

**GISELLE NUNES RODRIGUES**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E  
CULTURA ORGANIZACIONAL:  
CONTRIBUIÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
Escola de Comunicação e Artes  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo  
Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu de Especialização em Gestão  
Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas

São Paulo  
2005

As opiniões emitidas neste trabalho são de inteira responsabilidade da autora.

**GISELLE NUNES RODRIGUES**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E  
CULTURA ORGANIZACIONAL:  
CONTRIBUIÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento às exigências do Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu, para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sob a orientação da Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas.

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
Escola de Comunicações e Artes

São Paulo, 2005

Comissão Examinadora

---

---

---

São Paulo, 1º de junho de 2005



Dedico este trabalho aos meus pais, Chico e Lúcia; batalhadores, sensíveis e amigos, exemplos de carinho e dedicação. Seu amor e força tornaram possível a realização desse sonho.

"O problema de resistir a uma tentação é que você pode não ter uma segunda chance. Falo a língua dos loucos, porque não conheço a mórbida coerência dos lúcidos".

Luiz Fernando Veríssimo

## **RESUMO**

As decisões que dizem respeito ao relacionamento das empresas com seus públicos, em especial os funcionários, competem ao profissional de Relações Públicas. O objetivo deste trabalho é de abordar não só o poder da comunicação, mas como as relações públicas podem contribuir no processo de estabelecimento de programas de comunicação interna e na manutenção da cultura organizacional. Este estudo propõe que as técnicas de comunicação são empregadas de forma planejada e estratégica com o objetivo de promover uma mudança dos paradigmas e da cultura dentro da organização, exercendo influência sobre o público interno, sempre com o foco nos negócios da empresa definidos por aqueles que ocupam os cargos mais elevados dentro da hierarquia. O foco será dado em alguns conceitos de comunicação institucional, organizacional, interna, públicos e as relações públicas como um todo, englobado, neste processo, como são estabelecidas relações de poder dentro das organizações e no cotidiano das pessoas. Queremos mostrar como as técnicas de Relações Públicas utilizadas de forma planejada através de instrumentos específicos de comunicação interna são capazes de provocar reações previsíveis no público interno da instituição, e como se dá o processo de articulação do público interno e avaliação da cultura organizacional.

Palavras-Chave: Relações Públicas – Cultura Organizacional – Comunicação Interna – Poder – Comunicação Organizacional – Teorias da Comunicação

## RESUMEM

Las decisiones que hagan respecto al relacionamiento de las empresas con sus públicos, en especial los funcionarios, compete al profesional de Relaciones Públicas. El objetivo deseado es abordar no solo el poder de comunicación, pero también más como las relaciones públicas pueden contribuir en el proceso de establecimiento de programas de comunicación interna y en el mantenimiento de la Cultura Organizacional. Ese estudio propone que las técnicas de comunicación son entregadas de forma planeada y estratégica con el objetivo de promover un cambio de los paradigmas y de la cultura dentro de la organización, ejerciendo influencia sobre el público interno, siempre con el foco en los negocios de la empresa definidos por aquellos que ocupan los cargos más elevados dentro de la jerarquía. El foco será dado en algunos conceptos de comunicación institucional, organizacional, interna, públicos y en las relaciones públicas como un todo, englobado, en ese proceso, como son establecidas relaciones de poder dentro de las organizaciones y en el cotidiano de las personas. Queremos mostrar como las técnicas de Relaciones Públicas utilizadas de forma planeada a través de los instrumentos específicos de comunicaciones internas son capaces de provocar reacciones previstas en el público interno de la institución, y como se da el proceso de articulación del público interno y evaluación de la cultura organizacional.

**Palabras-claves:** Relaciones Públicas – Cultura Organizacional – Comunicación Interna – Poder – Comunicación Organizacional – Teorías de la Comunicación

## SUMMARY

The decisions involving the relationship of companies with their public, in special the employees are in charge of the Public Relations' professional. The objective of this work isn't only to discuss the communication power, but, also, how public relations can contribute to the process of establishment of internal communication programs and in the maintenance of the organizacional culture. This study proposes that communication techniques are used in a planned and strategical form, with the objective to promote a change of paradigms and organization culture, exerting influence on the internal public. Always having the business' company focus defined by those have the highest business position inside the company's hierarchy. The focus will be given in some concepts of institutional, organizacional, internal communication, public and the public relations as a whole. Included a especific one in this process, how relations can get able to get inside of the organizations and in the day by day of common people. We want to show how the Public Relations techniques, when used through specific instruments of internal communication, are capable to do previsible reactions in the internal public of the institution, and how works the process of internal public joint and valuation of the organizacional culture.

Key-Words: Public relations - Organizacional Culture - Internal Communication - Power - Organizacional Communication - Theories of the Communication

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

1. Questionamentos Iniciais e Objetivos .....	9
2. Justificativa .....	10
3. Estrutura e Enfoques do Trabalho .....	11

### CAPÍTULO I COMUNICAÇÃO SOCIAL PRINCÍPIOS TEÓRICOS E PARADIGMAS

1. Princípios Teóricos e Paradigmas .....	15
1.1. Teorias da Comunicação .....	17
1.1.2. Pós-Modernidade e os Pós-Mídia .....	22
2. Relações Públicas e a Comunicação Organizacional	
2.1. As Relações Públicas .....	24
2.1.1. A importância das relações públicas excelentes – um breve relato.....	30
2.2. Comunicação Organizacional .....	32
2.3. Comunicação Empresarial .....	36
2.3.1. Comunicação Interna .....	40
2.3.1.1. A questão do público: o Público Interno .....	46

