

VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES

**Os papéis do Serviço de Atendimento ao Consumidor na relação entre organizações e
consumidores**

São Paulo, abril de 1998

SUMÁRIO

Introdução	01
O conceito de cultura	02
A cultura organizacional	03
A cultura organizacional e a relação entre consumidores e empresas	04
A cultura organizacional e a identidade do SAC	08
Os modelos de Relações Públicas	11
Dois dos modelos de Relações Públicas aplicados ao SAC: a comunicação simétrica como modelo ideal	13
Bibliografia	

- Introdução

A questão da defesa do consumidor chega ao Brasil ainda de forma tímida na década de 70, vinda dos Estados Unidos, onde já havia uma vasta legislação sobre o assunto e um forte movimento consumerista. Sua introdução na realidade sócio-política brasileira evidencia-se com a importância dada pela imprensa, já nesta ocasião, para temas pertinentes à questão; com o surgimento dos primeiros projetos de leis específicas de defesa do consumidor e com a criação de associações civis e entidades governamentais de defesa do consumidor.

No entanto, o consumidor brasileiro só desperta para seus direitos em meados da década de 80: a implementação do Plano Cruzado traz essa problemática para discussão no espaço público. Não se pode afirmar que antes deste acontecimento não existia movimento consumerista no Brasil, mas foi a partir dele que este movimento começou a se desenvolver e a ocupar cada vez mais espaço na pauta da sociedade civil. Até então, as iniciativas de defesa do consumidor partiam, em sua grande maioria, do Estado.

Foi somente na década de 90, com a abertura dos mercados nacionais e a criação do Código de Defesa do Consumidor, que a proteção e a defesa do consumidor passaram a figurar definitivamente na pauta da sociedade civil. A partir dessa realidade, as relações de consumo sofreram mudanças que despertaram meu interesse em investigar a relação entre empresas e consumidores.

Com esse intuito, o Serviço de Atendimento ao Consumidor foi escolhido como objeto de estudo por desempenhar papel importante na relação entre empresas e consumidores. O Serviço de Atendimento auxilia as empresas não só na comunicação com esse público, como também na prevenção de conflitos e na melhoria de produtos e serviços oferecidos pela organização.

Este trabalho parte da hipótese de que **a cultura de uma organização é fator interveniente na sua relação com o consumidor**. Essa hipótese foi verificada através de pesquisa bibliográfica que se segue.

- A cultura organizacional e as mudanças no macroambiente: uma abordagem sistêmica

As necessidades básicas do ser humano como alimentação, vestuário, transporte, lazer, segurança, satisfação social e cultural são atendidas por meio de organizações e nas organizações. As limitações físicas do homem levam-no à conjunção de esforços através da cooperação com seu semelhante para atingir seus objetivos e satisfazer suas necessidades. Dessa associação, nascem as organizações.

Sob uma abordagem sistêmica, as organizações podem ser consideradas como um subsistema do sistema social dentro do qual estão situadas. Segundo a teoria dos sistemas, sociedade e organização são sistemas abertos, pois trocam informações e recursos em nível econômico, tecnológico e cultural necessários à sobrevivência e ao desenvolvimento organizacional. Assim, a organização consegue acompanhar as mudanças sociais e, conseqüentemente, corresponder às necessidades da sociedade.

Desta forma, pode-se afirmar que as organizações estão em constante reestruturação e redefinição na medida em que seus objetivos são alcançados ou modificados, por influência interna ou externa, o que os caracteriza como uma unidade em construção sempre sujeita a mudanças.

- Conceito de mudança

O conceito de mudança organizacional está relacionado às mudanças ambientais. Segundo Chiavenato¹, o processo de mudança organizacional inicia-se com o surgimento de variáveis que criam uma necessidade de adaptação e mudança.

Uma das respostas a essas mudanças ambientais é denominada por Chiavenato como o desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional é uma resposta à mudança, intencional e projetada com antecipação.

Segundo Chiavenato, "cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores que determinam os sistemas de informações e os procedimentos de trabalho"². Esses valores, crenças, modo de vida, de interação e relacionamento com o ambiente são elementos que constituem o que chamamos cultura organizacional. Ela é uma variável importante no processo de mudança.

