eletricidade de São Paulo S/A, que ficou sob responsabilidade do engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo. Como relatou Gurgel (1985, p.14), "seus padrões eram canadenses e norte-americanos. Seus regulamentos em inglês. Objetivo – dar informação ao público." Até a metade do século XX, as atividades que podem ser relacionadas às Relações

Públicas no Brasil se concentravam mais no setor governamental, na criação de Secções e Departamentos de Divulgação e Propaganda como, por exemplo, o serviço de Informação e Divulgação do Ministério da Agricultura, o Departamento de Propaganda e Difusão Cultural, no Ministério da Justiça e Negócios do Interior, e o Serviço de Informação Agrícola no Ministério da Agricultura.

Em 1939, no governo de Getúlio Vargas, foi criado o DIP – Departamento de Imprensa e Propaganda. Não foram realizadas atividades específicas de Relações Públicas, mas sim de divulgação e de comunicação institucional. No ano de 1945, em São Paulo, “a Universidade de São Paulo, USP, promoveu no Instituto de Administração um ciclo de palestras sobre Relações Públicas, o primeiro realizado no país. A visão de Relações Públicas apresentado, na oportunidade, era como função da Administração” (GURGEL, 1985, p.28).

Contudo foi,

pela Portaria do DASP n.1.759, de 9 de abril de 1942, (...), que tivemos o aparecimento da aplicação efetiva de RR.PP. governamentais num aspecto mais amplo. Essa Exposição (...) tinha como finalidade precípua divulgar as atividades governamentais, bem como efetuar sondagens da opinião pública (ANDRADE, 2005, p.85)

Foi na década de 50 que teve início as aplicações efetivas das técnicas de RP nas organizações. “Em 1951, a Companhia Siderúrgica Nacional, (..) constituiu o primeiro Departamento de Relações Públicas autenticamente nacional, chefiado por Evaldo Simas Pereira, visto hoje como o percussor da linha administrativa em relações públicas” (KUNSCH, 1997, p.20)

No ano seguinte, “foi construída, em São Paulo, a primeira empresa brasileira de Relações Públicas, a Companhia Nacional de Relações Públicas, cujo objeto era a ‘prestação de serviços especializados de Relações Públicas, formação de opinião pública e propaganda” (GURGEL, 1985, p.33). Fundada por Inácio Penteado da Silva Teles e Romildo Fernandes, foi a primeira a prestar serviços de relações públicas no país.

Em 1953 foi ministrado o primeiro curso regular de Relações Públicas, na Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas. No ano seguinte foi criada a ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas. Na década seguinte, em 1965, “o Presidente da República sancionou a Lei nº 4.679, de 9 de setembro, que dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, permitindo que os técnicos de administração exerçam as atribuições e desempenhem as atividades de Relações Públicas (..).”(GURGEL, 1985, p.46). Ainda neste ano foi criada na Universidade de São Paulo a Escola de Cultura e Artes (ECA), com um curso regular de Relações Públicas, e em Brasília, a Faculdade de Comunicação, pela Universidade de Brasília. Mas foi em 1967 que a

Universidade de São Paulo realizou o primeiro curso de Relações Públicas na área da graduação, com duração de quatro anos.

(...) estes marcos remontam aos anos da fase de avanço na indústria de base no Brasil. Assim, o impulso das Relações Públicas corresponde à arrancada na industrialização, o que é coerente se atentarmos que a origem dos estudos das 'relações humanas no trabalho está ligada ao surgimento da grande indústria, com os seus decorrentes problemas de administração de pessoal' (PERUZZO, 1986, p.25)

Kunsch (1997) afirma que na década de 60 a área das relações públicas teve forte influência do regime político em que o país se encontrava, enfatizando a influência dos militares, que pode ser considerada positiva ou negativa, dependendo do enfoque que se toma. Segundo a autora, o que caracteriza de forma mais polêmica essa participação foi a criação da AERP. Em 1968, no governo do General Emílio Garrastazu Médici, foi sancionado o Decreto nº 62.119, de 15 de janeiro, que criou a Assessoria Especial de Relações Públicas com a finalidade de assessorar o Presidente da República nos assuntos de comunicação social

(...) funcionou como uma verdadeira agência de propaganda política para 'vender' o regime autoritário de forma massiva, disfarçando a censura mais violenta que este país já teve. (...) Acreditamos que a atuação agressiva dessa assessoria contribuiu para formar um conceito negativo da essência das relações públicas junto a formadores e multiplicadores de opinião(...) Justamente nos meios intelectuais, artísticos, sindicais e da mídia é que a atividade da AERP passou a ser vista como suspeita e enganosa. (KUNSCH, 1997, p.26)

No mesmo ano foi aprovado o regulamento da profissão de Relações Públicas, e alguns meses depois o Presidente sancionou outro Decreto, desta vez aprovando as Diretrizes de Relações Públicas do Governo, com a finalidade de guiar as atividades de relações públicas nos órgãos do governo. Como Gurgel (1985) descreve, dentre seus objetivos destaca-se a divulgação dos planos governamentais e seu andamento; reconhecimento da importância da opinião pública através de pesquisas e análises para que o Governo possa alterar, manter ou prestar esclarecimentos em questões específicas; assessorar os demais órgãos do governo a fim de encaixá-los no discurso do Governo federal; ajudar na formação e consolidação da imagem do país interna e externamente sempre objetivando sua melhoria contínua.

A regulamentação da profissão de Relações Públicas, como muitos autores comentam, foi um marco importantíssimo para a área já que o Brasil foi o primeiro país do mundo a regulamentar a profissão. Porém acredita-se que esta regulamentação foi precoce e que na verdade acabou por tornar-se um obstáculo para o crescimento e desenvolvimento da área. Segundo Kunsch (1997), a regulamentação foi precoce pois a atividade não tinha o reconhecimento necessário nem no meio acadêmico nem na sociedade, suas atividades

eram confundidas com outras que tinham reputação negativa. Faltava, portanto, uma consolidação da área

O tempo está mostrando que uma legislação não consegue, por si só, dignificar uma atividade. Esta precisa ter reconhecimento social para ser respeitada. Por isso, repisamos a nossa opinião de que a regulamentação da profissão de relações públicas no Brasil se deu fora de época e mostrou-se [sic] insuficiente para purificá-la das mazelas e das deturpações conceituais. (KUNSCH, 1997, p.25)

Já na década de 70 houve a proliferação de cursos de Relações Públicas, o que fez com que as escolas de jornalismo perdessem sua exclusividade. Nos anos seguintes continuou-se a criar diversos órgãos regulamentadores, assessorias especiais, departamentos de RP, sanções e documentos para o Governo a fim de divulgar suas ações e preservar sua imagem. Cita-se, por exemplo, os criados para o Ministério da Agricultura e Ministério do Exército. Apesar do grande número de entidades responsáveis pela área da comunicação governamental, observava-se a falta de uma política de comunicação.

Faltava exatamente um planejamento estratégico de relações públicas. Assim como se criavam assessorias e secretarias, também se acabava com elas. Ao longo da história, foram muitos os equívocos cometidos por esses órgãos encarregados da comunicação do Poder Executivo, desde a inadequação dos programas de ação até o não-cumprimento da lei por este aprovada. (KUNSCH, 1997, p. 30)

Em 1978, o Conselho Federal de Educação aprovou um parecer instituindo um novo currículo mínimo de Comunicação Social que substituiu o parecer do ano anterior, e em qual o então presidente do CONFERP – Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas, Dr. Luiz Edgar Tostes, sugeriu a transferência da habilitação das Relações Públicas do curso de Comunicação Social para o curso de Administração.

Na década de 80 inicia-se o processo de reabertura política, no qual a democracia voltava a se instalar no país. “Surgiu então um novo comportamento institucional, por parte tanto do governo quanto das organizações em geral. Com a liberdade de imprensa, a sociedade, que já sentia o esgotamento do autoritarismo, passou a exigir muito mais transparência.” (GURGEL, 1985, p.31)

Na esfera organizacional viu-se a necessidade de mudar a nomenclatura dos departamentos de relações públicas, que estavam obsoletos e não acompanharam a mudança da sociedade que agora exigia uma comunicação mais estratégica por parte das organizações. Porém a mudança não foi só na nomenclatura, os conceitos também precisavam ser mudados a partir do momento em que a atividade não se preocupava somente com a formação de imagem positiva e conquista de opinião pública favorável, mas também começava a se preocupar com outros fatores relevantes à organização

A primeira empresa a adotar tal postura foi a Rhodia S.A., que em janeiro de 1985,

(...) criou sua Gerência de Comunicação Social, responsável pela coordenação *integrada* de todas as atividades desse setor. Sob a direção de Walter Nori, ela era formada pelas divisões de imprensa (assessoria de imprensa e publicações), relações públicas (projetos institucionais e comunitários) e marketing social (publicidade, valorização do consumidor e pesquisa de mercado). (KUNSCH, 1997, p.32)

Esta iniciativa de integrar a comunicação nas organizações e sua ligação com as relações públicas e o jornalismo empresarial, fez com que as relações públicas perdessem seu espaço como gerenciadoras da comunicação organizacional. “A área não soube ler e interpretar os sinais do tempo, para captar as grandes oportunidades que se delineavam com as mudanças em curso. Em vez de agir com agressividade, ela ficou se lamentando, sem se preocupar com uma nova visão de mundo e sem partir efetivamente para ações concretas.” (KUNSCH, 1997, p.33)

Já na década de 90 pode-se afirmar que houve grande discussão acadêmica em torno das mudanças no campo de atuação e na própria profissão de RP em todo o país. Professores, profissionais e estudantes se reuniram diversas vezes para discutir sobre os novos paradigmas e rumos que as relações públicas vinham tomando com o passar dos anos. Também houve maior formação de profissionais e crescimento das empresas e assessorias de RP, assim como nota-se o aumento de cursos superiores de relações públicas nas escolas e faculdades de Comunicação Social no Brasil.

Não se pode negar que as relações públicas do Brasil trilharam por muitos desvios na trajetória que ela deveria ter seguido de forma natural, como profissão legalmente institucionalizada, incumbida de uma missão nobre, embora esta ainda não seja devidamente conhecida nem reconhecida. Isso tem gerado incertezas, mal-entendidos, inseguranças, dúvidas e, principalmente, uma crise de identidade. Mas, por outro lado, também aconteceram e estão acontecendo muitos fatos positivos, que sinalizam uma tendência de valorização crescente da área. (KUNSCH, 1997, p. 41)

Portanto, pode-se afirmar que tendo em vista as mudanças ocorridas nos últimos anos com o surgimento de novos desafios e novas maneiras das organizações pensarem, as relações públicas são uma atividade que está em constante atualização.

2.2.2 Conceitos

Após uma breve revisão na história das relações públicas no Brasil, alguns dos conceitos dos principais autores da área no país. Começamos com a definição oficial, a da Resolução Normativa nº. 43, de 24 de agosto de 2002⁸:

⁸ Disponível em www.abrp.com.br (abril/2010)

§ 1.º - Todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento.

§ 2.º - Relações Públicas são definidas como uma filosofia administrativa organizacional, com funções administrativas de direção e de comunicação, independentemente de nomenclaturas de cargos e funções que venham a ser adotadas.

§ 3.º - Relações Públicas caracterizam-se pela aplicação de conceitos e técnicas de:

I) *comunicação estratégica*, com o objetivo de atingir de forma planejada os objetivos globais e os macro-objetivos para a organização;

II) *comunicação dirigida*, com o objetivo de utilizar instrumentos para atingir públicos segmentados por interesses comuns;

III) *comunicação integrada*, com o objetivo de garantir a unidade no processo de comunicação com a concorrência dos variados setores de uma organização.

Hebe Wey (1986), que discute em seu livro sobre o processo de relações públicas através de diversos estudos de caso e propõe uma aproximação entre a teoria vista na academia e a prática exercida no mercado, afirma logo na introdução que “o complexo multidisciplinar que domina a natureza das Relações Públicas, permite distinguir em sua estrutura teórica, dois subsistemas, a saber, o de *manutenção*, em relação ao público interno da empresa, isto é, aos seus empregados e de *apoio*, em se tratando de relações com os seus públicos externos” (p.11). Um pouco além a autora ainda comenta que

a idéia-mestra que as Relações Públicas sempre seguiram, desde a sua origem, é a noção do interesse geral da informação útil a todos. É do consenso de todos admitir que as grandes empresas só poderão subsistir e progredir, se explicarem ao público e, em primeiro lugar, ao seu próprio pessoal, qual é o seu papel e a sua utilidade na comunidade local, regional ou nacional. Na fórmula ‘fazer as coisas bem e torná-las públicas’, pode-se encontrar a idéia chave das Relações Públicas. (WEY, 1986, p. 11)

Portanto, as relações públicas são os meios utilizados pelas organizações para criar um clima de confiança entre ela e todos os públicos com ela envolvidos, para não só manter suas atividades como também para se desenvolverem.

Tendo em vista a definição oficial, analisemos o conceito da comunicação organizacional integrada, que é muito utilizado quando se fala de relações públicas. Devemos ressaltar, entretanto, como afirma Margarida Kunsch em sua obra *Relações*

Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional (Summus, 1997), que o termo comunicação organizacional não substitui o termo relações públicas, devido ao fato de que o primeiro é mais abrangente que o segundo.

Englobando todas as esferas da comunicação dentro das organizações, a comunicação organizacional integrada é entendida por “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. [e que] Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional.” (KUNSCH, 2003, p. 150).

A comunicação organizacional é tida como aquela que faz a análise do sistema, do funcionamento e do processo de comunicação entre a organização e seus públicos. No Brasil os trabalhos de comunicação realizados pelas organizações são também podem ser designados como *comunicação organizacional*, *comunicação empresarial* e *comunicação corporativa*. Como citado anteriormente, a comunicação organizacional integrada é formada basicamente por quatro diferentes tipos de comunicação, que devem estar focadas nos mesmos objetivos, visando à congruência de suas atividades para atingir o objetivo global da organização, através do planejamento estratégico de suas ações.

A evolução da comunicação dentro das organizações fez com que novas terminologias surgissem para defini-la, como por exemplo, comunicação social, empresarial, institucional, mercadológica, etc. Atualmente é defendida simplesmente como comunicação organizacional integrada. Analisemos quais são as subdivisões que fazem parte do composto da comunicação organizacional integrada de acordo com Margarida Kunsch (2003).

Primeiramente a comunicação administrativa, que é aquela realizada dentro da organização, e que, por meio de um sistema de fluxos e redes, é a responsável por viabilizar todo o sistema organizacional. Ou seja, é a comunicação que permeia todas as atividades envolvidas no processo administrativo, e, portanto compreende as etapas de planejamento, coordenação, direção e controle de recursos, a fim de que a alta produtividade, baixo custo e maior lucro/resultados sejam obtidos.

A comunicação mercadológica, por sua vez, é a que envolve todo o processo de mercado da organização, que engloba a propaganda, a promoção de vendas e outras ferramentas integrantes da área de marketing. Por isso a área de marketing deve trabalhar junto à comunicação mercadológica fornecendo e estabelecendo os parâmetros e subsídios necessários para seu desenvolvimento e organização.

Chega-se então às duas áreas da comunicação organizacional integrada que dizem respeito às relações públicas: a comunicação institucional e a comunicação interna. A primeira

é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. (...) A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos. (KUNSCH, 2003, p. 164 e 165).

Já a comunicação interna, “(..) seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno)” (KUNSCH, 2003, p.154). Então a comunicação interna ocorre paralelamente ao fluxo natural da comunicação que perpassa toda a organização.

Podemos dizer que no composto da comunicação organizacional integrada que Kunsch propõe não há, de fato, nenhuma área dirigida exclusivamente à comunicação com o público externo da organização. As quatro divisões que a autora faz, comunicação mercadológica, administrativa, institucional e interna, de alguma forma perpassam os públicos externos, mas nenhuma é dirigida somente a eles.

Já, Fábio França (1997), em seu artigo publicado na obra *Obtendo Resultados com Relações Públicas* organizada por Margarida Kunsch, discute se as relações públicas devem ser consideradas uma técnica ou ciência e afirma,

Sua aplicação se faz na forma de prestação de serviços de consultoria e assessoria. Atua como técnica especializada de relacionamento, cujo objetivo principal é perceber as realidades da sociedade/organização, a obrigatoriedade de seus inter-relacionamentos institucionais e mercadológicos, suas necessidades permanentes de comunicação e seus envolvimento harmônicos ou controversos com a sociedade (KUNSCH, 1997, p.3).

Partindo para outro foco no estudo das relações públicas, Simões (1995) propõe um novo tipo de definição em sua obra *Relações Públicas: Função Política*. Para ele o termo *relações públicas* possui seis significados: processo, função, atividade, profissional, cargo e profissão. Para que sejam entendidos “é fundamental ter em mente a premissa da existência de um processo (e resultante) pluridimensional de interação da organização com seus diversos públicos, desde o momento em que a mesma passa a existir.” (SIMÕES, 1995, p,46). Para o autor a função é política pois envolve aspectos de decisão, relações de poder e de comunicação dentro das organizações. Sua existência está baseada no pressuposto de que deve existir uma função ou um subsistema que dê conta das filosofias, políticas, normas

e atividades da organização para que se, no trato com os públicos, os interesses da organização forem comuns com os dos públicos as decisões sejam legitimadas, e se forem antagônicos as decisões vão ser deslegitimadas. “Alem do que por dizer respeito à sobrevivência da organização, enquadro-a no mesmo plano das outras funções organizacionais: produção, financeira, marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e administração geral” (SIMÕES, 1995, p. 46)

Para que a função ocorra de maneira satisfatória é necessário que haja um gerenciamento dela para que os interesses dos públicos e da organização permaneçam em sintonia, a fim de evitar conflitos neste sistema social. Portanto deve existir uma *atividade* que possa administrar esta função. “Entende-se por atividade o trabalho realizado em um ambiente físico, com materiais e pessoal, com a finalidade de organizar uma função. E este, especificamente, é designado pelo termo *Relações Públicas*” (SIMÕES, 1995, p.46 e 47)

Na estrutura organizacional, a atividade deve ocupar um cargo que segundo o autor deve ser representado no organograma pelo nome da atividade que e desempenhada. Sobre o termo *profissional* é dito, “obviamente, esta atividade só pode ser realizada por pessoas e o cargo, ocupado por pessoas, e estas, por dever de ofício, também são designadas por *relações públicas*” (SIMÕES, 1995, p. 47)

Por fim, o último dos significados propostos pelo autor: *profissão*, “o reconhecimento e a legalização profissional da atividade acaba distinguindo e fortalecendo uma classe econômica, igualmente designada por *relações-públicas*.” (SIMÕES, 1995, p.47). Por fim, pode-se afirmar que a obra de Simões, como dito anteriormente, propõe uma nova maneira de tratar as relações públicas, ou seja, como sendo uma função política auxiliadora na legitimação das decisões e do poder das organizações perante a sociedade, e que Simões propõe então, é o posicionamento das relações públicas junto aos altos níveis administrativos da organização.

Partindo para um ponto de vista um pouco mais critico, Cicília Peruzzo na obra, *Relações Públicas no modo de produção capitalista* (1986), afirma que o objetivo central das Relações Públicas é a harmonia social e logo em seguida questiona qual o significado desta *harmonia social* no modo de produção capitalista. Sobre o assunto ela discorre

Sylla M. Chaves indica o significado da harmonia social ao afirmar que o fundamento dos objetivos das Relações Públicas ‘é o de que o interesse público e o interesse privado podem e devem coincidir (...) Os objetivos de RP na época atual de maturidade da profissão são, por conseguinte, a compreensão mutua, o interesse mutuo, a coincidência entre o interesse público e o interesse privado’. (PERUZZO, 1986, p.34)

O objetivo geral das relações públicas é, portanto, desenvolver e manter um clima de boa vontade entre a organização e o público. “Evidencia-se que as Relações Públicas têm por finalidade fazer com que o interesse privado adquira uma roupagem de interesse público (...) Desse modo, tem-se como pressuposto que a sociedade pode não estar harmônica mas pode ser harmonizável” (PERUZZO, 1986, p. 35) A autora ainda adiciona, que além da harmonização, as relações públicas também auxiliam a impulsionar o desenvolvimento tecnológico visto que, ao promover o bom entendimento entre patrões e funcionários, as atividades e processos da organização ocorrem de maneira mais efetiva. “(...) Relações Públicas baseiam-se nos princípios mais sãos e leais da compreensão humana em prol do bem-estar geral; seu propósito é cooperar para beneficiar a sociedade e ajudá-la a vencer as barreiras econômicas e sociais, impulsionando ainda mais o desenvolvimento tecnológico da humanidade” (COQUEIRO *apud* PERUZZO, 1986, p.37).

A partir do objetivo central (a busca da harmonia social), podem ser destacados alguns princípios fundamentais para a atividade, tais como: lealdade, bilateralidade, onipresença, ação preventiva e ação educativa. O primeiro princípio diz respeito à veracidade da informação transmitida. A bilateralidade discorre sobre o caminho que esta informação segue. A onipresença sugere que todos os setores da organização trabalhem para conquistar uma boa imagem, portanto, o profissional de relações públicas deve semear a idéia de que todos têm responsabilidade na conceituação positiva da empresa. Já a ação preventiva nada mais é do que o trabalho de prognóstico; e a ação educativa é aquela em que os públicos devem estar sempre informados sobre assuntos relevantes que ocorrem na organização.

De maneira mais crítica, conclui-se então que relações públicas procura que os públicos tenham, ou acreditem ter, os mesmos interesses das organizações e para isso utiliza-se dos princípios acima citados e de atividades relacionadas com a comunicação.

Por fim, vejamos a definição da ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas),

(...) entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente, entendendo-se por grupos os acionistas, clientes, fornecedores, governo, indústria, escolas, financiadoras, etc. (disponível em www.abrp.com.br)

Apesar da notável diferença entre os pontos de vista dos autores aqui citados e as diferentes linhas de estudo por eles adotadas, podemos, de maneira geral, concluir que relações públicas têm como objetivo principal o entendimento mútuo entre a organização e seus públicos, valendo-se de funções administrativas para gerenciar a comunicação.

Através de suas ações procura consolidar a imagem da organização, conciliar seus interesses com os dos diversos públicos envolvidos, solucionar ocasionais conflitos e manter a opinião pública favorável a si. É responsável por toda a implementação e manutenção da comunicação organizacional e para tanto deve implementar ações estratégicas e sinérgicas com todas as outras áreas da organização.

Para que as relações públicas sejam realizadas de maneira eficaz, há certas funções e atividades que cabem a ela. São funções estratégicas e administrativas que procuram manter a comunicação organizacional em sintonia para que os objetivos gerais da organização sejam alcançados, e assim como as atividades específicas da área, também contribuam para o bom funcionamento das relações públicas.

Segundo Kunsch (2003), a ênfase das relações públicas está no lado institucional e corporativo das organizações e, portanto, suas atividades principais se baseiam na identificação de públicos e suas reações, assim como na formulação de estratégias de comunicação; supervisão e coordenação de programas de comunicação envolvendo seus públicos; previsão e gerenciamento de situações de conflitos ou crises nas organizações.

Peruzzo (1986) lista as funções básicas das Relações Públicas segundo a CIPERP – Comissão Interamericana para La Enseñanza de las Relaciones Públicas, que são o assessoramento, pesquisa, planejamento, execução e avaliação. Assessoramento é basicamente compreendido pelo atendimento, em termos de consultoria, as demais áreas da organização como, por exemplo, a mercadológica, a de propaganda, as relações industriais, etc. Para tentar moldar as políticas e diretrizes da organização de acordo com as vontades, desejos e interesses da comunidade, o relações públicas deve agir como conselheiro da alta administração. As pesquisas são de naturezas diversas: de opinião pública, institucional e de mídia, assim como investigações junto aos arquivos e levantamento de públicos. As funções planejamento, execução e avaliação são particularmente interligadas e devem acontecer de maneira cíclica e constante.

De acordo com Kunsch (2002) existem quatro funções essenciais para o processo de planejamento e a gestão da atividade nas organizações, a saber: função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política.

A primeira “por meio de suas atividades específicas, visam atingir toda a organização, fazendo as suas articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos, etc.” (KUNSCH, 2002, p.100).

A função estratégica ajuda “as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade

própria e como querem ser vistas no futuro” (KUNSCH, 2002, p 103). Para que isso ocorra é necessário fazer pesquisas e planejamentos.

Já a função mediadora, que se refere ao processo de comunicação em si, é uma das funções mais básicas das relações públicas, visto que a comunicação é imprescindível para que possa haver a mediação dos relacionamentos entre a organização e seus públicos. É muito importante também nesta função a realização de auditorias e a elaboração de um planejamento estratégico.

Por fim, a função política das relações públicas, que “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, 2002, p. 109).

O profissional de relações públicas França (1997) diz ser um intermediador e administrador dos relacionamentos da organização com seus públicos que devem agir de acordo com princípios operacionais, éticos, mercadológicos, etc.

Sob o mesmo ponto de vista, pode-se afirmar a multivariabilidade das funções de relações públicas: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, etc., devendo atuar sempre *marketing oriented* para se poder cumprir os objetivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento. (FRANÇA, 1997, p. 8-9)

De acordo com a Resolução Normativa n.º 43, de 24 de agosto de 2002, as funções e atividades que cabem as Relações Públicas englobam: a comunicação institucional, a comunicação corporativa, a comunicação organizacional e a comunicação pública ou cívica. A primeira é criada exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa, ou, ainda, em torno de algo ou alguma coisa. A comunicação corporativa tem as mesmas características e objetivos da comunicação institucional, mas está ligada exclusivamente à alta administração da organização. Já a comunicação organizacional é feita de ações estratégicas, elaboradas com base no diagnóstico global e em uma visão geral da organização. Por fim a comunicação pública ou cívica é aquela que procura promover o fluxo da informação entre as necessidades da sociedade e aquelas que estão disponíveis nas instituições públicas.

As pesquisas de opinião, tanto quantitativas, como qualitativas, também são utilizadas a fim de que os anseios, opiniões e críticas dos diversos públicos que envolvem a organização sejam conhecidos. As pesquisas e as auditorias de opinião são fundamentais para o processo, visto que as relações públicas são uma atividade que tem como objetivo final o entendimento da organização com os seus públicos. Ainda de acordo com a Resolução Normativa n.º 43, as auditorias de opinião com fins institucionais podem ser

divididas em três categorias: auditoria ou pesquisa de imagem, auditoria ou pesquisa de clima organizacional e auditoria ou pesquisa de perfil organizacional.

Diagnósticos e prognósticos também são etapas fundamentais para as atividades de relações públicas. O primeiro procura solucionar questões que estão prejudicando ou prejudicaram a organização a partir da coleta de informações e posterior análise, já o prognóstico procura antever as possíveis questões que podem prejudicar a organização a fim de evitá-las.

Ainda pode-se afirmar que são englobadas nas relações públicas as atividades de assessoria de imprensa, que procuram divulgar a organização e suas ações através da elaboração de *press releases*, gerando publicidade espontânea nos veículos de comunicação; e organização de eventos, que objetivam a aproximação dos públicos de interesse e a organização, seu produto ou serviço, além de sua divulgação.

2. 2.3. Públicos

Principal 'objeto' de trabalho das relações públicas, os públicos que permeiam e afetam a organização, são muitos. Antigamente eram definidos apenas em público interno, externo e misto, mas este critério "não satisfaz mais as condições atuais de relacionamento das organizações por não abranger todos os públicos de seu interesse, não defini-los adequadamente, nem precisar o tipo e a extensão de relacionamento deles com a organização, nem explicar sua dimensão." (FRANÇA, 1997, p.13)

Portanto, atualmente os públicos são divididos em diversas categorias, e, dependendo do autor, por diferentes perspectivas. Esta divisão pode ser feita por exemplo, pela proximidade do indivíduo com a organização, seu papel perante ela, o nível de interação que exerce nela, seu interesse na organização, etc.

A definição de público em si, não só no contexto das relações públicas, é discutida por muitos autores e podem ser percebidos muitos pontos de vista na tentativa de delimitar o que são *públicos*. "Público não é um todo monolítico, ao contrário: 'é uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos, e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflito'" (ANDRADE e WILCOX apud FRANÇA, 2004, p. 22).

França (2004) discute amplamente as diversas concepções e conceitos de público, tanto na filosofia, como sociologia e na história antiga. Partindo direto ao ponto que se refere aos públicos das relações públicas, o autor afirma que o conceito mais encontrado em manuais de RP é o sociológico, e dele discorre, "nessa acepção, a noção básica de público

refere-se ao que é pertencente ou destinado ao povo em geral, à coletividade em toda sua extensão”. (FRANÇA, 2004, p.40)

Essas características podem favorecer a tentativa de estabelecer o conceito psicossociológico de público, que é definido:

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou grupos sociais organizados, com ou sem contigüidade física, com abundancia de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medida a ser tomadas [sic] perante ela; co ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da integração pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada. (ANDRADE apud FRANÇA, 2004, p.45)

Ainda permanecendo na definição sociológica do termo *públicos* as funções das relações públicas em relação a eles é comentada, “a tarefa delegada às relações públicas exclui a formação espontânea de públicos e exige dos profissionais de relacionamento capacitação e habilidades para fazer análise de cenários para identificarem quais grupos são estratégicos ou de interesse para as organizações onde trabalham.” (FRANÇA, 2004, p.48)

Procurando contextualizar a discussão do termo para a área das relações públicas,

Mas o que é, ou melhor, quais são os públicos em Relações Públicas?

Entende-se por ‘público’ em Relações Públicas, toda a pluralidade de indivíduos ou de grupos que se consideram afetados, direta ou indiretamente, pela atividade real ou presumida de uma pessoa física ou jurídica, assim como aqueles conjuntos de caráter desconexo que surgem como resposta a um comportamento extraordinário ou anormal da mesma. (FRANÇA, 2004, p.49)

A discussão em torno do termo ‘públicos’, como se caracterizam-no, a quem se referem e como são divididos, geralmente, se resume na definição de público interno, externo e misto, “na prática persiste o foco tradicional das três categorias de públicos: sem consistência por falta de critérios sólidos que a sustente. Cada autor determina aleatoriamente quem são os grupos que compõem cada categoria, muitas vezes até de forma contraditória, não havendo, portanto, acordo quanto à definição dos públicos” (FRANÇA, 2004, p.65). Vejamos então como são definidos estes três tipos de públicos

Público interno: “é aquele que apresenta claras ligações sócio-econômicas e jurídicas com a empresa, onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição” (FRANÇA, p.66). Esta é a concepção mais comum que se tem do conceito, porém, podem-se encontrar diversas outras definições, mais abrangentes, que aceitam outras relações entre público e organização como pertencentes as do público interno. Na

opinião de França, a melhor definição é a da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, art. 2) que diz que público interno “são as pessoas físicas que prestam serviços de natureza não eventual a uma empresa, sob a dependência dela e mediante recebimento de salário”. (FRANÇA, 2004, p.68)

Público externo: “é aquele que não apresenta claras ligações sócio-econômicas e jurídicas com a empresa, mas que interessam à instituição por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos” (FRANÇA, 2004, p.69). Além dessa definição, também a mais usada, existem outras, que chegam a incluir órgãos de imprensa, sindicatos profissionais, consumidores, fornecedores, governo, bancos, etc. “Público externo é o segmento do público de certa forma relacionado às atividades de uma empresa ou organização, mas não faz parte integrante desta (v.g., fornecedores, consumidores, autoridades governamentais, público em geral)”. (FERRARI *apud* FRANÇA, 2004, p.69)

Público misto: “é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa, e não ocupa o espaço físico da instituição. Compõe esse público, na visão tradicional: familiares dos empregados, fornecedores, acionistas e até concessionários ou revendedores de produtos”. (FRANÇA, 2004, p.71)

Como dito anteriormente, estas delimitações dos públicos atualmente encontram-se desatualizadas no contexto em que as organizações vivem. Para tanto é proposta uma definição, baseada nos seguintes critérios, propostos por França (2004):

1. Grau de dependência jurídica e situacional da organização de seus públicos para sua constituição, existência e permanência no mercado.
2. Maior ou menor grau de participação dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica.
3. Nível de interferência que determinados públicos podem exercer sobre a organização e seus negócios. Por sua natureza, esses públicos não participam nem da constituição, nem da manutenção da organização.

Os públicos são divididos em três categorias: públicos essenciais, públicos não-essenciais e públicos de redes de interferência. A primeira “são aqueles públicos juridicamente ligados à organização e dos quais depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades. Esse nível de dependência é de caráter situacional; variará de acordo com cada tipo de organização” (FRANÇA, 2004, p. 105). Os públicos essenciais se dividem em dois segmentos, os constitutivos da organização, que possibilitam a existência da organização; e os não constitutivos ou de sustentação, que também são fundamentais na organização, mas que não interferem diretamente em sua constituição.

Os públicos constitutivos ainda podem ser divididos em duas subcategorias: primários e secundários. Os primários são aqueles dos quais a organização depende viabilização do empreendimento, como por exemplo, os fornecedores de matéria prima e os colaboradores diretos. Já os secundários são aqueles que contribuem para a organização, mas em menor grau de dependência, podendo assim haver substituição sem graves danos.

Já os públicos não-essenciais, como propõe França (2004), são divididos em redes de interesse específico pelo grau de maior ou menor participação nas atividades da organização e são definidos assim pois, participam apenas das atividades medianas e não nas atividades-fim. Estas redes são quatro, a saber:

1. Redes de consultoria: divulgação e promoção da organização, onde se incluem os públicos que não fazem parte da organização, mas sim de empresas externas que prestam serviços a ela.
2. Redes de setores associativos organizados: representadas por associações de classe e de categorias empresariais que defendem os interesses coletivos ou particulares de determinados grupos.
3. Redes de setores sindicais: compostas pelos sindicatos patronais e de trabalhadores juridicamente organizados.
4. Redes de setores da comunidade: se incluem nesta rede os setores da comunidade que se aproximam com mais frequência da organização, de alguma maneira.

Por fim, os públicos de redes de interferência “representam públicos especiais do cenário externo das organizações, que pelo seu poder de liderança operacional ou representativa junto ao mercado e à opinião pública podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou podem apoiá-las, como seria esperado”. (FRANÇA, 2004, p. 111) O autor ainda subdivide em dois grupos, rede da concorrência e rede de comunicação de massa. O primeiro “representa qualquer tipo de organização que oferece ao mercado produtos e serviços similares aos já produzidos e comercializados por outras organizações”. (FRANÇA, 2004, p. 111). Já a rede de comunicação de massa é composta pelos *mass media* e

representam permanentes ameaças a qualquer organização, tanto no cenário nacional como internacional em um mundo globalizado. Trata-se de um público especial, de características exclusivas; pode interferir na legitimação ou não das organizações pelo seu alto poder de persuasão junto à opinião pública. (FRANÇA, 2004, p.113)

Esta divisão permite que o relações públicas consiga otimizar seu trabalho, visto que tendo uma definição mais detalhada dos públicos que permeiam a organização, é

possível realizar uma comunicação mais eficaz, na qual a informação pode ser direcionada à grupos específicos, evitando conflitos ou resolvendo-os mais rapidamente.

Observa-se também o interesse por parte dos autores brasileiros em buscar novas maneiras de definir os públicos devido às mudanças ocorridas nos processos organizacionais a também nos relacionamentos que surgem destes novos processos. Esta nova proposta permite uma discussão mais ampla e, por conseguinte, uma melhora na execução das estratégias comunicativas.

3. ASPECTOS CULTURAIS DOS EUA E DO BRASIL.

Após analisar o momento histórico em que as relações públicas surgiram, como se desenvolveram e como são definidas, é necessário estudar os traços da cultura de cada um dos países. Diversos fatores definem o perfil cultural das nações, para este trabalho utilizarei as quatro dimensões propostas por Hofstede (1991) que são foco no individualismo ou coletivismo, tendência para a masculinidade ou feminilidade, distancia hierárquica entre elites e massa em estruturas sociais e corporativas e a medida com que a sociedade lida com a incerteza.

O conjunto das dimensões predominantes nos Estados Unidos valorizam o interesse nos negócios e no indivíduo, quantificação e resultados a curto prazo. Ao contrário, os valores culturais predominantes na maior parte da Ásia, América Latina e Europa colocam alta prioridade nos relacionamentos sociais e comunitários. Colocam “todos os detalhes e todas as características” em padrões complicados de conexidade. (HAMPDEN-TURNER *apud* WAKEFIELD, 1993, p.23)

Este perfil das empresas norte-americanas está fazendo com que percam lugar no mercado global devido ao seu conjunto de valores. “Eles argumentam que em um ambiente em que pessoas, tecnologias e problemas estão em constante mudança ‘culturas que colocam o todo antes das partes... talvez não tenham vantagens” (HAMPDEN-TURNER *apud* WAKEFIELD, 1993, p.23).

Pode-se afirmar, portanto, que a cultura exerce influência nas práticas, não só das Relações Públicas, como também de outras áreas. Neste capítulo analisarei como estas diferenças culturais influenciam as práticas nas organizações.

Começo fazendo uma breve comparação das teorias administrativas e da identificação de estruturas organizações internacionais, que são quatro:

a estrutura internacional em que a cultura da sede domina todas as partes da organização; a firma multi-doméstica que reconhece as diferenças culturais e mantém operações altamente autônomas em cada país; a firma multinacional onde a interação cultural é desejável e as mudanças vem de forças externas; e a firma global que enxerga a diversidade como essencial e desejável. (ADLER et al. *apud* WAKEFIELD, 1996, p.24)

Wakefield (1996) afirma que as organizações dos EUA se encaixam na estrutura internacional, que se caracterizam por introduzir suas técnicas de administração e colaboradores em outros países, exigindo padronização.

Além das estruturas organizacionais, podemos citar como importante no estudo das conseqüências das diferenças culturais, o que Hofsted (1991) explica como sendo uma programação mental que todos os indivíduos têm, que derivam de um sistema de

aprendizagem contínua e define padrões de pensamento, sentimento e ação, que variam de acordo com os ambientes sociais.

Apesar das influências destas programações mentais o indivíduo tem a capacidade de agir de maneiras novas e criativas, ou seja, esta programação mental só aponta qual a reação mais provável do indivíduo frente a determinada situação. Portanto, apesar de ser possível traçar um perfil para os habitantes de um país, não há como ter certeza de seu comportamento.

Essas programações mentais são o que muitos chamam de cultura, portanto “a cultura é adquirida, não herdada. Ela provém do ambiente social do individuo, não dos genes” (HOFSTEDE, 1991, p.19). Importante ressaltar que cultura não pode ser confundida a com natureza humana e nem com a personalidade de um indivíduo. O primeiro “constitui o que todos os seres humanos têm em comum (...) representa o nível universal do programa mental de cada um (...) a personalidade de um individuo, por outro lado, constitui o seu conjunto único de programas mentais” (HOFSTEDE, 1991, p.20).

Existem diversas maneiras das diferenças culturais se manifestarem, entre elas estão os símbolos, heróis, rituais e valores. Os três primeiros podem ser agrupados sob o termo “práticas” e simbolizam as camadas mais superficiais da cultura. Já os valores aparecem na camada mais profunda e são definidos como a tendência a escolher um estado à outro, normalmente um aspecto negativo de um positivo

A saber,

Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objectos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura. (...) Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento. (...) Os rituais são actividades colectivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura: são pois, realizados para o seu próprio bem. (HOFSTEDE, 1991, p.22)

As programações mentais do individuo ainda podem variar segundo os níveis de cultura, e podem pertencer a um ou vários deles simultaneamente. Alguns destes níveis: nível nacional, nível correspondente a pertença de grupo regional/étnico/religioso/lingüístico, nível relacionado ao sexo (feminino e masculino), nível de gerações diferentes (avós, pais e filhos), nível correspondente à origem social, e no âmbito organizacional, nível ligado a maneira como os trabalhadores são socializados.

3.1 Dimensões Culturais

A partir dos conceitos expostos até então vejamos como Hofstede (1991) diferencia as culturas nacionais. É importante salientar primeiramente que,

a cultura de um país (ou de outra categoria de pessoas) não é uma combinação das características do 'cidadão médio' nem uma 'personalidade modal'; é, entre outras coisas, um conjunto de reacções prováveis de cidadãos que possuem uma programação mental comum. (HOFSTEDE, 1991, p.135)

Como já dito no início deste capítulo, quatro dimensões serão utilizadas para tratar da cultura nacional. Estas dimensões foram propostas por Hofstede e têm origem em uma pesquisa realizada em mais de cinquenta países com funcionários da empresa IBM que ocupavam o mesmo posto de trabalho. Lembrando que as dimensões são: relação com autoridade, relação do indivíduo e o grupo, conceitos de masculinidade e feminilidade e formas de gerenciar a incerteza.

3.1.1 Distância hierárquica

A primeira dimensão é o índice de distância hierárquica que, a partir das três questões propostas na pesquisa (receio dos empregados, chefia autocrática ou paternalista e a preferência dos entrevistados em um ambiente de trabalho ideal), definiu que este índice indica as relações de dependência do país em questão. Ou seja, a distância hierárquica pode ser definida como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder” (HOFSTEDE, 1991, p. 43)

Segundo a pesquisa, o Brasil possui um alto nível de distância hierárquica, ocupando a 14ª posição no ranking. Já os Estados Unidos possui baixo nível de distância hierárquica e ocupa a 38ª posição. Nos países de distância hierárquica baixa a relação de dependência dos funcionários com seus chefes é mais uma interdependência, os funcionários se sentem a vontade para abordarem e contradizerem suas chefias. Já para os países de grande distância hierárquica a dependência entre chefes e subordinados é considerável, assim são raros os episódios que funcionários contradizem suas chefias. Importante ressaltar que neste cenário é observado também, situações de contra-dependência que é uma dependência, porém com conotação negativa.

A distância hierárquica começa a ser delineada no indivíduo desde pequeno, em sua família. Em ambientes de grande distância hierárquica a independência não é encorajada pelos pais e o respeito aos mais velhos é fundamental, por outro lado, por serem constantemente vigiadas as crianças não passam por experimentações tidas por iniciativa própria, além disso, não importa o quão velho esteja o indivíduo, seus pais e familiares mais velhos sempre desempenharão um importante papel em suas vidas.

Já para os ambientes familiares de baixa distância hierárquica as crianças são quase consideradas iguais aos adultos; a educação tem como objetivo tornar as crianças preparadas para controlarem seus afazeres o mais cedo possível. Na fase adulta a relação pai-criança é substituída por uma relação igualitária.