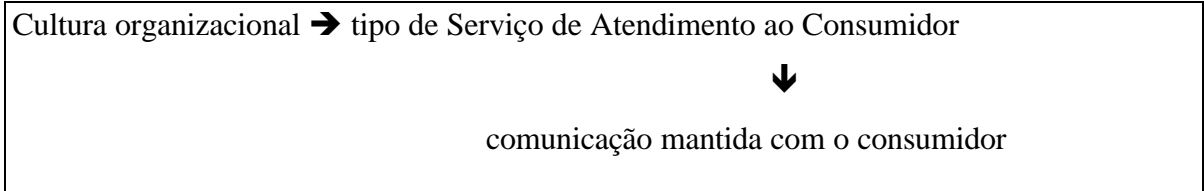
Quando pensamos em capacidade adaptativa da organização a mudanças ambientais externas, temos que pensar também na sua cultura, na sua aceitabilidade às mudanças. Os ajustes ou mudanças de uma organização só serão possíveis se sua cultura permití-los, aceitá-los, ou ainda, se sua cultura for modificada, ou seja, se mudarem os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem dentro da organização.

Partindo dessa premissa, verifica-se que a cultura organizacional pode ser também determinante do tipo de relação que uma empresa mantém com seu público consumidor. Esta por sua vez é gerenciada pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor, o que se conclui que a cultura

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1985, p. 76.

² CHIAVENATO. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw Hill, 1981, p. 383.

organizacional pode influenciar o perfil deste setor e, conseqüentemente, a comunicação mantida por ele com os consumidores. O esquema abaixo ilustra esta hipótese.



De acordo com o perfil organizacional da empresa podem ser encontrados basicamente dois tipos de relação com o consumidor e, conseqüentemente, de Serviço de Atendimento adotado e natureza da comunicação mantida com o este público.

O primeiro tipo de relação é verificada em empresas de cultura organizacional que valorizam o consumidor e, portanto, mantém um relacionamento estreito com este público. Ou seja, a organização considera este público como estratégico para seus negócios e se relaciona com ele tanto comercialmente quanto institucionalmente. A empresa ouve suas reclamações e sugestões, atendendo as necessidades e expectativas do consumidor e utilizando-as como insumo para a melhoria de seus produtos ou serviços e na manutenção de uma boa imagem organizacional. O serviço de Atendimento ao Consumidor é observado como um setor importante e a comunicação entre empresas e consumidores é de duas vias.

O segundo tipo de relação é encontrado em organizações que possuem uma cultura não suscetível ao consumidor. A empresa não leva em consideração as necessidades e expectativas desse público e não o considera como estratégico. O relacionamento mantido é basicamente de caráter comercial. O Serviço de Atendimento ao Consumidor não é estratégico. Quando existe, apenas coleta sugestões ou reclamações sem processá-las e distribuí-las entre os demais subsistemas organizacionais para a melhoria de produtos ou serviços - muitas vezes é criado apenas para acompanhar uma tendência. A comunicação é apenas de uma via, ou seja, a empresa fala ao consumidor quando necessário, mais não o ouve embora possa disponibilizar canais para que ele fale.

Para se verificar a hipótese levantada sobre a relação entre consumidores e empresas foi preciso realizar um levantamento dos diversos estudos sobre cultura organizacional, variável independente contemplada nesta hipótese. A seção a seguir apresenta resumidamente as principais correntes de estudo da cultura organizacional e descreve aquela tomada como fundamentação deste trabalho.

- A cultura organizacional

Segundo Freitas³, "a discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural" e que se divide basicamente em três correntes: a da Antropologia Cognitiva, a da Antropologia Simbólica e a da Antropologia Estrutural.

As diferentes análises feitas por cada uma das correntes acima citadas são derivadas de alguns pressupostos a respeito de organização, cultura e natureza humana. Assim, "os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas:

- a) como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é;
- b) como variável, considerando a cultura algo que a organização tem".

Dessas duas formas de abordagem da cultura organizacional derivam cinco áreas de pesquisa: Administração Comparativa, Cultura Corporativa, Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional, Processos Inconscientes e Organização.