Esta distância hierárquica exerce influência no local de trabalho. Como Hofstede (1991) comenta, em ambientes com grande distância hierárquica, chefes e subordinados se consideram desiguais por natureza, e o ambiente organizacional parece se basear nesta diferença

Os trabalhadores têm um nível de escolaridade relativamente baixo e o trabalho manual é desvalorizado relativamente ao trabalho administrativo. Os superiores hierárquicos gozam de privilégios e os contactos entre superiores e subordinados são iniciados, regra geral, pelos primeiros. A chefia ideal, aos olhos dos subordinados, é um autocrata benevolente ou “bom pai”. (HOFSTEDE, 1991, p.51)

Por outro lado, em organizações onde a distância hierárquica é pequena, subordinados e chefes se consideram iguais, e os níveis hierárquicos são apenas uma convenção para a estruturação das organizações, portanto todos estão cientes de que a qualquer momento os papéis podem ser invertidos. As diferenças salariais são relativamente baixas e os trabalhadores manuais são mais qualificados e valorizados.

Há algumas questões que podem explicar a origem das diferenças nos níveis de distância hierárquica, entre elas: a latitude geográfica do país e sua riqueza, latitudes mais altas e países mais ricos estão associadas com IDH⁹ mais baixos; população do país, mais população está associada com IDH mais elevados.

3.1.2 Relação entre o indivíduo e o grupo

A segunda dimensão mede o grau de relação entre o interesse do indivíduo e do grupo. As sociedades em que o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo são chamadas coletivistas, já as que o interesse do indivíduo prevalece sobre o do grupo são individualistas.

Portanto, define-se:

o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em

⁹ Índice de Distância Hierárquica

grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. (HOFSTEDE, 1991, p.69)

A relação entre o indivíduo e o grupo foi associada mais fortemente às seguintes questões: tempo pessoal liberdade e desafio (do lado individualista); formação, condições de trabalho e utilização de competências (do lado coletivista). Uma das características que se pode assinalar é que os países individualistas são mais ricos e os coletivistas mais pobres, isso por que as condições de trabalho e a completa utilização de suas competências são muito mais comuns em países ricos. Já nos países pobre estes fatores são mais difíceis de serem obtidos o que os torna determinantes no julgamento de um bom ou mau trabalho.

No índice de Hofstede, os Estados Unidos ocupa a 1ª posição sendo o país mais individualista de todos os pesquisados, enquanto o Brasil está no 26/27º lugar podendo-se dizer que está numa posição mediana entre o coletivismo e o individualismo.

No estudo realizado afirma-se existir uma relação entre o coletivismo e a distância hierárquica, ou seja, os países com grande distância hierárquica tendem a ser mais coletivistas e os países com pequena distância mais individualistas.

O grau de envolvimento entre o indivíduo e o grupo também tem influência no funcionamento da organização. Nas culturas individualistas o funcionário acredita agir em função de seu próprio interesse, e o trabalho da organização é realizado de maneira que o seu interesse e o interesse do indivíduo coincidam. Já em culturas coletivista o funcionário sempre é contratado como pertencente a um grupo, e nunca por si só. Além disso ele atuará de acordo com os interesses do grupo, mesmo que não coincidam com seus próprios interesses.

As diferenças também podem ser vistas nos modelos de gestão que as organizações adotam. A grande maioria dos modelos utilizados foram criados por autores de países individualistas o que faz com que a aplicação destes modelos em países coletivistas possa não surtir o mesmo efeito. O mesmo acontece com a maneira de conceder benefícios e de motivar os funcionários, os países coletivistas acabam tentando implantar os mesmos modelos que, em países individualistas, são eficazes.

Outro ponto importante é que em sociedades individualistas todos devem ser tratados da mesma maneira, já na coletivista

ocorre exatamente o contrário: dado que a distinção entre o “nosso grupo” e os “outros grupos” está profundamente enraizada nas pessoas, tratar os amigos melhor que aos outros é natural e ético, além de ser uma boa prática nos negócios. (...) Em resumo, nas sociedades coletivistas a *relação pessoal prevalece sobre a tarefa* e deve ser estabelecida em primeiro lugar; nas sociedades individualistas *a tarefa prevalece face a qualquer relação pessoal*. (HOFSTEDE, 1991, p.86)

Apesar do universalismo existente dentro das sociedades individualistas, foi constatado que estas sociedades “não só praticam o individualismo, como se consideram superiores a todas as outras formas de programação mental. A maioria dos americanos pensa que o individualismo é bom, e que está na origem da grandiosidade do seu país.” (HOFSTEDE, 1991, p.91).

Como já visto anteriormente, a cultura é fruto de uma série de programações mentais a que o indivíduo é submetido. Assim como as programações mentais, as dimensões culturais também têm uma origem. A origem das diferenças entre o individualismo e coletivismo se encontra na riqueza do país e na sua postura frente aos recursos que têm acesso, ou seja, “as sociedades ricas, urbanizadas e industrializadas são individualistas, enquanto que as sociedades mais pobres, rurais e tradicionais, são coletivistas.” (HOFSTEDE, 1991, p.95). Além disso, quando a riqueza de um país aumenta, os seus cidadãos passam a ter acesso a recursos que permitem que sejam mais independentes em relação aos seus grupos. Outros fatores que têm ligação com o índice de individualismo do país é a sua latitude geográfica, o crescimento populacional e os fatores históricos.

3.1.3. Grau de masculinidade e feminilidade

A terceira dimensão é a medida que opõe a preferência a um comportamento de auto-afirmação à um comportamento modesto, denominada de masculinidade e feminilidade. Na pesquisa, as escolhas associadas ao pólo masculino eram: a remuneração (poder obter um salário elevado); ser reconhecido (ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho); promoção (ter a possibilidade de ascender a funções superiores); o desafio - “challenge” (fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal). Já as do pólo feminino eram: hierarquia (ter boas relações de trabalho com sua chefia direta); cooperação; a zona onde se vive (viver num meio agradável para si mesmo e para a família); segurança de emprego (ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejar).

Assim, define-se:

serão ditas *masculinas* as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõe (tanto homens quanto mulheres deve ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida). (HOFSTEDE, 1991, p.103)

Nesta, classificação os Estados Unidos ficou na posição de número 15, sendo então um país masculino. O Brasil ocupa o 27º lugar, portanto pode-se afirmar que é um país mediano, nem tão masculino e nem tão feminino. “Numa cultura masculina, o carácter distintivo é mais ‘viver para trabalhar’, enquanto nas culturas femininas é ‘trabalhar para viver’”. (HOFSTEDE, 1991, p.115) Quando se trata de resolução de conflitos, “os Estados Unidos e noutras culturas masculinas, (...) acredita-se que os conflitos devem resolver-se com uma ‘boa luta’ e que ‘vença o melhor’” (HOFSTEDE, 1991, p. 114). Como resultado desta mentalidade, sempre que possível a gestão evita lidar com sindicatos e organizações do tipo. Já nas culturas femininas os conflitos são resolvidos por meio de negociação e compromissos.

Quando se trata da maneira de recompensar os funcionários, nas sociedades masculinas, devido ao ambiente em que o individuo é criado, que foca a auto-afirmação, a ambição e a competição, as recompensas variam de acordo com os resultados obtidos. Nas sociedades femininas, em que os indivíduos são criados com base na modéstia e solidariedade, as recompensas são feitas de maneira igualitária entre todos os envolvidos nas organizações.

Diferente das outras três dimensões, a distância entre o grau de masculinidade e feminilidade entre Brasil e Estados Unidos não é tão grande. Apesar dos EUA ser considerado um país masculino, o Brasil não pode ser classificado nem como um nem como outro. Por não ter uma diferença muito grande não se torna necessária a minuciosa explanação desta dimensão, visto que para a análise comparativa final proposta neste trabalho, esta dimensão não influenciará tanto quanto as outras no estudo do caso e futura conclusão.

3.1.4. Controle da incerteza

A última dimensão mede o grau de tolerância e ambigüidade em uma sociedade, o que é considerado um sub-produto da investigação sobre a distância hierárquica. Esta dimensão foi formulada, principalmente, a partir das respostas de três questões, uma referindo-se ao *stress* no trabalho, a segunda sobre a *necessidade de regras* no ambiente organizacional, e a última sobre o *desejo de estabilidade* no emprego em questão. Assim pode-se afirmar que o grau de controle de incerteza de um país mede “o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas” (HOFSTEDE, 1991, p.135).

Na classificação, o Brasil ficou com a 21/22ª posição, sendo considerado um país com alto nível de controle de incerteza, já os Estados Unidos ficou na 43ª posição, portanto

considera-se um país com baixo nível de controle da incerteza. Nos países com baixo nível de controle de incerteza, os indivíduos são menos inquietos e necessitam de menos regras para o convívio social, diferentemente dos países com alto nível de controle de incerteza. “Nos países de elevado controle da incerteza, as pessoas tendem a serem mais inquietas, emotivas, agressivas e activas, Nos países de baixo controle da incerteza, as pessoas dão a impressão de serem calmas, descontraídas, controladas e indolentes” (HOFSTEDE, 1991, p.138)

O controle da incerteza tem como objetivo diminuir a ambigüidade, ou seja, “as culturas de elevado ICI¹⁰ tendem a evitar as situações ambíguas. Procuram assim estruturar suas organizações, instituições, e mesmo as relações humanas, por forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis” (HOFSTEDE, 1991, p.139). Neste sentido entram as leis e normas, que surgem a fim de evitar as incertezas no comportamento dos indivíduos. No ambiente organizacional esta situação é bem visível. Nos países de elevado ICI há grande quantidade de leis, formais e informais, que procuram controlar os direitos e obrigações dos funcionários, portanto existem muitos regulamentos internos para controle. Estas normas procuram diminuir ao máximo o acaso. A distância hierárquica também possui influencia neste aspecto visto que, quando a distância é grande a necessidade de normas internas é diminuída

Por outro lado, nos países de baixo nível de controle de incerteza as regras formais são, de certa forma, vistas de maneira negativa. “O paradoxo é que, apesar de as normas serem menos sagradas nos países de baixo ICI, são aí, habitualmente mais respeitadas” (HOFSTEDE, 1991, p. 145).

A ansiedade no ato de evitar a incerteza no ambiente de trabalho influencia muito no comportamento entre os países de elevado e baixo ICI.

Nos países de elevado ICI, as pessoas gostam de trabalhar muito, ou pelo menos estar sempre ocupadas: a vida é despachada e o tempo é dinheiro. Nos países de baixo ICI, as pessoas são perfeitamente capazes de trabalhar muito se for necessário, mas não são estimuladas por uma necessidade de actividade constante. (HOFSTEDE, 1991, p. 146)

De acordo com uma pesquisa realizada, há uma necessidade grande por parte dos funcionários de regras e normas. Algumas afirmações obtidas com a pesquisa, feita com freqüentadores de um curso de gestão de empresa, mostraram que a maior parte das organizações, se pudessem eliminar o conflito definitivamente, funcionaria melhor. Em suma as informações extraídas da pesquisa foram que os subordinados consideram importante a existência de respostas precisas a maioria das questões que possam surgir sobre seus

¹⁰ Índice de controle da incerteza

trabalhos; um indivíduo fará um bom trabalho se for bem instruído em como fazê-lo; as estruturas organizacionais onde um indivíduo é supervisionado por dois superiores diretos devem ser evitadas a todo custo; e por fim, deve ser feita uma descrição detalhada e clara se os papéis desempenhados pelos indivíduos adquirirem maior complexidade.

Hofstede (1991) ainda comenta que o controle da incerteza não está ligado somente às diferenças de poder, mas também diferenças de competência entre as autoridades e os indivíduos. Este nível de competência do cidadão está negativamente relacionada com o ICI. Países com ICI alto revelam cidadãos mais pessimistas quanto ao seu poder de influenciar a tomada de decisões das autoridades. “Os cidadãos destes países não só são mais dependentes da competência do governo, como parecem partilhar o sentimento de que é assim que as coisas devem ser” (HOFSTEDE, 1991, p. 152).

Contrapondo este panorama, nos países de baixo índice de controle de incerteza os cidadãos são cientes de que podem participar de forma ativa nas tomadas de decisões governamentais, e portanto, estão mais preparados para protestar, caso haja necessidade.

Existe ainda uma dependência do grau de individualismo e coletivismo na medida do nível de controle da incerteza de um país. O Brasil, que tem forte controle da incerteza e é considerado coletivista, tem “tendência para eliminar os conflitos intergrupais através de sua negação e tentam assimilar ou reprimir as minorias” (1991, p. 154). Por outro lado os EUA, que tem fraco controle da incerteza e é considerado individualista, tenta integrar as minorias e garantir a elas direitos iguais.

A partir das idéias exposta fica claro que o Brasil e os Estados Unidos da América são muito diferentes culturalmente, visto que, com exceção do nível de masculinidade/feminilidade, os dois países obtiveram resultados extremamente opostos na pesquisa. Vimos, porém, que as teorias e definições das relações públicas em ambos os países se assemelham bastante, o que como dito por Hofstede, e aqui citado anteriormente, não tende a ser proveitoso já que as teorias podem não ser aplicáveis a todos os países, visto que o panorama cultural onde as teorias foram criadas não é o mesmo no qual está sendo estudada e muitas vezes colocada em prática.

A seguir tabela ilustrativa das diferenças nas dimensões culturais entre Brasil e EUA.

Dimensões Culturais	Classificação (1 a 50)	
	Brasil	EUA
Distância Hierárquica (D.H.)	Alto nível de D.H. (14)	Baixo nível de D.H. (38)
Relação entre o indivíduo e o grupo	Coletivista (26/27)	Individualista (1)
Graus de masculinidade e feminilidade	Entre masculino e feminino (meio-termo) (27)	Masculino (15)
Controle da incerteza	Alto controle de incerteza (21/22)	Baixo controle de incerteza (43)

4. ANÁLISE DOCUMENTAL

Depois de feita a revisão bibliográfica neste trabalho monográfico será feita uma análise documental de dois casos com o objetivo de traçar o perfil de ação tomado em cada situação. O caso escolhido para o Brasil é o da Rhodia Farma, ocorrido no início dos anos 90. Para os EUA analisarei o caso da Starbucks, que fala de seu surgimento e de suas estratégias. O caso da Rhodia não cita as relações públicas em nenhum momento, porém através das ações realizadas frente as crises e o comportamento da gerência, é possível perceber aonde o relações públicas deveria estar envolvido. Já o da Starbucks utiliza o trabalho de relações públicas, como será visto na primeira parte deste capítulo.

O caso da Rhodia Farma trata em primeira instância, de uma crise interna na fábrica situada em Santo Amaro – SP. O da Starbucks comenta a trajetória da cafeteria e as estratégias, pouco convencionais, utilizadas pela gerência para conquistar a opinião pública. Apesar de ambos tratarem de áreas diferentes (administrativa e mercadológica), os dois precisaram da comunicação para obter sucesso. A partir das ações tomadas e recorrendo ao trabalho de fundamentação teórica realizado até o momento, analisarei as diferenças ou semelhanças encontradas nas situações expostas.

O objetivo desta análise é observar as diferentes ações tomadas nas duas organizações em situações diferentes, ou seja, a preocupação não esteve em procurar dois casos semelhantes para comparação, e sim, apresentar duas situações bem distintas, suas conseqüências e seu perfil estratégico diante das dificuldades e diversidades encontradas por ambas.

4.1. EUA – Starbucks

A história da rede de cafeterias norte-americanas Starbucks¹¹, hoje em dia referencia mundial em cafés, inicia-se em 1971, na cidade de Seattle onde três sócios tinham uma pequena loja que vendia grãos de café, e outras mercadorias relacionadas, de várias partes do mundo. Em 1981, Howard Schultz conheceu a Starbucks e ficou encantado com a proposta da loja, assim, um ano depois largou seu emprego e assumiu o cargo de diretor de operações da companhia. Em uma viagem a Itália, em 1983, Schultz conheceu os

¹¹ Caso em versão completa no ANEXO 1, p.56

famosos *coffee bar*, e decidiu abrir um quando voltou a Seattle. Assim fundou a Il Giornale, que vendia cafés italianos além de outras bebidas e produtos com o café Starbucks.

Quatro anos mais tarde, a Il Giornale comprou a Starbucks e virou Starbucks Corporation, que cresceu rapidamente. Para se ter uma idéia da velocidade de seu crescimento, em 1995 era aberta uma nova loja quase que diariamente. No fim dos anos 90, início dos anos 2000, já era possível encontrar a Starbucks em mais de dez países.

Em sua missão é possível constatar a importância que a empresa dá aos relacionamentos interpessoais. Em seus princípios destacam-se a valorização dos funcionários e de um ambiente de trabalho agradável, elevados padrões de excelência no preparo do café e no atendimento ao cliente, a satisfação do cliente e o compromisso e respeito com a comunidade local.

Suas estratégias estão baseadas essencialmente na satisfação do cliente, na manutenção de um excelente ambiente de trabalho, no treinamento constante de seus funcionários e no comprometimento com a comunidade local. Os funcionários são chamados de parceiros, e a empresa acredita que eles são os melhores embaixadores da marca para o público externo, portanto a Starbucks investe muito em seus funcionários e nas relações com eles. Para estarem sempre conquistando novos clientes e fidelizando os antigos, a companhia não hesita em estar sempre lançando novidades, tanto em produtos como em promoções e parcerias. Os cafés da Starbucks podem ser encontrados em navios de cruzeiros, aviões, livrarias, supermercados e até na Internet, além das suas lojas.

Antes de uma loja ser aberta, como descrito no case elaborado pelo professor Alexandre Gracioso¹², a companhia contrata uma empresa local de relações públicas para pesquisar a herança e os interesses da cidade e realizar eventos, normalmente beneficentes, para os quais são convidados formadores de opinião, figuras públicas e parceiros. Além disso, após a abertura da loja, a Starbucks continua com suas atividades junto a comunidade, promovendo integração através de campanhas e atividades.

A companhia, mesmo fazendo pouquíssima propaganda, que hoje se limita aos pontos de venda, é uma das 52 maiores do mundo e tem reconhecimento mundial no segmento.

4.2. Análise do caso

A rede de cafeterias Starbucks é amplamente conhecida ao redor do mundo. Como visto no caso, a marca mudou a maneira dos norte-americanos apreciarem o café. Diante

¹² Disponível em www.espm.br/publicacoes (outubro/2010) - Cópia do case no Anexo n.01

das informações expostas pode-se ressaltar algumas que parecem fundamentais para o sucesso da empresa. Desde o início da Starbucks o foco sempre foi na satisfação do cliente e no bom ambiente organizacional, com foco no relacionamento com o funcionário.

Observando os princípios da organização pode-se notar a importância destes relacionamentos. O fato de a cafeteria ter tanto foco no indivíduo chama a atenção pois se diferencia da maioria das organizações, em que o foco está mais no lucro e na produção. Os funcionários, que são chamados de parceiros, recebem treinamento constante para que o atendimento ao cliente seja o melhor possível. Não é por acaso, então, que a empresa está entre uma das 100 melhores para se trabalhar há doze anos.

Outro fator importante, que com certeza influencia muito no sucesso da marca, é a constante renovação de produtos e serviços. Como exposto no caso, a Starbucks sempre procura parceiros, produtos e serviços novos. Está sempre na busca da renovação. Apesar desta constante busca, todas as lojas da rede seguem o mesmo padrão da primeira loja em Seattle. Portanto a companhia busca sempre o novo, mas mantendo sua identidade original, que é a que os consumidores confiam e apreciam.

Interessante ressaltar como a organização se preocupa em se ajustar aos lugares em que vai abrir novas lojas. Como visto, é contratada uma empresa de relações públicas antes do lançamento da loja que pesquisa a herança e os interesses da cidade, para que posteriormente sejam realizados eventos beneficentes onde formadores de opinião são convidados a participar. Esta estratégia vem para reforçar a preocupação da Starbucks com a comunidade local, mais um fator que mostra o porquê a marca é tão forte e amplamente aceita. O trabalho junto à comunidade não pára no lançamento da loja, a companhia encoraja diversas ações comunitárias e apóia entidades beneficentes, além de patrocinar pesquisas na área da saúde.

A preocupação da empresa com os padrões de qualidade é muito grande. O que pode ser notado com os constantes treinamentos, não só de seus colaboradores diretos como também dos funcionários das empresas parceiras, como por exemplo, a companhia aérea United, que recebem treinamento para fazer o café de alta qualidade que a Starbucks serve.

Todo este trabalho de consolidação e fortificação da marca gerou uma imagem muito sólida da Starbucks que, mesmo sem investir na propaganda convencional, é uma das marcas mais fortes do mundo. Pode-se afirmar que a organização optou por seguir um plano de ação comunicativa pouco convencional, porém que é realizado de maneira exemplar, gerando positividade no ambiente interno e externo. Os funcionários são muito valorizados, estão em constante atualização e aperfeiçoamento e sempre alinhados com a missão da companhia. Essa busca pela integração total das práticas da organização, seus

valores e os funcionários pode-se dizer que é o que faz com que a cultura organizacional da Starbucks seja tão forte, o que acaba refletindo para o público externo.

Aliando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a confiança que o público interno e externo tem na rede e o forte posicionamento da marca nos Estados Unidos (em muitos filmes e seriados norte-americanos os atores estão tomando cafés da Starbucks) a companhia conseguiu alcançar seu sucesso de maneira sólida, eficaz e socialmente responsável. Uma organização que foca na qualidade do que oferece, no bom relacionamento e na valorização de seus colaboradores, na satisfação do cliente e no respeito da diversidade cultural dos lugares onde está presente, deve estar sempre atenta a forma como se comunica com todos os que afetam e são afetados por ela, e para isso, como se observa no caso apresentado, o papel do relações públicas é fundamental.

Este é um excelente caso de como a prática das relações públicas aliada à função mercadológica é imprescindível para o sucesso e crescimento de uma marca. Se as ações mercadológicas não fossem combinadas com ações comunicativas com os envolvidos nos processos a Starbucks não seria uma marca tão forte e reconhecida e aceita mundialmente.

4.3. Brasil – Vencendo a crise: Mudança organizacional na Rhodia Farma

A Rhodia Farma¹³ faz parte do conglomerado da Rhodia S.A., subsidiária do grupo francês Rhône-Poulenc, que compreende corporações em cinco setores: fibras e polímeros, agroquímica, especialidades químicas, intermediários orgânicos e minerais e saúde, este último que inclui a organização aqui em questão. A atividade farmacêutica da Rhodia no Brasil data da década de 30, quando foi implantada a linha de produção na fábrica de Santo André, porém a unidade estudada neste caso é a de Santo Amato, que é um dos dois locais de produção farmacêutica da empresa.

Originalmente a unidade pertencia a empresa norte-americana Upjohn, mas foi incorporada a Rhodia em 1986 em um processo que se concluiu em 1990, e foi a partir desta fusão que a crise iniciou-se. Em uma decisão estratégica, a Rhodia Farma decidiu comprar a Upjohn. O projeto previa a fusão administrativa e industrial com a transferência das linhas de produção da unidade Santo André para Santo Amato.

¹³ Caso em versão completa no ANEXO 2, p.61.

De acordo com depoimentos coletados entre os colaboradores, o maior problema da fusão foi o choque cultural das duas empresas, como relata Thomaz Wood Jr.¹⁴ no seu estudo de caso. As diferenças práticas tecnológicas e estilos gerenciais geraram diversos conflitos interpessoais e intergrupais. As diferenças, dificuldades e dúvidas eram tantas que no primeiro momento da fusão muitas pessoas deixaram ambas as empresas. Entre os problemas citados destaca-se a falta de comprometimento das administrações e líderes com os funcionários, as diferenças nos métodos de trabalho e na tecnologia tanto da Upjohn quanto da Rhodia Farma, a falta de organização da empresa, devido à sua estrutura fortemente fragmentada, e conseqüentemente por objetivos e metas divergentes.

Para resolver os problemas causados pela fusão a organização contratou uma empresa de consultoria, o que acabou gerando mais problemas visto que a consultoria focava o estabelecimento de normas e procedimentos enfatizando o controle. A crise teve seu estopim quando foi anunciado o *recall* de um dos produtos fabricados pela nova unidade. Neste momento já estavam ocorrendo profundas mudanças nas lideranças da Rhodia Farma.

O processo de recuperação foi dividido em duas etapas, a primeira contou com a reestruturação de equipes e da organização no geral, e estabelecimento de objetivos e metas em comum. Já a segunda fase teve mudanças estratégicas, envolvendo workshops com o primeiro nível hierárquico da empresa, que objetivava obter o consenso e comprometimento em torno do plano de ação que estava previsto para o ano de 1993. Além das mudanças no ambiente de trabalho, também ocorreram mudanças nos benefícios para os empregados, como por exemplo, treinamentos mais freqüentes, melhorias nos serviços de transportes e alimentação e nos de comunicação.

4.4. Análise do caso

O ocorrido na fábrica da Rhodia Farma, em Santo Amaro, é um caso muito claro de falta de planejamento estratégico no setor de comunicação. Situações como fusão de duas grandes organizações necessitam de um trabalho de comunicação muito bem estruturado para evitar o que ocorreu com a empresa no início dos anos 90. Fusões sempre geram incerteza, desconfiança e temor principalmente nos empregados mais longe da gerência, como por exemplo, os trabalhadores do chão de fábrica. Novos gerentes, supervisores, novas metas, maneiras de executar o trabalho, etc, formam um conjunto muito incerto para

¹⁴ Disponível em <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm> - Revista de Administração de Empresas

(1994) – acessado em outubro/2010. Cópia do case no Anexo n.02

os que não participam ativamente do processo da fusão e/ou não têm acesso as informações que circulam nos níveis hierárquicos mais altos.

O primeiro fator a ser comentado na fusão da Rhodia com a Upjohn é o choque cultural que ocorreu entre as duas. A Rhodia, uma empresa francesa, e a Upjohn, norte-americana, tinham práticas tecnológicas e estilos gerenciais diferentes, o que gerou conflitos tanto interpessoais quanto intergrupais. Sabe-se que em processos de fusão é de extrema importância estudar as culturas organizacionais de cada empresa envolvida e unir seus principais aspectos para gerar a cultura da nova empresa. Nesse sentido faz-se necessário o desenvolvimento de nova missão, visão, valores e objetivos. Já neste ponto podemos observar a falta da ação de um relações públicas junto com a alta gerência.

Neste cenário muitos funcionários saíram da Rhodia, devido a ausência e repressão dos líderes e a falta de comprometimento da organização com os empregados. Além disso, a estrutura da organização estava extremamente fragmentada o que resultava em metas divergentes e dispersão de esforços.

Na tentativa de resolver os problemas foi contratada uma consultoria, ação que, para a grande maioria dos colaboradores, foi vista com maus olhos. A consultoria realizou um trabalho exclusivamente focado na produção, não levando em conta em momento algum o “fator humano” da organização. Seu foco estava em estabelecer normas e procedimentos, e enfatizava o controle. Aqui pode-se observar a necessidade do trabalho contínuo da comunicação em uma organização. Muitas vezes a contratação de consultorias acaba por agravar a situação exatamente pelo motivo que vemos neste case: a falta de conhecimento sobre a cultura organizacional e a estrutura de trabalho. O foco permanece somente na produção, no que vai gerar capital para a empresa, porém como o que aconteceu na Rhodia, este tipo de ação tende a gerar mais indisposição nos funcionários que sentem como se fossem mais uma máquina na fábrica.

Para completar o quadro, o incidente do *recall* veio para mostrar de vez à gerência a gravidade da situação estrutural que a Rhodia estava, sem falar da queda na credibilidade da marca perante a opinião pública, consumidores, farmacêuticos, público interno, etc. Este episódio parece ter sido o estopim para a reestruturação da organização. Foi neste momento que as medidas começaram a serem tomadas efetivamente. As gerências foram substituídas e houve a entrada de um interventor, o que aumentou a participação das pessoas.

A reestruturação da Rhodia foi dividida em duas etapas, a primeira caracterizada pela definição de objetivos *claros e simples* que foram passados a todas as lideranças. A definição destes objetivos fez com que aumentasse a fluidez da comunicação e das tomadas de decisões. A segunda parte é caracterizada pela implementação do PAQT (Plano de Ação para a Qualidade Total), que focava no treinamento de pessoal,

fortalecimento da relação líder-liderado, o que gerou uma visível melhoria no ambiente de trabalho. A organização optou por envolver a todos no processo de reestruturação, cada um tinha seu papel, uma tarefa a cumprir para que a meta principal fosse atingida. Trabalhando em sinergia a Rhodia conseguiu se reestruturar e acabar com a crise interna que a falta de informação no momento de fusão gerou.

Atualmente a organização parece mais preocupada com seus colaboradores, como visto no caso, hoje atende a algumas solicitações feitas pelos próprios funcionários, como melhoria no sistema de transporte e alimentação e na comunicação. Além disso, o foco, que na época da crise, estava no trabalho individual, voltou a ser no coletivo. O funcionário é mais valorizado.

A partir da análise deste caso, fica clara a necessidade do trabalho do relações públicas e o que sua falta gerou. Focado somente nos processos administrativos e mercadológicos, a organização enfrentou uma grande crise com seus funcionários que não só prejudicou a estrutura interna como também acabou tendo repercussão externa (com o episódio do *recall*). Em nenhum momento da narrativa do case é citado o trabalho de comunicação, porém é citado o gerente de Relações Industriais, que por seus depoimentos pode-se dizer que se aproxima muito da função intermediadora do relações públicas. Faz-se necessário salientar, porém, que o cargo ocupado por este gerente parece dar conta somente de intermediar os conflitos, e não de evitá-los, como deveria ser se houvesse um setor de relações públicas mais participativo.

Com todos os fatores apontados, as situações geradas e as decisões tomadas, é possível acreditar que não havia a presença um relações públicas junto a alta cúpula gerencial em nenhum momento da fusão e dos períodos que se seguiram. Portanto não é errado dizer que a função que devia ser realizada pelo relações públicas é comumente realizada pelos administradores, em alguns casos. O que resultando no que foi exposto no caso: geração de crise devido à falta de uma continuidade, um acompanhamento, do processo da comunicação dentro e fora da organização. Além de falta de comprometimento da organização com seus colaboradores e fraca cultura organizacional, especialmente no período de fusão, em que pelo o que parece não foi criada uma nova cultura, muito menos respeitada as culturas de ambas as organizações. A fusão não foi estruturada em um plano de comunicação, não tentou evitar incerteza e conflitos entre os funcionários longe dos altos cargos gerenciais, mostrando assim um grande despreparo da equipe de comunicação em relação a situação apresentada.

Os casos, como observa-se, diferem muito um do outro. O da Starbucks aborda o processo estratégico de prognóstico de situações, onde pretendem antecipar as tendências a fim de que a marca seja bem aceita na comunidade local e assim mantenha sua boa imagem. Assim ilustra-se um pouco da atividade nos Estados Unidos, um país que por ser

individualista e não precisar de um grande número de normas e regras para obter sinergia nas ações de uma organização, volta-se mais para a área externa das relações públicas. Ou seja, a partir da antecipação das tendências e da manutenção de sua imagem junto a opinião pública, consolidou a marca Starbucks, não só entre os norte-americanos como também em grande parte do mundo.

Já no caso da Rhodia Farma fica clara a tendência brasileira de utilizar-se das relações públicas para auxiliar na administração dos relacionamentos interpessoais internos da organização. Em um extremo oposto ao observado na estratégia da Starbucks, a Rhodia Farma, não realizou nenhuma ação que visasse a antecipação do conflito ou até mesmo o evitasse. Como visto, o Brasil é um país onde o controle da incerteza tende a ser muito forte, isso por que é um país coletivista, que necessita da aceitação e colaboração do grupo como um todo para que a organização trabalhe em sinergia. Porém a companhia não levou em consideração estes aspectos da cultura brasileira quando do processo de fusão.

Pode-se observar então, a partir dos casos aqui documentados, que as relações públicas serão eficazes quando utilizadas da maneira correta, ou seja, quando participarem, desde o início, da delimitação das estratégias a serem utilizadas a fim de antecipar e prevenir tendências, construindo assim uma base sólida e imagem forte na organização, e ocasionalmente solucionar conflitos tanto internos quanto externos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho monográfico buscou-se mostrar as diferenças entre as relações públicas do Brasil e dos Estados Unidos da América. Já na primeira parte do trabalho, na qual tracei um breve perfil histórico do surgimento e desenvolvimento da área em cada país, já se observa algumas claras diferenças entre ambos. Os Estados Unidos pode ser tido como um dos percussores da área, onde iniciou-se, até devido ao forte sistema capitalista da época (do episódio Rockefeller, por exemplo), a ser percebida a necessidade de uma pessoa que gerenciasses os processos comunicativos, para evitar mal-entendidos e indisposições, em primeira instância, entre a organização e a opinião pública. Com base nas escolas de jornalismo e comunicação, a atividade de relações públicas nos EUA foi desenvolvida a partir de técnicas de jornalismo, como por exemplo, as conferências com a imprensa, pronunciamentos e releases.

Pode-se dizer que as relações públicas surgiram nos EUA em um momento onde as organizações precisavam mudar seu posicionamento perante os públicos, como citado anteriormente era necessário acabar com a mentalidade “the public be damned”. Portanto, é em um momento de crise, de baixa credibilidade da organização com seus públicos, que as relações públicas surgem no país. A partir de então a atividade foi se desenvolvendo, aprimorando suas técnicas e ganhando notoriedade e importância no meio socioeconômico norte-americano.

Quando os empresários norte-americanos perceberam o poder da opinião pública, RP foi se tornando essencial para o bom funcionamento de uma organização. Estratégias de comunicação, aparições públicas de figuras que representavam a organização, trabalhos filantrópicos e a dita “transparência” da organização com seus públicos, são utilizadas amplamente até os dias de hoje com o objetivo de obter uma opinião pública favorável e manter a imagem da organização positiva.

Já, no Brasil, o histórico da profissão tem um panorama bem diferente. As primeiras referências ao trabalho do relações públicas, como visto no primeiro capítulo deste trabalho, foi na Light e Power Co. Ltda., seus padrões eram canadenses e norte-americanos e o manual em inglês. Além de mais tardio, o surgimento das relações públicas, apesar de baseado nas teorias norte-americanas que foram desenvolvidas nas escolas de jornalismo e comunicação, foi desde seu início ligada à área da administração. Como visto, técnicos de administração podiam exercer as funções de relações públicas. Além disso, na Light Power Co. Ltda., o primeiro indivíduo a exercer funções de relações públicas era, na realidade, um engenheiro.

Assim como nos EUA, o grande impulso das relações públicas se deu com o avanço da indústria no país. Porém, nos anos de grande crescimento da indústria, a atividade participou mais ativamente dentro do governo do que propriamente na economia. Exemplo disso é o amplo uso dos serviços de RP durante a ditadura militar, o que danificou muito a imagem da profissão, visto que era uma época que havia censura e as informações nunca eram passadas com clareza, e muitas vezes nem com veracidade, o que bem sabido vai contra os “princípios” de relações públicas de buscar informar seus públicos com a verdade.

Outro fator que prejudicou as relações públicas no Brasil foi a sua legislação prematura, pois mais importante do que definir o que é e o que fazem as relações públicas, era necessário concretizar a profissão no meio socioeconômico. Na realidade não havia necessidade alguma, no momento em que foi realizada, a regulamentação da atividade. A preocupação em delimitar a área, seus profissionais, sua atuação e seus objetivos parecia demasiadamente grande para uma atividade que sequer tinha grande notoriedade.

A reabertura política dos anos 80 gerou uma necessidade de novos conceitos. Devido às mudanças que vinham ocorrendo, as relações públicas não podiam mais apenas se preocupar com imagem e opinião pública. Neste cenário, a primeira empresa a adotar a nova postura foi a Rhodia, porém analisando o caso da Rhodia Farma é possível inferir que o novo departamento de comunicação não conseguiu agir da maneira proposta. Na realidade, como Peruzzo afirmou, as novas perspectivas acabaram por enfraquecer a área, que não soube acompanhar a evolução da sociedade e da economia.

Salienta-se também que como mostrado no início deste trabalho monográfico, a Resolução Normativa, não menciona em nenhum momento os públicos internos gerais da organização, apenas fala sobre a alta cúpula, apesar dos estudos brasileiros e a atividade em si serem fortemente voltados a área interna das organizações. Acredita-se que este foco no relacionamento interno das organizações possa ser explicado levando em conta as dimensões culturais que analisei no primeiro capítulo. De acordo com Hofstede (1991) o Brasil é um país essencialmente coletivista, em que os funcionários necessitam de um grande número de regras para conseguirem agir de maneira eficaz e com maior segurança.

A necessidade de diminuir a incerteza e a grande distância hierárquica entre funcionários e chefias faz com que as organizações necessitem de normas e regras para que suas atividades sejam realizadas. É neste ponto que o trabalho do relações públicas se torna necessário, visto que seu foco é o entendimento mútuo da organização e seus públicos (neste caso o público interno) e diminuição de conflitos. A necessidade das organizações de terem controle sob seus funcionários e suas atividades, e a necessidade dos funcionários de serem guiados pelas políticas e normas da empresa a fim de executar

um “bom trabalho”, faz com que as relações públicas atuem, com mais freqüência, no âmbito interno das organizações.

Já por outro lado, na cultura norte-americana não há necessidade por parte dos funcionários de tantas regras e normas, a distância hierárquica entre os funcionários e suas chefias é bem menor, e o individualismo é muito forte. Há uma liberdade maior para o fluxo de informação, a troca de idéias e conseqüentemente para a atualização das práticas e melhor adequação com as possíveis mudanças geradas. Portanto as relações públicas não encontra muito campo para gerenciar e administrar a comunicação interna de uma organização. Assim, nos EUA podemos afirmar que as relações públicas não têm um papel tão fundamental na área interna das organizações, e, portanto a maioria do campo de trabalho encontra-se na área externa, seja para consolidação de imagem ou conquista de opinião pública favorável, ou até para gerenciamento de relacionamentos pessoais e eventuais esclarecimentos com a imprensa (no caso de relações públicas ligados às pessoas públicas).

Na teoria norte-americana, pelo menos nas obras por mim consultadas, parece que, apesar dos esforços de Grunig (1992), a preocupação está mais na prática da atividade do que em sua teoria. Quando procurei bibliografia para realizar esta monografia encontrei inúmeros *handbooks* de relações públicas, livros que dão praticamente uma “receita” de como executar as ações de relações públicas e conquistar a opinião pública e uma imagem positiva. Acredita-se que esta postura tenha suas raízes na própria maneira como a atividade foi desenvolvida nos EUA ao longo dos anos, como visto a atividade surgiu através da necessidade da existência de alguém que pudesse lidar com o público envolvido e afetado pelas organizações, de modo a moldar a opinião pública, para que se torne favorável, e sua imagem, positiva. Portanto, acredito que as relações públicas norte-americanas sempre foi mais focada para a prática. Iniciou-se como atividade e com o passar dos anos passou a ser objeto de estudos, devido as mudanças na sociedade e economia que criaram a necessidade de mudança de pensamento.

Diferente do Brasil, que parece que os estudos de relações públicas estão mais desenvolvidos do que a área em si. O que pode ser observado através da quantidade de modelos e idéias diferentes que podem ser encontradas nas obras dos autores brasileiros, com destaque para o modelo de Simões e de Kunsch. Parece correto dizer que apesar do grande desenvolvimento e crescimento das relações públicas como objeto de estudo, sua prática e seu campo de trabalho não tem crescido e se fortificado na mesma proporção.

Conclui-se assim, que as diferenças existentes entre as relações públicas brasileiras e norte-americanas são explicadas devido a alguns fatores, entre eles destaca-se: a maneira que os relacionamentos interpessoais se dão quando organizações e interesses estão envolvidos; o contexto histórico do momento em que as relações públicas

surgiram e em que termos foram desenvolvidas, ou seja, a necessidade existente para o surgimento da atividade nos EUA e seu desenvolvimento focado no campo prático e nas mudanças socioeconômicas, enquanto no Brasil a necessidade da atividade não era tão iminente e seu desenvolvimento parece ter sido focado mais no campo teórico, assim como a prática foi para uma direção diferente da que tomou a norte-americana.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

BAINES, Paul; EGAN, John; JEFKINS, Frank. **Public Relations: contemporary issues and techniques**. UK: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

Central de Cases ESPM – Disponível em www.espm.br/publicacoes.

CULBERTSON, Hugh M.; CHEN, Ni. **International Public Relations: A comparative analysis**. EUA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996.

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

GRUNIG, James E. **Excellence in public relations and communication management**. EUA: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, 1992.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Public relations techniques**. EUA: Harcourt College Pub, 1993.

GURGEL, J. B. Serra e. **Cronologia da evolução histórica das relações públicas**. 3. ed. Brasília: Linha Gráfica, 1985.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. UK: McGraw-Hill International Limited, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª Edição. Editora Summus. São Paulo –2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1997. 156 p. Bibliografia. ISBN 85-323-0604-7:(broch.).

L'ETANG, Jacquie; PIECZKA, Magda. (org.) **Critical Debates and Contemporary Practice**. EUA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

PERUZZO, Cicilia Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2a ed. - . São Paulo: Summus Editorial, c1986.

Resolução Normativa n.º 43, de 24 de agosto de 2002. Disponível em: www.conferp.org.br

Revista de Administração de Empresas, Volume 34, nº 5, Outubro-Dezembro 1994.

Disponível em <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm>

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. 6ª ed. São Paulo: Summus, 1995

THEAKER, Alison. **The Public Relations Handbook**. EUA: Routledge, 2001.

STARBUCKS

Este case é um bom exemplo do que é capaz o espírito empreendedor. A Starbucks surgiu como uma idéia brilhante, mas de início modesto, e transformou-se rapidamente em grande rede de lojas de conceito. Curiosamente, suas estratégias de marketing nunca incluíram o uso da propaganda clássica, e isto é colocado em discussão.



Case elaborado pelo professor Alexandre Gracioso

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

***Resumo**

Este case descreve as origens da Starbucks, principalmente o que se refere à sua rápida transformação em uma grande rede de lojas de conceito. Curiosamente, suas estratégias de marketing nunca incluíram o uso da propaganda clássica, um dos principais aspectos discutidos nesse estudo.

PALAVRAS-CHAVE: lojas de conceito; estratégias de Marketing

***Abstract**

This case describes Starbucks origins, mainly what refers to its fast transformation into a big network of concept stores. Curiously, Starbucks' marketing strategies have never included the classic use of advertising, one of the main aspects discussed in this study.

KEYWORDS: concept stores; estratégias de Marketing.

1. INTRODUÇÃO

A história da Starbucks é uma das mais notáveis do mundo dos negócios das últimas décadas; ela mudou o modo americano de consumir café, transformando o produto em uma obsessão nacional.

Em entrevista concedida à revista **Context**, Howard Schultz, atual proprietário e presidente da rede de cafés Starbucks, afirma que uma das principais razões de seu sucesso é a valorização do contato humano, com funcionários e clientes.