Cada uma dessas cinco áreas possui um conceito de organização que está relacionado, ao mesmo tempo, à Antropologia e à teoria das organizações. Essa relação é explicitada no quadro 1.

- A cultura organizacional e a relação entre consumidores e empresas

Dentre as linhas de pesquisa apresentadas, a corrente da Cultura Corporativa é a que mais se identifica com a abordagem dada à cultura neste trabalho. Ela considera a cultura organizacional como uma variável endógena, considerando-a nos relacionamentos dentro e fora das fronteiras organizacionais. Segundo Freitas⁴, as pesquisas realizadas com esta concepção são geralmente baseadas na estrutura da teoria dos sistemas. É nesta corrente que tem se concentrado o maior volume de pesquisas, especialmente aqueles relacionados com os aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacionais". Estes aspectos estão estreitamente relacionados ao Serviço de Atendimento ao Consumidor enquanto sistema adaptativo, pois é através da importação e transformação de informações providas dos consumidores que a organização é capaz de adaptar produtos ou serviços em busca de melhorias, o que se caracteriza em mudança e desenvolvimento organizacional.

³ FREITAS, Maria Esther de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, McGraw Hill, 1991, p. 1

⁴ Idem, p.5.

Quadro 1 - Abordagens da cultura organizacional

Conceitos de cultura na Antropologia	Tópicos na pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de organização na Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do Homem. Funcionalismo.	“Cross-culture” ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Teoria Clássica da Administração.
Cultura funciona como mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Funcionalismo estrutural.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Teoria Contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Etnociência.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Teoria da Cognição Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Antropologia Simbólica.	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Teoria da Cognição Organizacional.
Cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente. Estruturalismo.	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Teoria da Transformação Organizacional.

A tipologia de cultura organizacional utilizada neste trabalho é a proposta por Robert Ernest⁵. O seu estudo possui uma abordagem sistêmica e toma a cultura organizacional como o conjunto de valores que a empresa possui e que guiam as suas ações e interações com o meio ambiente, o que o insere na corrente de estudo da Cultura Corporativa.

A tipologia de Ernest é baseada no cruzamento de duas dimensões, por ele denominadas de *peçoas* e *ação*. A escolha dessa tipologia como fundamentação teórica para cultura organizacional enquanto determinante do relacionamento entre empresas e consumidores se deve, além de sua filiação e abordagem teóricas, à dimensão *peçoas* e à relação entre empresas e consumidores nela explicitada pelo autor.

A dimensão *ação* diz respeito ao comportamento organizacional em resposta a algum estímulo ambiental. Ela envolve tomada de decisão, implementação e monitoramento de planos. Dentro desta dimensão, as empresas podem ser classificadas como reativas (respondem ao estímulo do ambiente externo) ou proativas (adaptam-se rapidamente ao meio ambiente).

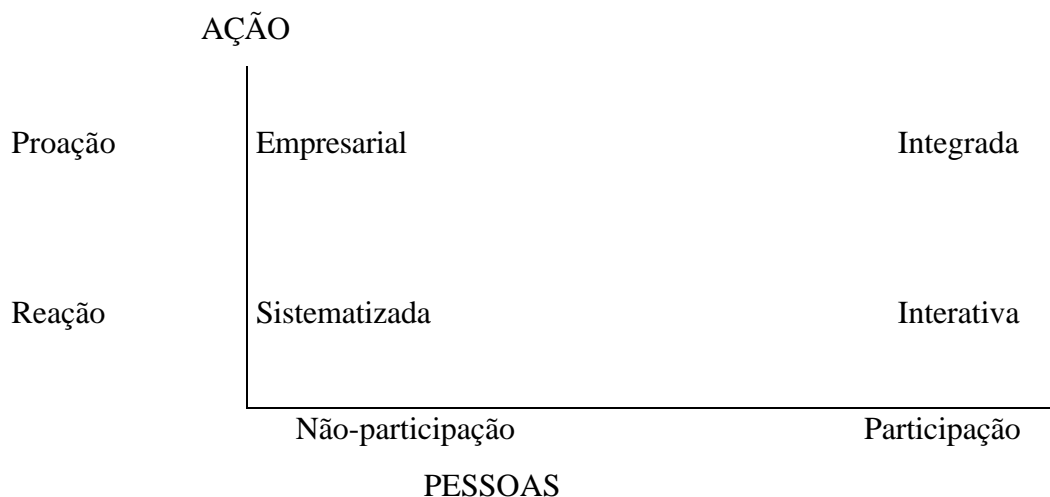
A dimensão *peçoas* vincula-se aos relacionamentos e comunicação com funcionários e com consumidores. Nesta dimensão as empresas são classificadas como participativas, ou seja, com forte comunicação e suscetíveis às necessidades e interesses de funcionários e consumidores, e não-participativas, isto é, inábeis nas relações com empregados e consumidores.