Para ele, os consumidores de hoje possuem muitas opções, não só em café mas em todos os aspectos de sua vida. Assim, eles passaram a ser muito mais exigentes, e o desafio de conseguir a sua preferência se tornou muito maior para as empresas. Nesse sentido, segundo Schultz, os anúncios para o consumidor se tornaram quase inúteis.

Tomando como base a visão de Howard Schultz, este caso coloca em discussão as alternativas buscadas, pela Starbucks, para conquistar esse novo perfil de consumidor.

2. STARBUCKS

Rápido Histórico

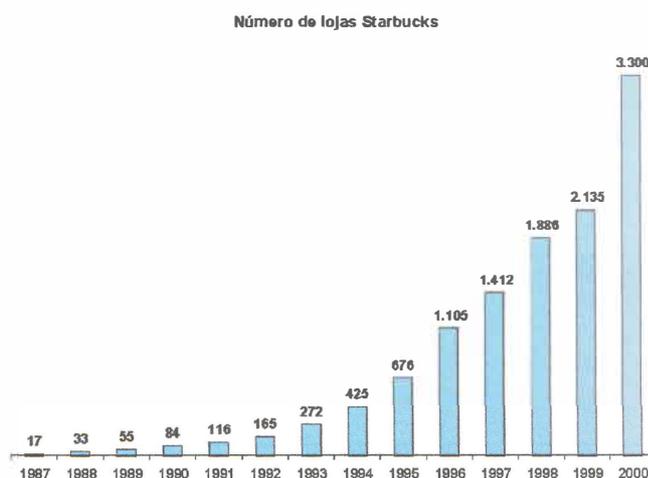
A Starbucks surgiu em 1971, na cidade de Seattle, como iniciativa de três sócios apaixonados por café. A princípio, a empresa vendia apenas grãos de café, provenientes de várias partes do mundo, e outras mercadorias relacionadas ao café no varejo.

Em 1981, à procura de um desafio maior, Howard Schultz, na época vice-diretor de uma empresa de utensílios domésticos, ficou interessado naquele pequeno varejista de Seattle. Já na primeira visita à Starbucks, Schultz empolgou-se com o clima e com a qualidade do café. Um ano depois, ele largou o emprego e assumiu o cargo de diretor de operações de varejo e marketing na Starbucks.

Durante uma viagem à Itália em 1983, Schultz encontrou em contato com o conceito de Coffee bar (bar de café expresso ou cafeteria), muito popular no país. Ao ver o enorme sucesso dos Cafés italianos, resolveu trazê-lo para a Starbucks. Essa experiência bem-sucedida deu origem à companhia, Il Giornale, funda-

da em 1985 por Schultz, com utilização de capital de venture capitalists. Esta passou a oferecer café normal e expresso, além de outras bebidas feitas com grãos de café da Starbucks.

Em 1987, a Il Giornale adquiriu a Starbucks e passou a se chamar Starbucks Corporation, começando assim um rápido processo de expansão. Em 1992, a Starbucks passou a participar do Mercado Nacional Nasdaq, onde é indicada pelo símbolo "SBUX". Já em 1995, a Starbucks abria uma nova loja quase diariamente. No fim dos anos 90 e início de 2000, era possível tomar uma xícara de café da Starbucks em diferentes localidades e culturas como: Canadá, Japão, Havai, Cingapura, Filipinas, Taiwan, Tailândia, Nova Zelândia, Malásia, Reino Unido, China, Kuwait, Coréia, Líbano, Dubai, Hong Kong e Changhai.



Missão

A Starbucks valoriza muito as relações com as pessoas, política já incorporada aos princípios da empresa, os quais são claramente definidos na missão da empresa:

- Estabelecer-se como principal fornecedora mundial de café de alta qualidade e, ao mesmo tempo, manter os princípios que norteiam o funcionamento.

Princípios:

- Oferecer um excelente ambiente de trabalho e tratar a todos com respeito.
- Abraçar a diversidade como um elemento essencial na maneira de fazer negócios.
- Aplicar padrões mais elevados de excelência na compra, torrefação e entrega de café sempre fresco.
- Manter os clientes extremamente satisfeitos todo o tempo.

- Contribuir positivamente com as comunidades e o ambiente ao nosso redor.
- Reconhecer que lucratividade é essencial para o nosso sucesso futuro.

Estratégias da empresa

A Starbucks lidera o mercado de torrefação e varejo de cafés especiais, oferecendo mais de 20 tipos de café, dos mais simples até os mais elaborados, como os servidos gelados. Seus produtos possuem qualidade superior e um preço prêmio, sendo um dos mais famosos produtos da rede, o Frappuccino®, eleito em 96 "O melhor produto novo do ano"¹ nos EUA.

Servir bem ao cliente faz parte de sua missão, e para isto a empresa investe muito no treinamento de seus funcionários, chamados de parceiros. Segundo Schultz, os melhores embaixadores da marca são os funcionários, por isso torna-se imprescindível compartilhar o sucesso e as mesmas aspirações. A rede se encontra desde 1998 entre as 100 melhores empresas para se trabalhar², resultado de sua preocupação com o ambiente de trabalho proporcionado.

A Starbucks busca, com isso, superar as expectativas dos consumidores, sempre inovando, por meio de novas parcerias, tanto na extensão da linha de produtos como na diversificação dos serviços oferecidos. Entre as parcerias, destacam-se:

- Criação da North American Coffee Partnership (94), parceria com a Pepsi, com o objetivo de criar novos produtos relacionados ao café, para distribuição em massa, incluindo bebidas frias feitas com café, em garrafa ou em lata.
- Parceria com a TAZO® distribuidora de chás exóticos, os quais são vendidos nas lojas Starbucks norte-americanas.
- Parceria com Hear Music, empresa que leva música à Starbucks.
- Parceria com o The New York Times, único jornal nacional vendido em suas lojas.
- Parceria com a Compaq Computer Corp., na implantação de acesso wireless à Internet na cadeia de cafeterias.

Apesar da presença mundial, todas as lojas Starbucks são iguais à primeira loja em Seattle. Cada

cafeteria está localizada em locais estratégicos de bastante movimentação. Além disso, sua decoração é toda voltada para passar o romance do café, com folhetos explicativos e canecas artesanalmente trabalhadas.

Antes da abertura de uma loja, a empresa procura criar um clima de expectativa na comunidade, contratando uma empresa local de Relações Públicas para pesquisar a herança e os interesses da cidade e realizando eventos normalmente beneficentes, para os quais são convidados os "embaixadores" locais (repórteres, líderes locais, proprietários de restaurantes) e parceiros.

A preocupação com a comunidade faz parte dos princípios da Starbucks, que assume um compromisso social para com seus vizinhos e fornecedores, organizando programas de integração com a comunidade, encorajando e recompensando ações voluntárias e participando de atividades como a limpeza da vizinhança. Ela participa de causas contra o analfabetismo e contra a Aids, sendo a primeira empresa a custear as despesas decorrentes do tratamento de Aids para seus parceiros nos Estados Unidos.

O café da Starbucks não está presente somente nas lojas; ele é encontrado em companhias aéreas (parceria com a United Airlines), em navios de cruzeiros, hotéis, em livrarias, supermercados e na Internet (delivery). Toda essa exposição foi adotada com cuidado pela Starbucks para não enfraquecer a marca, utilizando ações como formulação de embalagens com design criativo e controle de qualidade do café servido em todo e qualquer ponto de venda em que a empresa esteja presente. Por exemplo, as equipes de voo da United passaram por um treinamento específico sobre como fazer café com a qualidade exigida pela Starbucks.

Mesmo sem quase fazer propaganda, que hoje se restringe aos pontos-de-venda, a Starbucks foi considerada uma das 25 maiores marcas globais do século 21, pela revista Interbrand Magazine. Alcançou um faturamento de US\$ 2,2 bilhões em 2000 e valorização de 32% em suas ações neste ano. Atualmente, um dos destaques na sua expansão internacional é o mercado chinês, onde, apesar dos conflitos com ativistas antiglobalização, a rede obteve bons resultados.

¹ Business Week, 13 janeiro, 1997.

² Revista Fortune, 1998, 1999 e 2000.

3. MERCADO

Há cerca de 25 anos, o consumo total de cafés especiais (cafés que alcançam qualificação ótima ou excelente) nos Estados Unidos era inexpressivo e nenhuma categoria cresceu tanto nestas últimas décadas como esta, causando uma verdadeira reviravolta nos hábitos de consumo de café dos americanos.

No mercado americano, a Starbucks concorre com grandes redes de cafeterias, como Seattle's Best Coffee, do grupo AFC Enterprises; Diedrich Coffee; New World Coffee-Manhattan Bagel; Peet's Coffee & Tea, entre outras, as quais visam oferecer um produto de altíssima qualidade em suas lojas. Destas, a que mais se aproxima da política da Starbucks é a rede Peet's Coffee & Tea, que também oferece programas de apoio a entidades beneficentes e vendas on-line. A comunicação publicitária da Peet's também se restringe aos pontos-de-venda e à Internet (catálogo e promoções).

No Brasil também existem franquias de cafés como Fran's Café e Café do Ponto, que aliam à sua comunicação publicitária nos pontos-de-venda ações como patrocínios e assessoria de imprensa. Porém, no mercado brasileiro, são poucas as empresas que exploram o segmento de cafés especiais. Segundo dados do Sindicafé-SP - Sindicato da Indústria do Café do Estado de São Paulo -, o Brasil apresenta uma demanda crescente por cafés diferenciados, de melhor qualidade e maior valor agregado.

O que se tem comentado nesse mercado é a possível vinda da grande rede de cafeterias Starbucks para o Brasil. Caso os rumores se confirmem, a Starbucks terá alguns desafios pela frente, pois o brasileiro ainda não possui o hábito de distinguir a qualidade do café e muito menos está acostumado a pagar um preço mais alto por um "cafezinho".

4. CONCLUSÃO

A vertiginosa expansão da Starbucks firmou-se no contato humano entre seus clientes, funcionários, parceiros e comunidade locais. A Starbucks soube trabalhar seu composto de marketing, criando uma marca líder internacionalmente. Suas lojas tornaram-se pontos de encontro e seus produtos símbolo de qualidade.

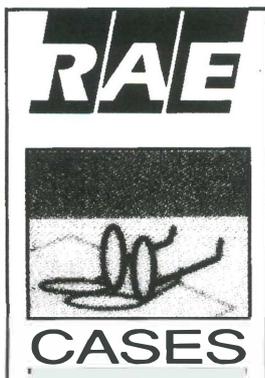
O sucesso da Starbucks coloca em discussão a real importância e contribuição da propaganda diante da diversidade de ferramentas de marketing, que podem ser tão ou mais eficazes no fortalecimento da marca.

Por outro lado, a Starbucks se firmou como empresa no mercado norte-americano, em que os segmentos de café expresso e especiais não eram explorados. No Brasil, o segmento de café expresso já conta com grandes concorrentes. Caso a Starbucks realmente entre no país, será razoável manter a estratégia de não utilizar comunicação de massa?

De forma mais genérica, essa estratégia pode ser mantida no futuro, à medida que novos concorrentes entrem no mercado e novas marcas disputem a preferência do consumidor? Que outros exemplos você conseguiria mencionar de empresas bem-sucedidas, que operem em segmentos competitivos, tenham marcas fortes, mas não invistam fortemente em propaganda?

Finalmente, você acha que a Starbucks terá êxito, se decidir abrir suas lojas no Brasil?

N.B: Para responder a esta pergunta, identifique os fatores responsáveis pelo sucesso da Starbucks em outros países e analise a sua aplicação em nosso ambiente.



VENCENDO A CRISE: MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA RHODIA FARMA

* Thomaz Wood Jr.

** Isabela Baleeiro Curado

*** Humberto Marcelo de Campos

Um estudo de caso sobre a superação de uma crise organizacional e a implementação de mudanças no estilo gerencial analisado sob a perspectiva cultural.

A case study on organizational crisis and implementation of changes in the management style by means of the culture metaphor analysis.

PALAVRAS-CHAVE:

Mudança organizacional, cultura organizacional, mudança planejada, crise organizacional.

KEY WORDS:

Organizational change, organizational culture, planned change, organizational crisis.

A década de 80 talvez represente para as organizações o que o Cretáceo representou para os dinossauros. Consumidores mais exigentes, novos competidores, redução forçada do ciclo de vida dos produtos, novo perfil da força de trabalho e muitos outros fatores vieram atormentar a vida já não tão tranqüila dos dinossauros organizacionais. Charles Handy¹, conhecido autor inglês, considera as mudanças que estão ocorrendo diferentes das do passado, quando um confortável padrão de continuidade predominava. As mudanças atuais são descontínuas, exigindo uma postura mental diferente, antidogmática.

No Brasil, que enfrenta seu próprio Cretáceo desde pelo menos a década de 70, a instabilidade econômica, a falta de uma política industrial consistente, enfim, a inexistência de condições estruturais adequadas criaram um ambiente excepcionalmente complexo para os administradores de empresas.

*Engenheiro Químico pela UNICAMP, Mestre e Doutorando em Administração de Empresas na EAESP/FGV.

**Cientista Social pela USP, Doutoranda em Administração e Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

***Engenheiro Químico pelo Instituto Mauá de Tecnologia, com Especialização em Administração da Produção pela EAESP/FGV e Gerente de Qualidade na Rhodia Farma.



É nesse contexto que surge o interesse por melhor compreender os processos de mudança por que têm passado muitas organizações no Brasil. O tema mudança organizacional, aliás, tem se tornado obrigatório para executivos, consultores e pesquisadores. Através desse estudo de caso pretende-se: avançar na compreensão dos fatores que catalisam o processo de mudança; identificar os elementos que podem determinar seu sucesso; discutir a possibilidade de planejar ou controlar um processo dessa natureza; compreender melhor como interagem estratégia, estrutura e cultura durante o processo.

O conceito fundamental que permeia o trabalho é o da interação entre conceitos teóricos e experiência prática². A primeira parte corresponde a uma introdução teórica ao tema mudança organizacional. Além de conceitos de mudança, serão tratadas algumas abordagens de cultura organizacional e mudança cultural. O objetivo não é aprofundar uma discussão teórica, mas apenas fornecer um referencial para a leitura do caso prático.

A segunda parte é a narrativa dos eventos que culminaram com o colapso industrial de 1991 e o processo de mudança que se seguiu, reconstituído a partir de entrevistas com representantes de diferentes níveis hierárquicos e áreas dentro da organização. Como ilustração, são utilizados gráficos significativos da evolução de alguns parâmetros de *performance* e pequenas narrativas de eventos ou trabalhos relevantes do processo.

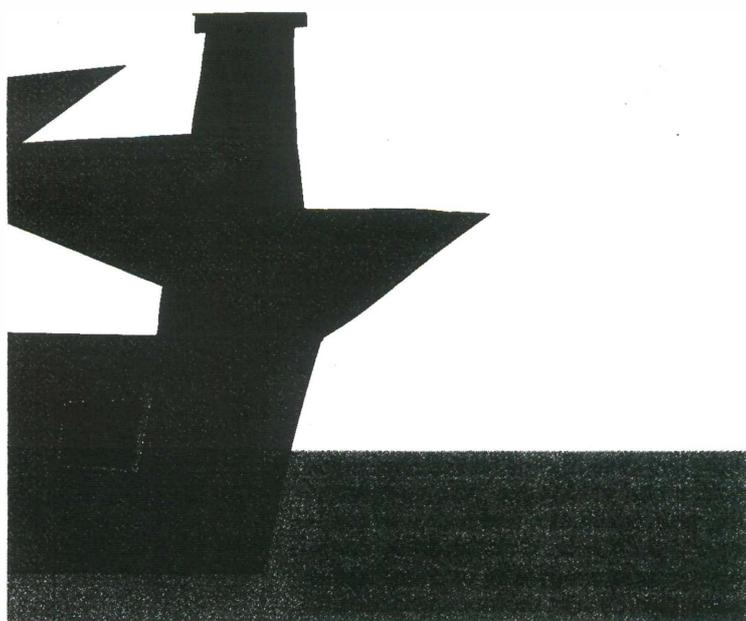
A terceira e última parte consta de uma síntese comentada das mudanças ocorridas. É também realizada uma discussão sobre a natureza e profundidade das mudanças em relação à organização do trabalho³.

Finalmente, cabe explicar por que explorar mais um caso de sucesso empresarial. São duas as razões principais: primeiro, simplesmente entender o processo de mudança e a configuração de fatores que potencializou a superação da crise e o atendimento de patamares superiores de *performance*; segundo, explorar criticamente alguns limites e perspectivas dos avanços alcançados⁴.

A TEORIA DA PRÁTICA

Definindo mudança organizacional

Apesar de muito distante de qualquer preocupação com as organizações, esta frase de Camões é quase uma definição de mudança organi-



1. HANDY, C. *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

2. Alexandre Koyré definiu a inovação trazida pela ciência moderna em termos de experimentação. Para ele, a ciência moderna está baseada na descoberta de uma nova e específica forma de comunicação com a natureza. Experimentação não significa meramente a observação dos fatos como eles ocorrem, nem a mera pesquisa por conexões empíricas entre fenômenos, mas pressupõe uma interação sistemática entre conceitos teóricos e observação.

3. Embora os autores tenham optado por uma visão panorâmica e generalista e privilegiado a abordagem via metáfora da cultura, não há dúvidas de que outros pontos de vista poderiam ser adotados. Da mesma forma, muitos outros aspectos poderiam ser estudados em profundidade.

4. Os processos de mudança abrem perspectivas não conhecidas e não previstas anteriormente, trazendo à tona novas questões e problemas para as organizações. Cabe a teóricos e práticos debruçar sobre esses processos e realizar uma reflexão crítica, capaz de fazê-los avançar, superando continuamente seus limites.

zacional: "Mudando andei costume, terra e estado, por ver se mudava a sorte dura".

Mais próximos do universo organizacional, Gioia e Chittipeddi utilizam a seguinte definição: "Mudança envolve o esforço de alteração das formas vigentes de pensar e agir dos membros da organização"⁵.

Para análise desse caso, será adotada uma definição mais ampla: "Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização". Portanto, uma mudança pode ser:

- quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvo, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

O tema da mudança organizacional ganhou proeminência devido ao aumento da velocidade das macromudanças e à elevação da taxa de mudanças descontínuas em relação às mudanças evolutivas e incrementais. A consequência óbvia de tudo isso foi o aumento do grau de preocupação e atenção das organizações para com esses processos.

Herzog⁶ classifica as situações capazes de provocar mudanças em três categorias, cada uma delas com três possibilidades. Elas podem ter origem tanto na própria organização quanto no ambiente. São as seguintes:

- crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos;
- novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos;
- novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

O autor cita uma pesquisa realizada pela Coopers & Lybrand sobre os objetivos mais freqüentes das mudanças. São eles: melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores dos novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos. Não raro, como no presente *case*, todos esses objetivos, ou necessidades, aparecem juntos, interagindo entre si.

Finalmente, constatou-se, também através da pesquisa, que a mudança de qualquer elemento da cultura organizacional é uma das mais difíceis de se conseguir.

Contextualismo versus voluntarismo

Uma classificação possível para as várias correntes de estudo de mudança organizacional pode ser obtida através das abordagens voluntaristas⁷ ou contextualistas⁸. Os resultados da análise de um evento real decorrem da abordagem e do ponto de vista adotados. Ocorre que a postura dos pesquisadores é usualmente monotônica: ou assume-se um ponto de vista voluntarista ou adota-se uma abordagem contextualista. Porém, as abordagens contextualistas podem explicar somente alguns fenômenos organizacionais, pois admitem pressupostos não garantidos pelo comportamento humano. Teorias voluntaristas, por outro lado, têm foco essencialmente no comportamento, e ignoram o ambiente. Colocando-se como mutuamente excludentes, essas abordagens não superam os paradigmas de fronteira. Mas uma mudança organizacional será melhor compreendida se for estudada com as duas lentes.

5. GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 12, n. 6, p. 433-48, Sept. 1991. Os autores propõem ainda uma definição alternativa, mais voltada para o aspecto estratégico: "Mudança estratégica envolve o esforço de alteração dos modos vigentes de cognição e ação para possibilitar à organização tirar vantagens de oportunidades ou superar desafios ambientais".

6. HERZOG, J. P. People, the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, Mar. 1991.

7. Subentende um modelo de escolha estratégica e inclui os processos planejados de mudança. A idéia de cultura organizacional como prática normativa e as correntes do desenvolvimento organizacional e a abordagem sociotécnica também compõem esse grupo. A idéia fundamental é a crença na autodeterminação, na possibilidade de os líderes interpretarem a realidade e determinarem cursos estratégicos de ação.

8. Inclui a corrente da abordagem sistêmica e o conceito de ciclo de vida organizacional, entre outros. A idéia fundamental é a do conflito sistêmico, da organização como sistema social dentro de outros sistemas sociais, onde coexistem múltiplas relações caracterizadas por interferências e tensões.

Na prática, mudanças voluntaristas e reativas ocorrem de forma simultânea, entrelaçada e indissociável. Embora, em certos momentos, possa-se afirmar que ocorre uma mudança planejada — voluntarista —, suas causas e raízes têm sempre elementos externos — contextuais. Inversamente, embora se possa dizer, em alguns momentos, que ocorre uma mudança adaptativa, provocada por eventos externos, sempre haverá fatores internos relacionados. A realidade será sempre caracterizada por múltiplos fluxos interagindo de forma complexa, como poderemos verificar na apreciação do *case*.

Cultura e mudança planejada de cultura

Até meados da década de 70, falar em mudança organizacional correspondia predominantemente a falar em projeto ou (re)desenho organizacional. A idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organograma, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Falar em mudança e, principalmente, praticar mudança, significava primordialmente mudar estruturas.

Embora o trabalho de Elliot Jacques, na Glacier Metal⁹, nas décadas de 40 e 50, já mencione o conceito de cultura, é somente nos anos 80 que essa abordagem vai ganhar corpo e fama¹⁰. Grande parte do interesse pelo tema se deve ao fato de muitos administradores começarem a perceber que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, não tinham feito o suficiente, ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados positivos surgissem.

Para Schein¹¹, o conceito de cultura é estruturalmente complexo e envolve um grande conjunto de pressupostos e crenças, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. Tendo esse grupo uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações.

Segundo o autor, o conceito de cultura pode ser melhor compreendido se decomposto em três níveis: o nível dos artefatos visíveis, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e o nível dos pressupostos inconscientes¹². A cultura, para Schein, afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle.

A apropriação do conceito de cultura por consultores e teóricos organizacionais é permeada por ambigüidades, paradoxos e polêmicas¹³. Uma delas é a discussão sobre a possibilidade ou não de mudar a cultura de uma organização. Muitos defensores dessa idéia advogam não só que é possível mudar uma cultura, mas que isso pode ser feito de forma planejada¹⁴. Mas mesmo entre eles, existe consenso de que não se trata de uma tarefa fácil.

A literatura gerencialista tem sido pródiga em divulgar casos de sucesso envolvendo mudança cultural e não se pode negar que muitas organizações têm tido eficácia nesse tipo de autotransformação. Mas dois fatos não devem ser esquecidos: primeiro, que a divulgação da mudança é em si uma peça de afirmação do próprio processo, apoiando sua legitimação; segundo, que a maioria desses processos é representativa da superação do modelo de administração taylorista-fordista, envolvida num movimento maior de macromudanças. Assim, um processo de mudança cultural planejada poderia ser melhor denominado de interiorização e agilização de macrotendências ambientais.

Para Sathe¹⁵, uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade. O processo é normalmente doloroso e pode incluir doses não homeopáticas de ansiedade, culpa e perda da autoconfiança.

Pessoas que não aceitam novos padrões devem ser removidas para evitar racionalizações inapropriadas sobre o processo. Existe nesse procedimento um duplo efeito positivo: primeiro, uma limpeza ideológica¹⁶; segundo, a inibição natural, entre os que ficam, em exibir as mesmas racionalizações inapropriadas. Todo esse processo, segundo Sathe, ajudaria a constituir o comprometimento necessário para a mudança.

9. JACQUES, E. *Intervention and changement dans l'entreprise*. Paris: Dunod, 1972, 300 p. A edição original, inglesa, é do início da década de 50 e narra um caso de intervenção cultural e social numa empresa industrial, operada por uma equipe do Instituto Tavistock.

10. Ver CULTURING Change. *The Economist*, London, v. 316, n. 7662, p. 65, July 7, 1990 e DU-MAINE, B. Creating a new company culture. *Fortune*, New York, v. 121, n. 2, p. 55-8, Jan. 15, 1990.

11. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, 358 p.

12. Os dois primeiros representam os valores manifestos de cultura, enquanto o nível dos pressupostos inconscientes seria a própria cultura. Hofstede observa uma divisão análoga à de Schein, em valores e práticas. As práticas são manifestações da cultura, traduzidas em símbolos, heróis e rituais, enquanto a essência da cultura é formada por valores, no sentido de sentimentos amplos e gerais sobre bom e ruim, belo e feio, normal e anormal, racional e irracional, sentimentos que geralmente são inconscientes e que não podem ser observados, mas estão manifestos em comportamentos. Ver HOFSTEDÉ *et al.*, Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, jun. 90. Thévenet desenvolve o conceito de Schein, afirmando que a cultura é um processo contínuo de aprendizagem, em contraposição a alguma coisa que possa ser mudada ou criada. Ver THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração da USP*, v. 26, n. 2, abr./jun. 91.

13. Fitzgerald, por exemplo, condena essa apropriação. Para ele, enquanto consultores e acadêmicos de linha gerencialista passam a usar a cultura como prática para melhorar organizações, os etnologistas, em cujo campo o conceito surgiu, já superaram o método e a tradição colonialista associada à forma prática de análise na qual o conceito encontrou tradução. Ver FITZGERALD, T. H. Can change in organizational culture really be managed? *Organizational dynamics*, New York, v. 17, p. 4-15, autumn 1988.

14. Kilmann, entre outros, propõe uma metodologia estruturada para mudança de cultura. Ver KILMANN, R. H. *Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991, 256 p. Outro autor que segue essa linha é Thévenet. Ver THÉVENET, M. *Cultura de empresa: auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor, 1990.

15. Apud FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. São Paulo: FGV/EAESP, 1989, 213 p. (dissertação de mestrado). Ver capítulo 8 — Mudança cultural, no qual a autora mostra as várias correntes de pensamento sobre a operacionalização de mudanças culturais nas organizações.

16. Alguns autores, mesmo não identificados com a linha do humanismo-radical, têm condenado essa postura. O argumento é que a pluralidade de culturas seria aceitável e até útil. Com um monoteísmo cultural, a organização criaria um círculo de auto-referência e excessiva auto-estima difícil de romper, inibindo críticas necessárias a quebras de paradigmas e avanços.

17. Essa atitude transformadora tem seus limites definidos pelos interesses corporativos, validados pela leitura da realidade de mercado e dos imperativos do sistema concorrencial.

18. DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1988, 232 p.

19. KANTER, R. M. *The change masters*. New York: Touchstone Book, 1984, 432 p.

20. Want propõe um "gerenciamento do ciclo de mudança". O autor criou um modelo que relaciona o estágio de vida da organização com os tipos de mudança possíveis e suas características. WANT, J. M. *Managing change in a turbulent business climate*. *Management Review*, New York, v. 79, n. 11, p. 38-41, Nov. 1990.

Um complemento institucional necessário é a mudança do sistema normativo, através de novos padrões implícitos ou explícitos de recompensa e punição. Nas organizações neotayloristas, a lealdade e o comprometimento aos novos valores devem ser constantemente reafirmados e atualizados. Nesse contexto, os funcionários passam de reprodutores passivos da cultura a agentes ativos de transformação¹⁷ de valores.

Deal e Kennedy¹⁸ acreditam que mudar tornou-se a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não mudam mais para adequar-se ao ambiente, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Os autores consideram que, em geral, subestima-se o tempo necessário para operar mudanças organizacionais por não se levar em conta os laços das pessoas com os elementos culturais — heróis, lendas, valores, rituais cotidianos etc. Ao mesmo tempo em que se constitui num componente agindo a favor da inércia, a cultura protege a organização dos modismos e flutuações de curto termo.

Os autores acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Os fatores de sucesso necessários à mudança seriam os seguintes:

reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a necessidade de mudança; comunicação clara dos objetivos e das alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e encorajar a idéia de mudança como fator de adequação ao meio.

Embora admitam que cultura organizacional ainda seja uma caixa-preta, Deal e Kennedy acreditam que intervenções de sucesso possam ser realizadas, desde que haja sensibilidade suficiente para com os atributos-chave culturais.

Kanter¹⁹ considera que as mudanças culturais devem se basear nos pontos fortes e tradições da empresa. Para a autora, não há alquimia possível, apenas um enorme esforço para direcionar algumas inovações que sejam adequadas ao estágio de vida e momento da organização²⁰. Dessa forma, a arquitetura da mudança requer uma profunda avaliação do passado da empresa e a verificação da existência de relações de confiança e cooperação que suportem o processo. É preciso desvendar a superfície dos fatos e reescrever a história oficial do grupo.

Para Kanter, os grandes elementos da mudança são os seguintes: usar a tradição como ponto de partida; criar ou utilizar eventos catalisadores; tomar decisões e cursos estratégicos de ação e utilizar "campeões" como veículos de ação para a mudança.

Além de técnicas e racionalidade, as organizações devem utilizar intuição, arte e símbolos para a mudança. Esta se dá por um canal paralelo ao do dia-a-dia da organização. Todas as ferramentas intelectuais, culturais e conceituais são necessárias. Os "campeões" devem operar tanto no nível simbólico como no prático e ser capazes de mobilizar seus pares em torno do desconhecido. Enfim, mudança requer imaginação.

Paradigmas como filtros: a dificuldade em mudar

Em grande parte do tempo, as mudanças ocorrem de forma incremental nas organizações. Decisões de alterações são tomadas sucessivamente, em decorrência de eventos externos e internos. Esse modelo decisório é adequado à necessidade de perenidade e harmonia dos membros das organizações; eles intermediam, através de modelos interpretativos, suas

Além de técnicas e racionalidade, as organizações devem utilizar intuição, arte e símbolos para a mudança. Esta se dá por um canal paralelo ao do dia-a-dia da organização. Todas as ferramentas intelectuais, culturais e conceituais são necessárias. Os "campeões" devem operar tanto no nível simbólico como no prático e ser capazes de mobilizar seus pares em torno do desconhecido. Enfim, mudança requer imaginação.

relações com a complexidade ambiental. A evolução incremental é gerenciada consciente e racionalmente pelos líderes, como forma de lidar com as incertezas do ambiente.

Segundo Johnson²¹, evidências empíricas demonstram que as decisões gerenciais referentes às mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, tendo a experiência gerencial como filtro de estímulos internos e externos. O ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização. São as pessoas que criam novos rumos e cursos estratégicos e os criam, através de paradigmas²².

Mudanças ambientais nem sempre são percebidas pela organização. O contrário também pode ocorrer: a organização superestimar uma mudança ambiental e originar uma mudança interna. Para Johnson, o gerenciamento estratégico pode ser visto como uma resposta da organização, ao longo do tempo, a um ambiente de negócios que é, em essência, internamente construído. Como a ação gerencial é mediada por paradigmas, dificuldades podem surgir quando as mudanças ambientais não estão alinhadas com os padrões culturais, sociais e políticos da organização. Em outras palavras, mudanças ambientais radicais podem exigir mudanças nos valores mais profundos da organização, de forma que o velho paradigma dê origem a um novo, capaz de dotar a organização de novos padrões interpretativos e nova capacidade de resposta.

Mas isso não é o que normalmente ocorre. Os líderes geralmente não gostam de lidar com a ambigüidade e o desconhecido. Assim, tentarão lidar com situações, por vezes inteiramente novas, procurando usar um instrumental antigo e conhecido. A consequência prática é que a posição da organização vai se tornando cada vez menos alinhada com o meio ambiente, resultando numa afetação da *performance*. Quando o desvio é notado, a organização entra num período de flutuação, uma busca de soluções conhecidas para problemas nem sempre conhecidos, o que resulta em falta de direção clara. Finalmente, ocorre a quebra de paradigma e uma mudança radical tem lugar.

Nesta seção, a história recente da Rhodia Farma será reconstituída a partir dos depoimentos coletados nas entrevistas. Para enriquecer a narrativa, os depoimentos foram inseridos no texto²³.

A corporação

A Rhodia S.A., subsidiária do grupo francês Rhône-Poulenc, tem sua história no Brasil marcada por seu primeiro produto: o folclórico lança-perfumes, importado no início do século e fabricado até a década de 60, quando foi proibido pelo presidente Jânio Quadros.

Hoje, a empresa é o primeiro grupo privado do setor químico no Brasil, com um faturamento anual próximo do patamar de um bilhão de dólares. Suas atividades abrangem cinco setores: fibras e polímeros, agroquímica, especialidades químicas, intermediários orgânicos e minerais e saúde — que inclui a Rhodia Farma. A empresa está organizada na forma matricial e em unidades de negócio (S.B.U.'s).

Após sucessivos programas de reestruturação, o quadro de funcionários caiu de cerca de 14.000 (em 1989) para cerca de 9.000 (em 1993). Essa redução foi obtida através de um redimensionamento estratégico — com a venda de alguns negócios —, programas de terceirização e planos de demissão voluntária e orientada.

O Prhoex

A compreensão dos eventos posteriores ao chamado colapso industrial de 1991 na Rhodia Farma só é possível se considerarmos a forte influência do Prhoex — Processo Rhodia de Excelência — sobre

21. JOHNSON, G. Managing strategic change — strategy, culture and action. Great Britain: Long Range Planning, v. 25, n. 1, p. 28-36, 1992.

22. Paradigmas, nesse sentido, são mecanismos cognitivos, um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligados à realidade organizacional e normalmente aceitos, que moldam a visão da organização sobre suas relações internas e com o ambiente. Pode-se dizer, dessa forma, que paradigmas atuam como filtros da realidade.

23. Foram entrevistadas as seguintes pessoas: Paulella, diretor geral; Barella, diretor industrial; Tosta, gerente de relações industriais; Darienzo, gerente de produção; Donald, farmacêutico responsável; Daniel, gerente de qualidade farmacêutica; Edwin, Gilmar e Kerginaldo, chefes de departamento/área; Delma, Reny e Nivaldo, supervisores; e Arnóbio, Borgo, Ricardo e Almir, operadores.

24. Extremamente significativa, mas não surpreendente, pois já se constitui um padrão em muitas organizações, é o conflito — explícito ou implícito — com a área de Recursos Humanos. Visto por alguns autores como simples disputa de território e zona de influência, esse conflito significa uma importante barreira ao avanço dos processos de transformação. Para uma discussão mais aprofundada do tema ver STOREY, J. *Developments in the management of human resources*. London: Blackwell, 1992.

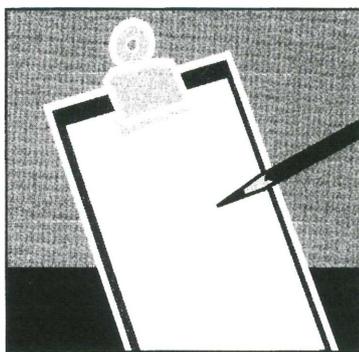
25. Cultura e liderança: incluem a criação de instrumentos de recursos humanos compatíveis com os novos conceitos de trabalho, prática de um novo estilo de liderança — participativo — e mudança cultural — que poderia ser de forma simples definida pelo abandono do modelo tradicional taylorista-fordista em favor da adoção de práticas próximas da flexibilidade criativa dos japoneses e suecos. Grande foco é dado ao trabalho participativo, à comunicação e transparência, ao rompimento de barreiras estruturais e à valorização dos grupos. Conceitos: inclui a formação conceitual dos funcionários e utiliza como ferramenta a divulgação de casos de sucesso. Novas formas de trabalhar: abrange o sistema de planejamento integrado, os sistemas de medição, o uso de ferramentas estatísticas e metodologias estruturadas para tomada de decisão, a reorganização do trabalho, o sistema de qualidade assegurada e as ações junto aos clientes.

26. Não se trata aqui do conceito de qualidade mais amplo, como vem sendo adotado desde a década de 80 — com os conceitos de TQM, por exemplo —, mas de um grande rigor com o controle do produto final, característico de uma abordagem que marcou o movimento da qualidade no seu princípio, na década de 40, e que é hoje considerado conceitualmente superado.

a corporação. O processo teve seu início em 1986 e foi, desde pelo menos 1990, fortemente influenciado pela abordagem da cultura organizacional.

Irradiado a partir de uma área corporativa central, que conta com cerca de dez funcionários, o processo se propaga pela organização através de uma rede formal de coordenadores e multiplicadores e por uma rede informal crescente de simpatizantes e praticantes. É interessante notar a penetração heterogênea do processo: hoje coexistem na empresa desde áreas que o adotam e praticam — como a Rhodia Farma — até setores ou grupos que ainda estão na fase de assimilação e adoção do discurso²⁴.

Um importante pressuposto do Prhoex é a crença na capacidade de operação de processos planejados de mudança e na possibilidade de intervenção cultural. Embora seja possível detectar uma herança da abordagem sociotécnica e do desenvolvimento organizacional, a maior influência conceitual do processo advém da produção gerencialista americana, das idéias ligadas ao movimento da qualidade total e da visão sistêmica da organização. Também são importantes alguns autores ligados à metáfora da cultura organizacional, como Edgar Schein, Terence Deal, Alan Kennedy e Ralph Kilmann.



Operacionalmente, o processo busca realizar seus objetivos — “aumento da satisfação dos clientes” e “recuperação da rentabilidade” — através de uma espiral movimentada por três vetores: cultura e liderança, conceitos e novas formas de trabalhar²⁵.

Em termos gerais, o Prhoex pretende ser um instrumento de modernização do estilo gerencial, buscando continuamente idéias e conceitos e traduzindo-os em práticas no interior da empresa.

O setor farmacêutico no Brasil

A indústria farmacêutica no Brasil caracteriza-se por uma forte concorrência e um mercado pulverizado. O setor sofre alto grau de regulamentação — por parte do governo e seus órgãos de controle —, devido à própria natureza da atividade. Segundo o gerente industrial Barella: “*Nós não produzimos um produto, nós produzimos um bem social*”. Essa característica soma-se a uma outra, que é a obsessão pela qualidade, tomada no sentido restrito do termo²⁶.

Além disso, no Brasil, o setor sofreu, durante muito tempo, controle rigoroso de preços, o que afetou fortemente sua rentabilidade.

Outra característica da indústria é a participação percentual relativamente pequena dos custos industriais no custo total. Um reflexo disso é um nível menor — em comparação com outros negócios — de controle sobre custos de produção. Enquanto em outras indústrias a atenção aos aspectos produção e engenharia de processo é fundamental, na indústria farmacêutica os pontos essenciais são a Pesquisa e Desenvolvimento, o *Marketing* e Vendas.

O setor é altamente centrado em si mesmo, havendo pouca interação com outras indústrias. Isso ocorria na Rhodia Farma, apesar de sua existência no seio de uma corporação com atividades têxteis e químicas, com as quais poderia trocar experiências gerenciais, administrativas ou mesmo tecnológicas.

Os processos de fabricação são caracterizados por ciclos longos, produção essencialmente em *batches* — o que a aproxima de operações seriadas —, grande diversidade de produtos e baixa flexibilidade

de operacional, motivada pela necessidade de controle e pela característica física das unidades, com compartimentos isolados.

A Rhodia Farma — unidade Santo Amaro

A atividade farmacêutica da Rhodia no Brasil data da década de 30, quando foi implantada uma linha de produção na fábrica de Santo André.

A unidade estudada, em Santo Amaro, é hoje um dos dois locais de produção farmacêutica da empresa²⁷. Originalmente, a unidade pertencia à Upjohn, tendo sido incorporada em 1986, num processo de absorção iniciado naquele ano e completado em 1990.

Seu volume de produção é de cerca de 50 milhões de unidades/ano e inclui as principais fórmulas galênicas clássicas: comprimidos, cápsulas, drágeas, injetáveis, liofilizados e líquidos. São 40 produtos e 114 diferentes apresentações. A empresa ocupa hoje o décimo lugar no ranking do setor, com um faturamento bruto que se aproxima de 130 milhões de dólares e uma participação de mercado ao redor de 3%.

O efetivo é de cerca de 600 pessoas, a maior parte alocada na divisão industrial — 340 pessoas. O quadro técnico é considerado de bom nível e experiente. As instalações são de porte — escala — internacional e a tecnologia é considerada razoável.

Antecedentes: da fusão industrial ao colapso de 1991

No quadro de adequação estratégica operado na Rhodia, na década de 80, decidiu-se pela compra da

unidade da Upjohn. O projeto previa a fusão administrativa e industrial, com a transferência das linhas de produção da unidade Santo André para Santo Amaro. Esperava-se, com isso, gerar ganhos de escala e sinergia. Entretanto, a operacionalização do projeto revelou-se mais complicada que o previsto. A partir dos depoimentos, tanto de funcionários vindos de Santo André como de Santo Amaro, pode-se ter uma idéia clara dos problemas enfrentados nessa difícil transição.

“Depois da fusão: fusão e confusão ... Houve a necessidade de fazer uma concentração industrial, trazer a nossa fábrica de Santo André para cá, todos os funcionários, equipamentos ... complicado ... chegamos a uma situação totalmente caótica, nós tínhamos venda e não tínhamos produtos”, afirma Gilmar, chefe de departamento/área.

Segundo o farmacêutico responsável Donald, *“teve uma fase que foi um turbilhão, houve muita troca de chefias, a estrutura mudava praticamente todo mês.”*

Significativamente, todos os depoimentos coletados definiram o problema maior como um choque de culturas: a cultura Rhodia (francesa) versus a cultura Upjohn (americana). *“Não houve respeito por essa diferença de culturas, nem de uma parte, nem de outra”,* declara Daniel, gerente de qualidade farmacêutica.

As diferentes práticas tecnológicas e estilos gerenciais provocaram o surgimento de uma série de conflitos interpessoais e intergrupais, conforme o depoimento do gerente de Relações Industriais Tosta: *“(Os anos de 90 e 91) foram muito dramáticos aqui na Rhodia ... Vários fatores levaram a uma desagregação empresarial, uma desestruturação, principalmente em nível tecnológico, em nível de indústria ... Chegou*

“Depois da fusão: fusão e confusão ... Houve a necessidade de fazer uma concentração industrial, trazer a nossa fábrica de Santo André para cá, todos os funcionários, equipamentos ... complicado ... chegamos a uma situação totalmente caótica, nós tínhamos venda e não tínhamos produtos”, afirma Gilmar, chefe de departamento/área.