Do cruzamento dessas duas dimensões, Ernest constrói a seguinte tipologia para culturas organizacionais:

- 1) Sistematizada: reativa e não-participativa
- 2) Empresarial: reativa e participativa
- 3) Interativa: proativa e não-participativa
- 4) Integrada: proativa e participativa

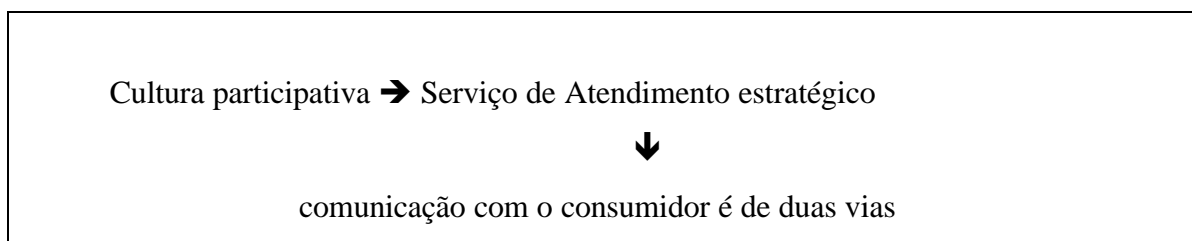
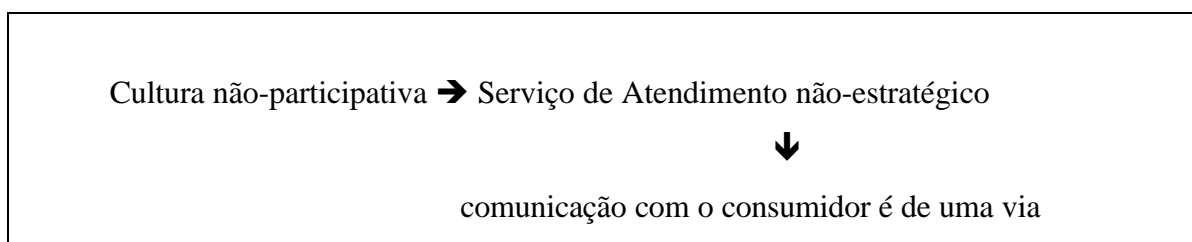
⁵ ERNEST, Robert. Corporate cultures and effective planning: an introduction to the organizational culture grid. *Personnel Administrator*. March, 30, 1985, p. 49-60

Quadro 3.2 - Tipologia de cultura organizacional de Robert Ernest



A dimensão *pessoas* possui íntima relação com o objeto deste trabalho. Nela as empresas classificadas como participativas são suscetíveis às necessidades dos consumidores e possuem forte comunicação. Este quadro indica uma tendência à manutenção de boas relações com este público e preocupação em atendê-lo. Para isso, é preciso troca de informações, que se concretiza por meio do Serviço de Atendimento.

Ao retomar o esquema apresentado na página 03 e aplicá-lo à tipologia de cultura organizacional de Ernest, em especial à dimensão *pessoas*, teremos o seguinte:



Assim, ao aplicar a tipologia proposta por Ernest às empresas com forte orientação para a questão dos direitos do consumidor, verifiquei um perfil organizacional Empresarial ou Integrado de acordo com sua classificação da cultura na dimensão *ação*.

Ao considerar a preocupação desse tipo de empresa em manter boas relações com seu consumidor, mesmo antes da emergência da questão dos direitos deste público, identifiquei um comportamento proativo na dimensão *ação* no que diz respeito à defesa e proteção ao consumidor. Em relação à dimensão pessoas, essas empresas apresentam suscetibilidade às necessidades de seus consumidores possuindo um subsistema responsável pelo gerenciamento desta relação. Logo, conclui-se que essas possuem um perfil organizacional mais próximo do Integrado na tipologia de Ernest.

Acredito que a cultura organizacional pode determinar o tipo de relação mantida entre empresas e consumidores. Assim, se o perfil de cultura organizacional de empresas mais suscetíveis às causas do consumidor é mais aproximado do Integrado, a relação mantida entre essas empresa e seus consumidores será mais estreita, ou seja, o consumidor será ouvido e as informações provindas de suas sugestões e reclamações serão processadas e utilizadas na melhoria dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. O Serviço de Atendimento ao Consumidor será considerado um setor estratégico para os negócios da empresa, responsável pelo gerenciamento desta relação importante.

Em contrapartida, as empresas que não apresentam orientação para as questões da defesa do consumidor e que tiveram preocupação em manter uma boa relação com seus consumidores somente após a evidência dos direitos do consumidor tendem a um comportamento reativo na dimensão *ação* da tipologia de Ernest. Na dimensão pessoas essas empresas não apresentam preocupação em comunicar-se com seus consumidores. Nesse caso, essas empresas tendem a um perfil Sistematizado.

É importante ressaltar que pode-se encontrar organizações que possuem perfis intermediários devido a um processo de mudança em sua cultura. Assim, pode-se identificar empresas com um perfil voltado para o Empresarial, ou seja, empresas que monitoram o ambiente externo e antecipam tendências, embora ainda não estejam voltadas para a relação com o consumidor. Ou ainda empresas com o perfil próximo ao Interativo, ou seja, preocupadas com o consumidor, mas lentas em relação às mudanças do macroambiente.

A análise da relação entre cultura organizacional e a relação empresas / consumidores passa também pelo estudo dos Serviços de Atendimento ao Consumidor por serem estes os mediadores e gerenciadores da relação entre consumidores e empresas.

- A Cultura Organizacional e a identidade do Serviço de Atendimento ao Consumidor

Os perfis do Serviço de Atendimento

Zülzke⁶ afirma que as empresas respondem às reivindicações dos consumidores de diferentes formas, de acordo com sua cultura organizacional, o que corrobora a afirmação feita de que a cultura organizacional pode determinar o tipo de relação mantida entre consumidores e empresas e, conseqüentemente o tipo de Serviço de Atendimento adotado pela organização.

A autora apresenta quatro possibilidades de respostas das empresas à questão do consumidor:

1 - Confrontação: os movimentos consumeristas são considerados pelas empresas como persecutórios à iniciativa privada. As empresas negam solicitações do consumidor argumentando, por exemplo, a elevação dos preços dos produtos.

2 - Manipulação: as empresas utilizam instrumentos de interação com consumidores com o intuito de transmitir uma imagem de flexibilidade e respeito ao consumidor. Na verdade não estão dispostas a mudar.

3 - Passividade: as empresas ainda não estão dirigidas para o consumidor ou preferem seguir os líderes de mercado.

4 - Adaptação ativa: há flexibilidade e disponibilidade para mudança por parte das organizações, sempre buscando antecipação deste processo para melhor adaptação. A empresa pode possuir pessoas em seu quadro funcional que possuam valores incompatíveis com os organizacionais, mais próximos das repostas confrontadora, manipuladora e passiva.

Em seguida, Zülzke apresenta uma tipologia para os Serviços de Atendimento ao Consumidor. Embora a autora não explicita a influência da cultura organizacional na definição da identidade do SAC, apresentando outras variáveis como condicionantes (o motivo da sua criação, o tipo de produto oferecido ou serviço prestado, o ramo de negócio em a empresa atua e a competitividade neste ramo), acredito que a cultura organizacional seja outra variável que influi na

⁶ ZÜLZKE, Maria Lúcia. *Abrindo a empresa ao consumidor*. São Paulo: 1992.

identidade de um Serviço de Atendimento, tendo em vista que este serviço é uma das respostas dadas pela empresa a essa questão e, conseqüentemente, também influenciado por esta variável.