27. Existe uma pequena unidade na fábrica do Cabo, em Pernambuco, cuja produção deverá ser assimilada por Santo Amaro em 1994.

um momento em que as pessoas não tinham o controle do processo, e nem mais o conhecimento do processo de produção. Por outro lado, era uma época difícil para a Rhodia como um todo, uma época que a Rhodia estava passando pelos grandes questionamentos estruturais, e nós não deixávamos de passar por isso também."

No primeiro momento da fusão, muitas pessoas deixaram a empresa, tanto da Rhodia quanto da Upjohn, principalmente após o "Plano Rhodia"²⁸. Os métodos de trabalho eram diferentes nas duas fábricas, assim como a tecnologia. Com o alto *turnover* e treinamento insuficiente, a mão-de-obra restante não estava qualificada para operar os equipamentos.

Muitos entrevistados mencionaram que a administração de pessoal era "terrorista", de "chicote", e "não havia comprometimento" com os empregados. O líder²⁹ era "ausente" e "só repreendia". "Outro problema grave aqui era o dos salários ... As pessoas eram tratadas como gado. Deu uma baixa no mercado, mandavam 30 embora. Subiu um pouco, contratavam mais 30. Por quê? O trabalho não era especializado, e o indivíduo se sentia assim também, aqui era sempre algo temporário ... A segmentação das funções faz com que o trabalho seja pouco nobre", complementa Barella.

A organização da empresa era considerada "caótica", uma "confusão". Devido à estrutura extremamente compartimentada, havia metas divergentes e grande dispersão de esforços. "O controle de qualidade era controle de qualidade; manutenção, manutenção; ninguém ajudava ninguém ... O 'departamentalismo' era muito grande", afirma Edwin, chefe de departamento/área.

Numa tentativa de contornar as dificuldades, a Rhodia chegou a contratar uma empresa de consultoria. O foco de trabalho, porém, foi o estabelecimento de normas e procedimentos, com ênfase no controle. A ação da equipe de consultores foi vista de forma bem crítica pelos entrevistados. Segundo o atual gerente de produção Darienzo: "... eles fizeram um trabalho péssimo. É uma consultoria que não tem conceitos modernos de gerenciamento, de administração. São tayloristas. Eles vêm aqui e acham que uma prancheta, um cronômetro e um chicote fazem a produção sair, e bem feito ... Tinham relatórios a que não tínhamos acesso ... Passavam na fábrica não para ajudar o pessoal a melhorar, mas para captar onde estavam as coisas para entregar à diretoria, para queimar as pessoas."

Nesse cenário, a crise relacionada ao *recall* não chegou a ser surpreendente, pois foi, segundo Barelli, "o ponto culminante de um processo de desestruturação ... Tudo isso causava uma pressão muito forte ... Tudo isso (gerava) círculos viciosos: o sujeito ganha pouco porque trabalha mal, trabalha mal porque ganha pouco. O sujeito não pára a máquina porque não produz, não produz porque a máquina quebra ... Perdia-se dinheiro; o produto que você vendia era mais barato que o custo da produção."

Em 1991, a crise se agravou com o aumento dos pedidos de produção não atendidos (subordens), o nível de estoque altíssimo, prejuízos e conflitos, tanto na divisão industrial como entre esta e outras áreas. Todo esse processo gerou vários incidentes, culminando com o *recall*.

Um marco na crise: o *recall* de produto

Em outubro de 1991, uma farmácia do Rio de Janeiro descobriu uma caixa de medicamentos com problemas: a embalagem de um medicamento continha cartuchos de outro. Recebida a informação, os controles de estoque e expedição não foram suficientes para, de imediato, permitir a identificação da fonte do problema ou mesmo sua extensão. A direção da empresa optou, então, pelo *recall*, amplamente divulgado através da imprensa e meios de comunicação e com sérias implicações em termos de imagem da empresa perante os clientes, órgãos do governo, classe médica e mesmo público interno.

28. Plano de demissão voluntária, incluindo um "pacote" de benefícios.

29. Na Rhodia, os gerentes, chefes e supervisores são comumente chamados de líderes.

Uma investigação posterior constatou que, no total, 18 cartuchos haviam sido trocados.

Apesar da consciência de que problemas estruturais já existissem antes do *recall*, o evento sinalizou a gravidade da situação. Nesse momento, a corporação já havia iniciado mudanças profundas nas lideranças da Rhodia Farma. Foi nomeado um interventor, pessoa de confiança da direção da empresa, que permaneceu na divisão industrial de novembro de 1991 a março de 1992. Também houve substituições na equipe gerencial — gerente geral, gerente industrial e gerente de produção.

O diretor geral Paulella comenta que *"no primeiro momento tinha o aspecto de mudança total. Nós tivemos um período transitório, com uma intervenção ... Demorou alguns meses até o próprio pessoal dizer (ao interventor) você tem que ir embora, a gente (o grupo) têm que trabalhar junto."*

Foi unânime entre os entrevistados a importância dada à vinda dessas pessoas — mais alinhadas com as novas práticas gerenciais defendidas pelo Prhoex — para o sucesso do processo de mudança. *"As pessoas que vieram, vieram com filosofia totalmente oposta daquilo que se tinha anteriormente, filosofia de trabalho, principalmente. Muito mais participação. A anterior não deixava que as pessoas participassem, não aceitavam as colaborações ... era aquela chefia que ameaça"*, declara Donald. O.

A recuperação, após o período da intervenção, pode ser dividida em duas fases: a primeira, de março de 1992 até o início de 1993, caracterizada por forte recuperação da *performance*; a segunda, iniciada em 1993 e caracterizada pela implementação da metodologia de planejamento integrado, que busca um novo salto na *performance*.

A primeira fase de recuperação: quebrando o ciclo vicioso

A primeira fase de recuperação foi marcada pela definição de objetivos estratégicos simples e claros. Eles foram divulgados para a divisão industrial em reuniões com todas as lideranças: garantir a qualidade dos produtos; recuperar a credibilidade junto aos clientes internos e externos; participar da recuperação da rentabilidade da empresa através da redução de custos operacionais, melhoria da qualidade, melhoria da segurança, aumento da produtividade e terminar com o "achismo".

A reestruturação da divisão industrial envolveu esforços para resolver os problemas que haviam levado à situação de crise. O início do trabalho foi assim definido pelos novos líderes: *"A primeira coisa foi montar uma equipe ... então começa o trabalho de reconstrução ... Tínhamos objetivos. Primeiro, acabar com o "achismo", através de estudos aprofundados... Recuperar a credibilidade ... a meta foi eliminar subordens ... era eficácia com eficiência mínima ... vamos fazer produto, transformar o círculo vicioso em círculo virtuoso ... restabelecer a organização ... Criamos uma gestão industrial, uma área de custos, uma área de desenvolvimento de qualidade ... Primeiro você cria uma cultura Rhodia Farma. Vamos pegar o que é bom da Rhodia e o que é bom da Upjohn. Vamos fazer uma mistura disso"*, declara Barella.

"A departamentalização na área da Farma era assustadora... Não existiam reuniões para discutir ... cada departamento tinha os seus objetivos ... isso era grave ... O nosso trabalho era tentar organizar, tentar quebrar a departamentalização ... tentar discutir os problemas com todos", complementa Darienzo.

Essa fase caracteriza-se por uma reorganização geral. A estrutura muda e o novo desenho organizacional vai possibilitar maior fluidez na comunicação e na tomada de decisões. Novos departamentos são criados e a equipe de consultoria externa é afastada. Como parte da estratégia de mudanças, um nível hierárquico é eliminado: o último nível de supervisão. Com isso, ocorre uma redefinição de responsabilidades nas áreas operacionais. De outro lado, em função do objetivo de integração no ambiente de trabalho e redução de conflitos, um certo número de funcionários é afastado.

QUADRO 1

A BUSCA DE UM NOVO PATAMAR DE PERFORMANCE: A IMPLEMENTAÇÃO DO "PLANO DE AÇÃO PARA A QUALIDADE TOTAL" NA DIVISÃO INDUSTRIAL (*policy deployment*)

o conceito: desdobrar, através de um sistema estruturado de planejamento, a visão, as prioridades e a estratégia do negócio em todos os níveis da organização, de forma interativa e participativa.

os quatro princípios:



foco: alinhamento dos esforços, recursos e pessoas para tratamento dos pontos vitais.



catchball: processo interativo de negociação das metas, nível a nível.



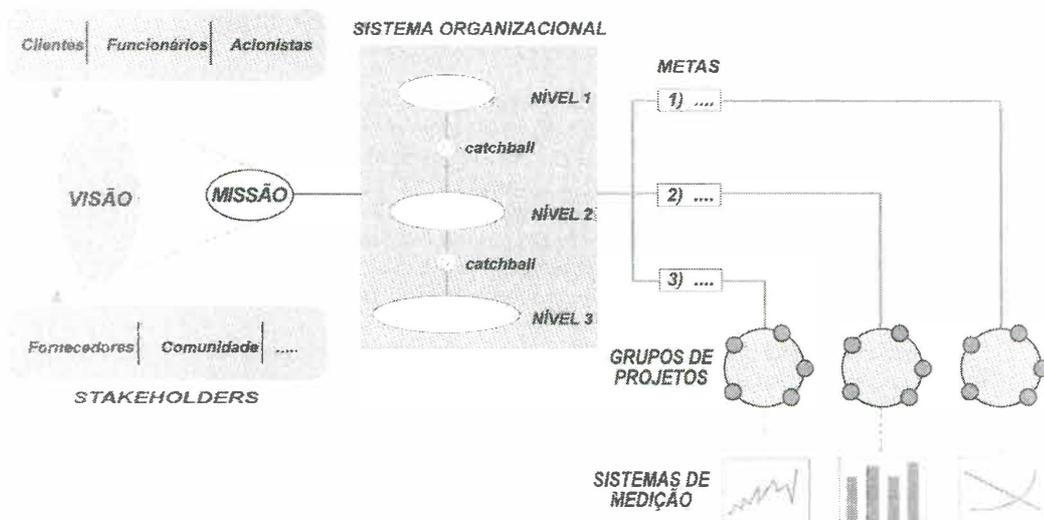
medição: avaliação permanente da evolução da performance.



"desdepartamentalização": implementação de times multi-departamentais, em ambiente participativo.

o desdobramento:

O PAQT: Plano de Ação para a Qualidade total



a implementação:

workshop da qualidade: durante dois dias, o primeiro nível da divisão industrial — o comitê — reuniu-se para definir visão de futuro, missão e bases da competitividade (custo, prazo de atendimento e qualidade). Daí surgiram 30 metas, das quais seis foram priorizadas.

■ **desdobramento das metas:** em curto prazo, cada líder do comitê reuniu-se com sua equipe e desdobrou as seis metas no seu respectivo departamento. Ao final, as 270 metas geradas retornaram ao comitê, que as aglutinou e priorizou, resultando daí catorze projetos de melhoria.

■ **formação dos times:** foram então formados catorze times multidepartamentais. Cada líder foi designado e treinado em técnicas de grupo e escolheu os demais membros com base no envolvimento com o assunto a ser tratado.

■ **processo de melhoria contínua:** os grupos seguiram uma metodologia estruturada em oito etapas, incluindo definição do problema, levantamento de dados, priorização de ações e encontros de avaliação.

■ **painéis de melhoria:** foram promovidas apresentações dos trabalhos para divulgar e alavancar o processo. O efetivo total da divisão industrial participou.

■ **perenidade do trabalho e extinção dos grupos:** os grupos desaparecem após atingir sua meta (o prazo máximo é um ano). Em média, duram seis meses. A implementação e consolidação dos ganhos deve ser garantida.

No geral, bons resultados foram alcançados. O nível de subordens caiu significativamente e os conflitos internos diminuíram, como confirma Tosta: *“O relacionamento interno melhorou sensivelmente ... com isso (também) a forte departamentalização que havia até o início de 92.”*

Porém, tomou-se consciência de que os custos não estavam melhorando e que muitos problemas estavam sendo tratados de forma imprópria. Diagnosticou-se a necessidade de implementação de um programa de qualidade, dando especial ênfase para a disseminação de uma visão sistêmica da organização.

A segunda fase de recuperação: mudança planejada

A segunda fase caracteriza-se por uma mudança estratégica. Um dos eventos mais importantes nessa fase foi o *“Workshop da Qualidade”*, que envolveu o primeiro nível hierárquico da divisão industrial. *“O workshop foi um grande caminho para alcançar as metas ... A forma como foi feito enriqueceu o trabalho”*, afirma Gilmar.

O objetivo principal era conseguir consenso e comprometimento em torno de um plano de ação para 1993. Esse plano foi denominado PAQT (Plano de Ação para a Qualidade Total — ver quadro 1) e definido como o *“plano operacional de implantação do Prhoex em Santo Amaro”*. Envolveu a aplicação de várias ferramentas, metodologias e sistemas,

como o planejamento integrado, os times de projetos multifuncionais, o autocontrole do ciclo de produção (apoiado por *kanban*), o treinamento de pessoal, o desenvolvimento de fornecedores etc.

Barella conta que *“o PAQT foi uma segunda fase ... Gerenciar crise é totalmente diferente de gerenciar melhoria contínua ... O PAQT vai ser em março de 93 ... Entre maio e setembro (de 92) uma série de coisas foram feitas, melhoramos o nível das pessoas, trocamos gente, contratamos gente de fora ... Aí você muda a ferramenta ... muda o estilo de gerenciamento.”*

Há, nessa fase, uma grande ênfase em treinamento e na adequação do perfil das pessoas à nova estratégia, como afirma Edwin: *“O que melhorou foi o treinamento. O que temos de horas de treinamento é fora de série.”*

O chefe de departamento Kerginaldo reforça essa opinião: *“Nós implantamos um programa muito forte de treinamento, de conscientização de GMP³⁰, de segurança também ... foi muito bom o índice que atingimos com relação ao treinamento.”*

“Eu tinha 80% do efetivo com primeiro grau incompleto ... Fizemos uma escola interna para o pessoal”, complementa Barella.

Conseguiu-se uma melhora efetiva do ambiente de trabalho, com ampla participação e troca de idéias. Segundo o gerente de Relações Industriais Tosta: *“Existe hoje uma forte credibilidade nesse relacionamento. É um relacionamento líder-liderado muito transparente em todos os níveis*

Na indústria farmacêutica, cada lote fabricado deve ser acompanhado por um dossiê que registra todas as condições de trabalho e os parâmetros de qualidade. Seu preenchimento ocupa boa parte do tempo do pessoal de fábrica.

A meta do time — formado por duas secretárias, um engenheiro, duas farmacêuticas e uma supervisora — era simplificar o documento, sem perda da qualidade da informação.

O grupo utilizou fluxogramas para analisar a necessidade e importância dos procedimentos e enfrentou a *“cultura das normas imutáveis”*, vencendo a própria inibição de negociar mudanças com líderes de nível hierárquico mais alto.

“... nós fomos direto ao operador, ver o que ele fazia, como ele fazia, se era necessário ... existiam partes que não eram necessárias, mesmo legalmente ... No início houve alguns atritos ... Hoje é totalmente diferente, nós incluímos partes legais, parte de GMP (Good Manufacturing Practices) e a parte prática ... Nós conseguimos satisfazer os três”, afirma a supervisora Delma.

A proposta aprovada resulta numa redução anual de 32.000 cópias xerox e 450.000 assinaturas, para um único produto. A qualidade do dossiê melhorou e os funcionários ganharam precioso tempo para atividades mais nobres.

30. *Good Manufacturing Practices*, ou Boas Práticas de Manufatura: conjunto de normas que garante, teoricamente, condições adequadas de segurança, higiene e qualidade nas indústrias farmacêuticas.

... Hoje as pessoas discutem pelos corredores ... sem receio de que uma punição vai ocorrer por isso."

A supervisão deixou de ser cerrada. Foram organizados grupos de trabalho para melhoria da qualidade e processo (ver quadros 2 e 3) e começaram a surgir equipes de trabalho semi-autônomas (ver quadro 4).

Segundo o supervisor Nivaldo, *"numa troca de 240 ml para 80 ml, na mesma linha, demoravam-se oito horas. Hoje, demoram-se três. Antes era um só que trocava, hoje é a equipe inteira. É uma mudança de cultura intensa."*

"Sempre imperou o trabalho individual, não o trabalho de equipe, e aqui a filosofia é o trabalho de equipe ... O trabalhador contente e integrado produz melhor ... A nova filosofia tem que ser você ter um aliado atrás de cada equipamento. O operador tem muito poder atrás de uma máquina ... ele tem esse poder e ninguém tira dele. Não adianta chicote na mão que não vai resolver o problema. O administrador está sentado na cadeira dele e ele não tem muito controle sobre isso", afirma o supervisor Reny.

A linha de produção de injetáveis só podia mudar de produto duas vezes por semana, mas a fabricação de lotes grandes era incompatível com as flutuações de demanda e gerava problemas de atendimento dos pedidos.

O grupo, formado por representantes da produção, manutenção, controle de qualidade e armazém, trabalhou por cinco meses para reduzir o tempo de preparação –*set-up*– das máquinas.

Com ajuda de um diagrama de Pareto, foram descobertos os pontos essenciais a serem atacados. Após uma série de ensaios e modificações, conseguiu-se atingir um tempo de *set-up* três vezes menor que o original.

No meio do trabalho, o grupo deparou-se com um desafio: *"Discutimos a idéia com o grupo e só seria viável se tivéssemos um conjunto novo de enchimento ... um mecânico deu uma idéia excelente ... nós fabricávamos um produto que usava um ferramental que estava encostado, ... ele sabia pela sua experiência que se você regulasse a máquina poderia compensar a diferença de ferramental ... fizemos um teste que deu certo"*, declara o chefe de departamento/área Kerginaldo.

Os ganhos, seguidos de um treinamento realizado com operadores e mecânicos, permitiu que as duas trocas por semana fossem transformadas em duas trocas por dia, aumentando significativamente a flexibilidade da linha e eliminando os problemas de modulação da produção.

Além das mudanças no ambiente de trabalho, várias mudanças

no cotidiano do empregado ocorreram, muitas em resposta às suas próprias demandas como modificações nos serviços de transporte e alimentação, atendimento dentário no local de trabalho e melhoria do sistema de comunicação.

Perspectivas

Apesar da divisão industrial ter claramente revertido a situação de crise que atravessava, a empresa como um todo ainda deve enfrentar alguns problemas e desafios no futuro próximo

Como uma preparação para 94 foi realizado, no final de 1993, um "II *Workshop* da Qualidade", envolvendo um número maior de funcionários que o anterior. O foco desse *workshop* foi a consolidação e expansão da implementação em toda a divisão industrial de células autogerenciadas, além de uma segunda fase de implantação de projetos de melhoramento.

Nessa terceira fase, portanto, passa a ser prioritária a busca da evolução do modelo de organização do trabalho, como meio de dotar a organização de maior flexibilidade e capacidade de resposta às mudanças ambientais.

Síntese comentada

No ambiente turbulento das organizações contemporâneas, os movimentos de mudança não podem ser analisados sob a ótica da causalidade simples e do determinismo cartesiano. Eles exigem um olhar complexo, compatível com o emaranhado de relações culturais, de poder, formais e informais existentes nesses sistemas.

QUADRO 4

REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: AS CÉLULAS DE MANUFATURA

A criação dos times de melhoramento pelo PAQT provocou o surgimento de outros tipos de grupo. Espontaneamente, organizaram-se alguns times para a solução de problemas específicos. Além desses, algumas áreas passaram a apresentar maior grau de autonomia e capacidade de auto-organização. Esses grupos diferenciam-se dos anteriores por estarem ligados à estrutura formal e às tarefas de produção do dia-a-dia.

Células desse tipo surgiram no armazém e na preparação de injetáveis. No primeiro, o antigo líder foi naturalmente se afastando do grupo, à medida que este assumia as suas funções. A oficialização do "experimento" foi apenas um ato de reconhecimento. Na segunda, um período de treinamento técnico-operacional foi suficiente para que o grupo passasse a caminhar independentemente.

Nos dois casos, os grupos assumiram o controle da divisão das tarefas e das questões administrativas. Passou a existir também um treinamento informal para aumentar a flexibilidade na organização do trabalho.

"Fazemos uma reunião, um grupo e falamos: a prioridade hoje é aqui, hoje é ali ... temos Kanban, então devemos seguir o Kanban, seguir o horário ... (a parte de hora-extra) Nós decidimos sozinhos ... se ficamos após o horário ou se compensamos amanhã", declaram os operadores Arnóbio e Borgo.

"Cartão de ponto, eles mesmos assinam, controlando as faltas e os abonos. Eles regem o ritmo de trabalho ... quando atrasa a matéria-prima, eles mesmos vão atrás ... onde eles precisam fazer contato, no controle, nas compras, na expedição, no armazém ... eles estão se entendendo muito bem", comenta Kerginaldo.

"Nós não temos um chefe direto ... temos um facilitador para romper algum obstáculo ... agora a responsabilidade é do grupo, quem não fizer, o grupo avalia ... você se sente mais responsável para fazer as coisas, você enxerga muito mais coisas", afirmam os operadores Almir e Ricardo.

Além de cuidar do dia-a-dia, os grupos também passaram a realizar ações de melhoramento. No armazém, após a oficialização do grupo, a qualidade de informação sobre o estoque, o principal indicador de *performance* da área, teve seu índice elevado de 79% para 96%.

As duas áreas destacam-se pela organização e *house-keeping* e estão gerando nas demais uma pressão para criação ou oficialização de novos grupos. Essa pressão coincide com a estratégia da organização, de transferir poder para os níveis operacionais. A consolidação e expansão das células é uma das grandes metas para 1994.