Após considerar as variáveis atuantes no processo de construção da identidade de um SAC, Maria Lúcia apresenta uma tipologia para este setor baseada nas funções exercidas por ele e determinadas pelas variáveis já apresentadas, além das estratégias, táticas, responsabilidades e autoridade que lhe são atribuídas. Baseada nestes parâmetros, Zülzke encontra duas funções: a estratégica e a tática-operacional.

Na função estratégica, o SAC interage fortemente com o meio interno e externo. Está localizado junto à presidência ou à diretoria para que participe da tomada de decisão e dos processos de mudança, além de evitar a incompatibilidade de valores pessoais e organizacionais. Nesta função, o SAC se aproxima da resposta da adaptação ativa.

Na função tática, está muito mais voltado para o ambiente externo. O SAC existe com a preocupação de fidelizar o consumidor, sem no entanto adotar alguma mudança. Esta função aproxima-se da resposta de manipulação.

A primeira função compreende vários tipos de SAC, a saber: ombudsman, inovador, radar, agente de mudanças e auditor. A segunda função compreende os seguintes tipos de SAC: caixa de reclamações, informativo e cosmético. No quadro 1, apresenta-se a caracterização de cada um dos SAC's. O SAC de função estratégica mantém uma comunicação com o consumidor distinta daquela mantida pelo SAC de função tática. Isso fica explícito quando se analisam os modelos propostos por Grunig e Hunt para as Relações Públicas.

Quadro 1 - Tipologia dos Serviços de Atendimento ao Consumidor segundo sua função.

FUNÇÃO	TIPOS DE SAC	CARACTERÍSTICAS
	inovador	→ desenvolve pró-ativamente programas específicos de informação e orientação ao consumidor; → é entendido como um núcleo de contribuição ao desenvolvimento da imagem e do marketing da organização. → vincula-se diretamente à direção, ocupando posição equivalente a de outros diretores.

Estratégica	ombudsman	<p>→ elevado grau de compromisso com a opinião pública;</p> <p>→ exige independência e elevada autoridade do profissional</p>
	auditor	<p>→ age pró-ativamente por meio de levantamentos periódicos para conferir a satisfação de seu público;</p> <p>→ pode ser adotado por empresas que ainda não tenham sua cultura voltada para satisfação ao cliente;</p> <p>→ autonomia e autoridade são pré-requisitos imprescindíveis.</p>
	agente de mudanças	<p>→ estabelece consciência crítica da organização em relação aos assuntos dos consumidores;</p> <p>→ capta informações do meio ambiente e as transmite internamente</p> <p>→ possui autoridade formal e informal, além de autonomia e flexibilidade na estrutura da organização;</p>
	radar	<p>→ entende a comunicação espontânea dos consumidores como subsídio para entendimento do mercado;</p> <p>→ acompanha, além das manifestações individuais, as tendências das associações de consumidores, as articulações dos grupos sociais e de pressão, pesquisa etc;</p> <p>→ mantém-se na estrutura com média autoridade. De acordo com a empresa atuará de forma tática ou estratégica.</p>
	caixa de reclamações	<p>→ tenta resolver as reclamações de maneira que o consumidor mantenha-se fiel à marca. Comporta-se como serviço pós-venda.</p> <p>→ vinculado a uma área central.</p>
		<p>→ orienta e informa sobre características do produto na etapa pré-compra e aconselha sobre aproveitamento e</p>

Tática-operacional	informativo	manutenção na de pós-compra; → com orientação precisa e imparcial procura a credibilidade junto ao consumidor e a divulgação do serviço e do produto através deste último; → considerado como serviço de marketing.
	cosmético	→ criado mais para acompanhar o modismo de atender ao consumidor, do que propriamente como estratégia mercadológica ou institucional, representa pouco aos negócios da empresa; → não atende com o objetivo de aperfeiçoar produtos ou serviços; → frágil hierarquicamente.

Fonte: ZÜLZKE, Maria Lúcia. Op.cit., p. 80-91

- Os modelos de Relações Públicas

James Grunig e Todd Hunt⁷ desenvolveram um estudo minucioso junto a diversas organizações americanas com o intuito de verificar como elas vinham praticando a atividade de Relações Públicas. Como resultado, os autores chegaram a quatro modelos de Relações Públicas praticadas pelas empresas consultadas: Agência de Imprensa, Informação Pública, Assimétrico de Duas Vias e Simétrico de Duas Vias. Deve-se ressaltar que muito embora o estudo tenha sido realizado com empresas norte-americanas, o resultado obtido aplica-se, também, à prática das Relações Públicas no Brasil. O quadro nº 2 a seguir apresenta os modelos de Grunig e Hunt.

⁷ GRUNG, James & HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. Orlando, California: Holt, Rinehart and Winston INC., 1984.

Quadro 2 - Os Modelos de Relações Públicas, in: GRUNIG & HUNT. *Managing Public Relations*, p.22

Modelo	Agência de imprensa	Informação Pública	Duas vias assimétrica	Duas vias simétrica
<i>Características</i>				
<i>Objetivo</i>	Propaganda	Disseminação da informação	Persuasão científica	Entendimento mútuo
<i>Natureza da comunicação</i>	uma via; a verdade não é essencial	uma via; a verdade é importante	duas vias; efeitos desequilibrados	duas vias; efeitos balanceados
<i>Modelo da comunicação</i>	fonte → receptor	fonte → receptor	fonte → receptor ↔ feedback	grupo → grupo ←
<i>Natureza da pesquisa</i>	pequena	pequena, legibilidade	avalia atitudes, formativo	avalia entendimento, formativa
<i>Líderes/figuras históricas</i>	P.T. Barnum	Ive Lee	Bernays	educadores, líderes profissionais
<i>Onde é praticada atualmente</i>	esporte, teatro, promoção de produto	governo, org. sem fins lucrativos, negócios	organizações competitivas, agências	agências de negócios
<i>Porcentagem estimada de organizações que o praticam</i>	15%	50%	20%	15%

Os modelos descrevem a função das Relações Públicas em qualquer organização. No entanto, deve-se ressaltar que nem todas as organizações praticam as Relações Públicas descritas pelos modelos. Deve-se lembrar que o modelo é uma representação da realidade, uma forma de apreendê-la e não sua reprodução fiel. Em campo, podem-se encontrar variações de cada tipo descrito pelo modelo, ou mesmo sua aplicação de modo parcial.

Os modelos diferem no seu propósito e são encontrados em estágios organizacionais diferentes. O modelo de Assessoria de Imprensa tem como propósito a divulgação, a promoção de uma organização. Neste modelo a comunicação é persuasiva e a verdade não é essencial, ou seja, a informação pode ser distorcida ou incompleta, sempre com o objetivo de promover a organização. A natureza da comunicação neste modelo é a de mão única, isto é, somente a organização fala aos públicos.

O segundo modelo encontrado pelos autores é o de Informação Pública. O objetivo desse modelo é a disseminação de informação, não necessariamente com intuito persuasivo. A verdade neste modelo é considerada como importante, o que significa um avanço em relação ao modelo de Agência de Imprensa. Por esse motivo, as informações no modelo de Informação Pública são reportadas objetivamente aos públicos. No entanto, neste modelo a comunicação continua sendo de mão única.

O modelo Assimétrico de Duas Vias se apoia na Psicologia com o intuito de conhecer as atitudes e comportamento dos públicos para persuadi-los do ponto de vista da organização. Esse tipo de Relações Públicas comporta uma resposta do público à organização e, por esse motivo, seu modelo de comunicação é considerado de duas vias. No entanto, os efeitos são desequilibrados a favor da organização, pois só há mudança de comportamento por parte dos públicos. O feedback é utilizado pela fonte apenas para verificar a eficiência da mensagem e, por isso, esse modelo é denominado assimétrico.

Finalmente, o modelo Simétrico de Duas vias tem como propósito a compreensão mútua. Ele baseia-se no diálogo e não no monólogo. A persuasão pode ocorrer tanto da organização para o público como o inverso, ocorrendo a possibilidade de mudança de comportamento também por parte da organização, motivo pelo qual este modelo é denominado de Simétrico de Duas Vias.