Começaremos analisando o contexto gerador do colapso industrial de 1991. Um primeiro ponto que chama a atenção são as disfunções originadas no processo de concentração industrial das linhas de produção de Santo André e Santo Amaro. Além da dificuldade de juntar operacionalmente diferentes tecnologias, linhas de produto e procedimentos, surge aqui a difícil tarefa de juntar pessoas e grupos de diferentes origens. Nesse aspecto, a abordagem cultural é útil para mostrar como indivíduos, com passado profissional diferente e formas distintas de conduta, podem se chocar num novo ambiente de trabalho, se não houver preparação prévia para o processo de mudança. Nesse sentido, foram significativos alguns depoimentos sobre segregação, envolvendo tanto operários quanto líderes. Além de considerações financeiras e estratégicas, o sucesso a longo termo de aquisições como essa depende da correta administração do processo de combinação de diferentes práticas, estilos gerenciais e culturas³¹.

Outro ponto importante relaciona-se à característica da própria indústria farmacêutica. Inserida num contexto marcado pela necessidade de controles, ela os reproduz e amplia internamente no sistema produtivo, na

31. Fusões, aquisições e alianças estratégicas tornaram-se extremamente populares nos últimos anos, especialmente pela possibilidade de realização rápida dos planos estratégicos. Infelizmente, a cultura é tradicionalmente foco de pouca atenção nesses processos e, até que um novo equilíbrio seja atingido, muito tempo passa e muita troca de pessoal costuma ocorrer. Períodos de três a cinco anos são normais para que um processo dessa natureza se complete. Ver WALTER, G. A. *Culture collisions in mergers and acquisitions* in FROST et al. *Organizational culture*. Newbury Park: Sage, 1985, 419 p. Ver também MALEKZADEH, A. R., NAHAVANDI, A. *Making mergers work by managing cultures*. *The Journal of Business Strategy*, May/June 1990, p. 55-7. Os autores propõem uma caracterização de quatro diferentes tipos de combinação cultural, indo da total absorção à completa separação. São elas: desculturação, assimilação, integração e separação.

forma de conservadorismo administrativo e apego a normas e regulamentos. É essa inflexibilidade que, somada às dificuldades da concentração industrial e ao choque cultural, fechou o ciclo vicioso que levou ao colapso.

Agindo para, involuntariamente, dar coesão a esse ciclo, existe sobre a organização uma pressão por resultados, exercida num momento delicado de transição. É importante ressaltar que esse momento é caracterizado por uma indefinição quanto à própria identidade da organização, quesito básico para que as pessoas se situem e consigam direcionar esforços para objetivos predefinidos. Há de se considerar que essa pressão estava interiorizada em cada membro, dada a consciência da incapacidade de atingir as metas de produção. Esse vetor de pressão atua sobre o ciclo vicioso formado que, como uma bola de neve, gera uma degradação das relações e da própria *performance* organizacional, culminando com o evento do *recall* de produto.

Esse evento deve ser visto como um marco, como resultante de um processo maior, no qual os atores organizacionais, embora procurando acertar, não conseguem superar o ciclo sistêmico que leva ao colapso. Os demais componentes da crise, como a saída de funcionários experientes e o excesso de horas-extra, devem também ser vistos como resultantes do ciclo.

A conjuntura crítica e, principalmente, os incidentes que antecedem o *recall*, conseguem disparar na organização o gatilho da mudança, transformando em ação a consciência da necessidade de intervenção. Essa consciência já vinha se formando, mas não conseguia por si só romper as barreiras da inércia que antecedem alterações traumáticas³². Assim, pode-se afirmar que os mesmos fatores que precipitaram a crise também agiram como catalisadores das mudanças. Em outras palavras, foi necessário uma crise profunda — ou pelo menos o consenso grupal de que existia uma — para provocar um processo de reversão.

Então, à tomada de decisão segue-se um período de intervenção que poderíamos chamar de ambíguo. Por um lado, chegam à organização consultores e interventores destinados a “pôr ordem na casa” e que agem com ortodoxia, reforçando controles e normas. Nesse processo, algumas evoluções conseguidas, em termos de disciplina industrial, são acompanhadas por um acirramento do ciclo vicioso. Por outro lado, são trazidos novos líderes, sintonizados com um novo estilo gerencial, mais aberto e participativo. Se, por algum tempo, essas duas correntes intervencionistas coexistem, revelando uma certa dubiedade da própria corporação, é a segunda corrente que vai prevalecer sendo, sem dúvida, responsável pela quebra do ciclo vicioso e pela reversão das tendências que levavam ao colapso.

Embora, de início, a ação desses líderes seja no sentido de apenas identificar os problemas principais e tratá-los com soluções conhecidas, sua conduta e a forma de implementação das medidas já são suficientes para sinalizar um novo rumo para o sistema organizacional. Pode-se afirmar que o essencial dessa etapa é a sinalização da intenção de mudança de curso e a determinação de diretrizes simples, comunicadas a todas as lideranças.

Na prática, o rompimento do ciclo ocorre pelo enfraquecimento parcial das pressões por *performance*, filtradas pelas novas lideranças, e a definição de prioridade de esforços sobre alguns gargalos da produção. Uma vez revertida a situação — e percebida esta reversão —, a carga negativa acumulada pelo grupo transforma-se em carga positiva, capaz de fazer o sistema saltar da degradação para a evolução e mantê-lo em curso por um bom tempo.

Assim, a superação da crise e a retomada da capacidade produtiva, dentro de parâmetros adequados de segurança e qualidade, ocorrem de forma natural, no sentido que o próprio grupo tende a corrigir-se, a partir de uma sinalização inicial de rumo e caminho. Não se pode, é claro, minimizar o sem-número de decisões e ações que foram tomadas para manter o curso da recuperação.

O observado parece validar a hipótese de um processo de alteração de traços culturais — marcadamente estilo gerencial — catalisado por novos

32. A estratégia de ação de uma organização é raramente não-controverosa. Ela aglutina muitos pontos de vista e interesses diferentes. O desacordo é raramente analítico; ele reflete em geral interesses conflitantes. Ver HUFF, A. S. *Rhetorical examination of strategic change in PONDY, L. et al. Organizational Symbolism*. Greenwich: Jai Press, 1983, 307 p.

Na empresa estudada, parecem especialmente difíceis as decisões envolvendo troca de pessoas, em particular no nível gerencial. Essa característica pode ser ligada a três fatores: primeiro, à estrutura matricial, de poder difuso e processo decisório lento; segundo, a existência de redes informais de poder e, terceiro, a um traço cultural ligado à preservação dos quadros gerenciais, mesmo em épocas de crise.

Na sociedade contemporânea, as organizações devem interpretar continuamente o ambiente, originando movimentos internos de mudança. O ponto-chave é a passagem de uma postura passiva ou meramente reativa para uma postura pró-ativa. Essa passagem implica a constante manipulação, por parte dos líderes, de símbolos, valores e linguagem. Dentro da organização, ocorre uma socialização contínua dos funcionários, para internar os novos significados e controlar comportamentos e *performances*. Na prática, essa passagem também significa a substituição do controle coercitivo pelo controle via cultura organizacional.

líderes, mas essencialmente calcado num movimento maior de macromudanças. Daí a sensação de naturalidade, mesmo numa estrutura conservadora como a de uma unidade farmacêutica, quando se supera alguns padrões próximos da ortodoxia taylorista-fordista em favor do neofuncionalismo da administração participativa.

Então, à medida que o processo se desenvolveu — durante 1992 —, percebeu-se que o novo estilo gerencial foi se afirmando através de um novo discurso e prática, estabelecendo forte vínculo entre os novos líderes e seus liderados³³.

Chama também a atenção como, na organização pós-*recall*, rituais, símbolos e discurso ganham novo *status*. O dia-a-dia passa a ser marcado por reuniões de grupo, apresentações sobre trabalhos realizados e mecanismos informais e subjetivos de recompensa. Ao mesmo tempo, a história do próprio processo é racionalizada, transforma-se em discurso oficial e espalha-se por todos os níveis da organização³⁴. E, como em toda “tragédia”, nes-

ta também surgem heróis, geralmente na figura de alguns novos líderes³⁵.

Todo esse aparato ajuda a legitimar e reforçar a própria mudança, construindo uma rede de comprometimento, lealdade e confiança. É significativo nos depoimentos a dificuldade das pessoas em criticar o processo — embora não haja nenhum cerceamento visível —, a alusão aos heróis do processo e a presença de frases feitas sobre “choque de culturas” e “mudança cultural”.

O período que se segue, de implementação do PAQT — Plano de Ação para a Qualidade Total —, representa a necessidade de dar consistência estrutural para o processo de mudança, num momento em que a crise estava superada e o rumo da mudança suficientemente amadurecido. Deve-se também destacar sua função de artefato cultural, de afirmação do novo estilo gerencial. O PAQT passa, então, a estruturar de forma mais efetiva os fluxos de esforços, alinhando-os com os objetivos organizacionais maiores.

É interessante observar o *timing* dos líderes da organização, sentindo que já era momento de realizar um salto qualitativo pouco tempo após a superação da crise.³⁶

Fechando a síntese da narrativa, pode-se afirmar que a trajetória seguida pela organização levou ao atendimento dos objetivos do negócio através da prática de um novo estilo gerencial e implementação de novas metodologias de planejamento. Ficam também claros os resultados conseguidos em termos de redução de conflitos, comprometimento, lealdade e grau de participação. É nítido o orgulho do próprio trabalho e a noção “*somos especiais e estamos fazendo algo novo*”. O uso de símbolos, discurso e rituais é, sem dúvida, o grande responsável por essa coesão e uniformização de visões e sensações.

Um aspecto que não poderia deixar de ser comentado é que a concentração industrial, embora tenha sido, pela condição em que foi conduzida, um gerador da crise, foi, sob o ponto de vista estratégico, estrutural e cultural, um fator positivo para a *performance*. A unificação das atividades num único local e o aumento da independência do negócio em relação à corporação tendem a ter reflexos positivos sobre os processos decisórios, o fluxo de informação e a própria afirmação da identidade do sistema.

Finalmente, cabe discutir alguns desafios e dificuldades com os quais a organização deve se deparar num futuro próximo:

33. Ver GIOIA, D. A., CHITTIPE-
DDI, K. Op. cit. Os autores utilizam os conceitos de *sense-making* — que opera no sentido dos níveis mais baixos para os mais altos na hierarquia — e *sensegiving* — que opera no sentido oposto — para mostrar a construção de uma nova rede de significados num processo de mudança a partir da ação da liderança. As sucessivas interações entre liderança e grupos de liderados constroem o novo ambiente cultural, reforçando os laços de confiança e comprometimento.

34. Martin e Powers constataram empiricamente a relação entre histórias e comprometimento organizacional. Comparada a dados estatísticos objetivos, o impacto de sagas e mitos é muito maior. Ver MARTIN, L., POWERS, M. Truth or corporate propaganda: the value of a good war story in PONDY *et al.* Op. cit.

35. Os administradores conduzem a organização, os heróis a criam e recriam, vencendo desafios e revertendo situações difíceis. Eles tornam as grandes conquistas plausíveis e ao alcance humano, fornecem modelos de comportamento e modificam e preservam os valores centrais da organização, personificando-os. Ver FREITAS, M. E. Op. cit. p. 59-61.

36. Van der Erve utiliza o conceito de curva “S” para analisar a evolução das organizações. Para o autor, existe um momento adequado para o salto de uma curva para outra. Se a persistência, além do tempo correto, pode levar à estagnação, saltos excessivos podem gerar turbulências e inviabilizar o sistema. VAN DER ERVE, M. The power of tomorrow’s management. *Management Decision*, Yorkshire, v. 28, n. 7, p. 55-63, 1990.

- o *locus* da mudança. O processo todo envolveu mais profundamente a divisão industrial, embora outras áreas tenham passado por grandes transformações. O espírito de corpo desenvolvido nessa divisão pode ser um obstáculo à integração com as demais áreas. Num sentido inverso, o contágio cultural pode ocorrer a partir da história de sucesso. Resta administrar esse novo choque de culturas;
- a mudança em áreas de fronteira. Embora não seja um sistema fechado, a divisão industrial, em comparação com outras áreas, é mais isolada do meio ambiente. O desafio é desenvolver formas alternativas de operacionalização de mudanças em áreas intensamente mergulhadas no meio ambiente, como equipes de vendas e outros grupos similares³⁷;
- a questão da recompensa. Numa fase posterior deve haver aumento de pressão por vantagens em termos de salários e benefícios por parte dos operários. Embora tenha-se notado inibição no tratamento dessa questão e exista forte consciência de uma situação de mercado que desfavorece o operário farmacêutico, pode-se esperar pressões em função dos aumentos de produtividade conseguidos e do aumento de capacidades e responsabilidades. Num outro grau, essa pressão deve atingir escalões superiores, que tendem a ter maior consciência do trabalho realizado e do seu diferencial por tê-lo realizado;
- a contradição aumento de produtividade *versus* efetivo. Com a introdução de novas tecnologias e métodos, tende-se para uma redução gradativa do efetivo. Essa possibilidade, por sua vez, pode levar a uma queda no comprometimento dos operários com os processos de melhoria. É claro que a transparência e as formas de demissão podem reduzir o impacto negativo. Por outro lado, corre-se o risco de instalar na organização um clima de competitividade individual com uma luta pela manutenção de emprego e/ou ascensão — mesmo num ambiente de valorização dos grupos;
- a vontade de melhorar. Deve ocorrer uma pressão até certo ponto positiva por uma melhora das condições de trabalho e novas oportunidades, nem sempre compatíveis com as baixas taxas de crescimento da indústria e da empresa;
- a ameaça permanente do meio ambiente. Não são poucos os casos de projetos organizacionais interessantes que foram total ou parcialmente desativados por problemas ligados à *performance* global da organização. Em muitos casos isso se deveu à concentração de energias em setores não-essenciais para a estratégia do negócio. Daí a necessidade de consolidar as conquistas — especificamente a ligação “novo modelo gerencial” com a melhora da *performance* — diante dos centros de poder da corporação e, ao mesmo tempo, cuidar dos outros aspectos essenciais do negócio.

A superação do modelo de organização do trabalho: uma questão aberta

Sem dúvida, do ponto da continuidade do processo de mudança, o maior desafio da organização será a evolução do modelo de organização do trabalho, com a implementação dos grupos autogerenciados. Nesse ponto do trabalho, é importante realizar uma discussão teórica sobre um dos aspectos mais essenciais do *case*: o esgotamento e renovação do modelo taylorista-fordista da organização estudada³⁸.

As organizações, para responder à demanda do mercado, precisam de confiabilidade e reprodutibilidade. Essas mesmas características impõem normas e procedimentos que constituem barreiras contra a adoção de práticas flexíveis e mudanças. Mesmo as empresas que superaram o binômio produção/consumo de massa vêem-se diante desse paradoxo, ainda que num grau atenuado. Assim, é uma característica intrínseca das organizações burocráticas — o apego às normas e o culto dos regulamentos e do tecnicismo, aliado à superespecialização e à compartimentagem — que dificulta sua adaptação à nova realidade de mercado.

Na sociedade contemporânea, as organizações devem interpretar continuamente o ambiente, originando movimentos internos de mudança. O

37. É interessante notar a existência de grupos de cultura forte, preservando essa cultura mesmo quando dentro de organizações. É normalmente o caso de profissionais especializados, como os médicos. Sua impermeabilidade a mudanças vem da sua rede própria de relações e significados.

38. Será utilizada na análise a abordagem das organizações como sistemas de controle social. Ver MOTTA, F. C. P., Vasconcelos, I. F. F. G. e Wood Jr., T. Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, v. 33, n. 5, p. 68-87, São Paulo, set./out. 1993.

ponto-chave é a passagem de uma postura passiva ou meramente reativa para uma postura pró-ativa. Essa passagem implica a constante manipulação, por parte dos líderes, de símbolos, valores e linguagem. Dentro da organização, ocorre uma socialização contínua dos funcionários, para internalizar os novos significados e controlar comportamentos e *performances*. Na prática, essa passagem também significa a substituição do controle coercitivo pelo controle via cultura organizacional.

Pode-se analisar esse pêndulo de transformação através dos conceitos de socialização e individuação³⁹. Um ponto fundamental, a ser avaliado, é quando a exacerbação do processo de socialização, com a manipulação de símbolos, pode gerar impacto negativo sobre o individualismo criativo, necessário para a renovação da organização. Não há dúvidas do impacto positivo do relaxamento dos controles coercitivos sobre a *performance*, mas não se pode ainda avaliar os limites do novo estilo gerencial.⁴⁰

Para Rouanet⁴¹, em certas condições a psicologia coletiva pode anular a psicologia individual, a inteligência do indivíduo declina, sua afetividade aumenta exageradamente e a linguagem passa a ser instrumento de mobilização. Nas palavras do autor: "*Todas as características da psicologia de massas — o desaparecimento da individualidade, a uniformidade de pensamentos e emoções, o predomínio da afetividade e de conteúdos inconscientes — tudo corresponde a atividades mentais arcaicas, como as que devem ter prevalecido na horda primitiva.*"

Os autores mais próximos do paradigma humanista radical tendem a criticar a administração participativa a partir de uma preocupação com a emancipação e o desenvolvimento do indivíduo. Involuntariamente, talvez, seus alertas sirvam como indicadores de limite para certas práticas gerenciais emergentes, como procuramos mostrar nos parágrafos precedentes.

Distante desse arcabouço, outros autores também têm se preocupado com a questão da viabilidade dos grupos. Beer,⁴² por exemplo, estuda os sistemas de controle não hierarquizados a partir de uma perspectiva fortemente influenciada pela cibernética e pela teoria dos sistemas.

Para Beer, o grande objetivo é a busca da democracia perfeita, a ausência de ascendência. Embora não tenha ainda constituído uma teoria acabada do funcionamento dos grupos, o autor, testando várias configurações e formas de trabalho, chegou a conclusões interessantes acerca dos arranjos mais performantes. Ele desenvolveu o conceito de *tensegrity*, a partir da idéia do domo geodésico de Buckminster Fuller. *Tensegrity* — de integridade tensional — significa, em termos de estrutura, equilíbrio através de tensão e não através de compressão. O desafio é criar um grupo autogerenciado que seja simultaneamente criativo, democrático e eficiente.

Os modelos desenvolvidos por Beer são caracterizados por participação voluntária, autonomia, igualdade, cooperação, diversidade e autocrítica. O princípio geral é criar uma organização do trabalho que evite, através de recursos estruturais, os vícios mais comuns dos grupos, que levam ao empobrecimento do processo decisório e a resultados de consenso do tipo "máximo denominador comum."

Apesar de já terem sido utilizados em algumas empresas, os modelos de Beer permanecem como artefatos de laboratório. Isso não impede que alguns conceitos tenham utilização mais ampla. Seu trabalho interessa especialmente às organizações que estão caminhando para o gerenciamento por grupos autônomos, indicando medidas concretas para conseguir maior efetividade nessas implementações.

A organização estudada, pelo caminho que está trilhando, tende a colocar-se muito brevemente diante desses problemas de fronteira, que deverão exigir cada vez maior aprofundamento conceitual e sensibilidade prática dos envolvidos. Pela riqueza da experiência já acumulada e pelas perspectivas de novos avanços deve, sem dúvida, ter seus passos acompanhados. □

39. Quando entra em contato com a organização, o indivíduo se confronta com expectativas ambíguas: ao mesmo tempo que vê na organização as possibilidades de suprir algumas necessidades, também vê-se obrigado a renunciar a certa margem de liberdade. Ao ser mergulhado na cultura da organização, ele tende a internalizar seus símbolos. Como os dirigentes e uma certa elite na empresa detêm maior poder na determinação das diretrizes organizacionais, interpretando o sistema maior de inserção da organização no macroambiente, são seus valores que vão permear a cultura organizacional. Socialização pode ser definida como o processo pelo qual um indivíduo com amplas possibilidades desenvolve padrões de comportamento restrito, adequando-se às normas grupais. É a qualidade do processo que vai determinar o grau de lealdade e comprometimento do indivíduo e, potencialmente, sua produtividade. Individuação é o processo pelo qual o indivíduo procura influenciar a organização, na expectativa de maximizar sua satisfação pessoal. O processo de individuação mais aceito pela organização poderia ser denominado de individualismo criativo, no qual o funcionário aceita os valores e regras básicas e questiona, ou rejeita, somente o que é periférico.

40. Alguns autores têm sido bastante críticos com as novas práticas gerenciais, apontando-as como taylorismo simbólico, pois mantêm a crença básica no *one best way*. Por isso, elas não sobreviveriam muito tempo, pois sofreriam das mesmas contradições do modelo que tentam superar.

41. ROUANET, S. P. O mal-estar na modernidade. São Paulo: IDE, v. 23, p. 40-53, 1993.

42. BEER, S. *Origens of team tensegrity in SPEJO, R., SCHWANINGER, M. Organizational fitness: corporate effectiveness through management cybernetics*. Frankfurt: Campus, 1993. Ver também no mesmo volume GOMES, P. *Organising for autonomy and SHECTER, D. Beer's tensegrity and the challenge of democratic management*.

Os autores gostariam de agradecer à direção da Rhodia Farma, pela colaboração e autorização para publicação do trabalho; aos funcionários que prestaram depoimentos, pelo interesse e disposição; e ao Eduardo Gusso, da Coordenadoria do Prhoex, pela sugestão e insistência para que este trabalho fosse realizado.



0940507