Dos quatro modelos apresentados, o último pode ser considerado como o modelo ideal de Relações Públicas, pois procura administrar conflitos e manter entendimento com públicos estratégicos admitindo a mudança de comportamento também por parte da organização. Entretanto, sua aplicação ainda é pequena se comparada com a de outros modelos. Para adotá-lo e

praticá-lo, uma organização deve ser madura, ou seja, possuir uma cultura que corrobore com seus propósitos.

- Dois dos modelos de Relações Públicas aplicados ao Serviço de Atendimento ao Consumidor: a comunicação simétrica como modelo ideal

Dos modelos apresentados por Grunig e Hunt para as Relações Públicas, posso afirmar que o modelo assimétrico e o simétrico de duas vias são os que se aplicam aos Serviços de Atendimento ao Consumidor. Ambos os modelos possuem natureza e propósito da comunicação que vão ao encontro dos tipos de Serviço de Atendimento ao Consumidor proposto por Zülzke.

Segundo as características apresentadas pela autora, os Serviços de Atendimento com função tático-operacional com resposta de confrontação adotarão o modelo de Relações Públicas assimétrico de duas vias, pois não existe nenhuma predisposição de mudança por parte da organização. As ações deste tipo de Serviço de Atendimento são traçadas no sentido de conseguir persuadir o consumidor/cliente a adotar atitudes e comportamentos favoráveis à organização.

A organização que adota um Serviço de Atendimento ao Consumidor com esse perfil não está disposta a adotar mudanças de comportamento a partir das tendências sinalizadas pelos consumidores. O Serviço de Atendimento tem o objetivo de fidelizar o consumidor ou “amortecer” reclamações. As informações recebidas não são consideradas na avaliação de produtos e serviços. Por esse motivo, esse tipo de Serviço de Atendimento não é considerado como subsistema adaptativo.

Já a empresa que adota um SAC com função estratégica com resposta de adaptação ativa estabelecerá com o público consumidor uma comunicação do tipo simétrica de duas vias. A organização ouve o consumidor e mostra predisposição à mudança. As informações recebidas deste público são processadas e acarretam reavaliação de produtos e serviços, o que faz com que o SAC exerça sua função de subsistema adaptativo.

Verifica-se que, ao se aplicar os princípios teóricos da tipologia de Ernest, da de Zülzke, do modelo de Grunig e da teoria dos sistemas aos Serviços de Atendimento, encontram-se duas situações:

1 - A organização possui cultura sem orientação para o consumidor, o que equivale à não-participação na tipologia de Ernest. Por esse motivo, adota um Serviço de Atendimento ao Consumidor com perfil tático (caixa de reclamações, informativo ou cosmético) que se utiliza de

comunicação de natureza assimétrica, ou seja, a organização não possui propensão à mudança a partir das informações obtidas com o público consumidor. Por não haver processamento de informações coletadas no meio para melhoria de produtos e serviços, o Serviço de Atendimento não pode ser considerado como subsistema adaptativo. O esquema a seguir ilustra a situação descrita:

cultura não-participativa → SAC tático → comunicação assimétrica

2 - A organização possui cultura com forte orientação para participação do consumidor, o que equivale à participação na tipologia de Ernest. Por esse motivo adota um Serviço de Atendimento ao Consumidor estratégico (ombudsman, agente de mudanças, inovador, auditor e radar) que se utiliza de comunicação de natureza simétrica, ou seja, a organização revela-se apta a processar mudanças a partir das informações obtidas com o público consumidor, o que pressupõe que este subsistema seja adaptativo. O esquema abaixo representa a situação exposta:

Cultura participativa → SAC estratégico → comunicação simétrica

Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw Hill, 1981.

ERNEST, Robert. Corporate cultures and effective planning: an introduction to the organizational culture grid. *Personnel Administrator*. March, 30, 1985, p. 49-60

FREITAS, Maria Esther de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, McGraw Hill, 1991.

GRUNG, James & HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. Orlando, California: Holt, Rinehart and Winston INC., 1984.

ZÜLZKE, Maria Lúcia. *Abrindo a empresa ao consumidor*. Rio de Janeiro: Quality-Mark, 1991.