### CAPÍTULO II COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Cultura Organizacional .....	55
1.1. Comunicação e Cultura Organizacional .....	59
1.1.2. O jogo do poder .....	64
2. As origens da influência e dominação .....	66
2.1. A Comunicação e as relações de poder .....	69

### CAPÍTULO III COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

1. Contribuição das Relações Públicas .....	72
1.2. Comunicação, Poder e Cultura Organizacional .....	76
2. O valor das relações públicas .....	77

### CAPÍTULO IV CONCLUSÃO

### BIBLIOGRAFIA

## INTRODUÇÃO

### 1. Questionamentos iniciais e objetivos

Acreditamos que a atividade de Relações Públicas é alvo de muitos questionamentos dentro e fora das organizações. Como uma vertente de dominação, a comunicação interna pode representar uma polarização do conhecimento das Ciências Sociais, uma vez que seu principal objetivo é o de atuar diretamente na mente dos colaboradores de uma organização, fazendo-os pensar e agir conforme a vontade daqueles que detêm o poder hierárquico dentro da companhia.

O interesse pelo tema nasceu de alguns questionamentos e experiência que a autora teve ao desenvolver seu estágio em comunicação interna, em 1999, o que despertou para a temática da Comunicação Interna e Cultura Organizacional, e as contribuições das relações públicas para a efetivar o processo de comunicação institucional. O interesse despertado pela aplicabilidade das técnicas de Relações Públicas às ações de comunicação interna se deu a partir da observação dos resultados alcançados e impactos provocados no público interno dessas organizações diante dessas técnicas.

Sentia que era possível perceber a eficácia e eficiência das relações públicas como ferramenta estratégica de gestão da comunicação interna e da cultura da organização. A experiência em empresas públicas e privadas tem demonstrado que o profissional desta área não deve apenas produzir informação através de murais, boletins e circulares, mas, sim, aprofundá-las, promovendo uma mudança no comportamento das pessoas dentro da organização. E, com base em estudos e leituras, pode-se notar que muitos outros profissionais e estudiosos da área têm essa vontade.

Para tanto, foram pensados alguns objetivos, sendo o primeiro relatar como a utilização das técnicas de comunicação interna e o uso planejado da informação podem influenciar no modo de pensar e agir do público interno de uma organização, ou seja: de que forma esses instrumentos de comunicação interna, respaldados nas relações públicas, podem ser percebidos como verdadeiras técnicas capazes de influenciar o público interno de uma organização assim como estabelecer novas culturas que sejam comuns aos colaboradores e à organização?

O estudo foi concebido visando a colaborar com as Relações Públicas. Existe uma vasta literatura sobre o assunto tratado que evidenciam o problema apresentado nesta proposta. A comunicação é considerada por muitos estudiosos como integrante do escopo das diversas formas que existem de designação do poder e esta afirmação se mostra pertinente quando nos referimos ao tema apresentado, uma vez que as relações públicas irão atuar na comunicação interna com instrumentos que permitem a análise da cultura interna de uma organização e a influência do público interno, visando a mudanças no comportamento dentro de uma proposta de comunicação e cultura organizacional, valorizando uma linguagem própria e característica para uma ação de comunicação dirigida.

## **2. Justificativa**

A todo o momento são desenvolvidos conceitos e pesquisas novos que buscam o aprimoramento das organizações, e buscam-se novas alternativas para o aperfeiçoamento dos processos comunicacionais dentro das organizações. Conhecer e acompanhar as mudanças organizacionais, tanto nos seus aspectos internos como externos, é uma necessidade constante que exige atualização. É, na verdade, uma questão de sobrevivência diante do mundo competitivo e globalizado em que vivemos hoje.

De uma maneira geral, os meios de comunicação como um todo, possuem, na sua essência, a capacidade de interferir na vida das pessoas. As informações circulam de forma cada vez mais veloz e o avanço tecnológico imposto pela globalização exige que todos os profissionais acompanhem de perto as mudanças do mercado. No caso específico desta pesquisa, buscamos estudar de que forma a comunicação interna, sob o respaldo das Relações Públicas, é capaz de influenciar no modo de pensar e agir do público interno de uma organização, assim como na sua cultura.

Mais do que simplesmente informar através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna que não possam ser distorcidos, a empresa precisa trabalhar com a emoção das pessoas, produzindo a energia necessária para que todos busquem versões oficiais sobre os fatos e defendam a empresa em qualquer situação. A empresa precisa tratar seu colaborador como um aliado em seus projetos, sonhos e previsões. Seu desafio é impedir que o

funcionário se afaste das atividades da empresa, e é preciso antecipar-se aos acontecimentos divulgando informações que unificarão as idéias e ações de seu público interno.

Pesquisar sobre este tema é necessário para contribuir com a compreensão de conceitos importantes que explicam este processo — a história da comunicação, as teorias que explicam os processos, cultura, poder, comunicação organizacional, empresarial, interna, públicos, relações públicas — assim como com a compreensão da relação existente entre a prática de Relações Públicas na comunicação interna, a cultura organizacional e as relações teóricas nas quais essas práticas se fundamentam. Além disso, possibilita a análise dos conceitos e discussões apresentadas como uma contribuição para o esclarecimento de dúvidas relativas ao tema.

### **3. Estrutura e enfoques do trabalho**

No primeiro capítulo, *Comunicação Social – Princípios Teóricos e Paradigmas*, buscam-se as razões iniciais para a abordagem do tema “comunicação interna e cultura organizacional: contribuições das relações públicas”, provocando a reflexão dos leitores, principalmente profissionais que atuam diretamente junto às organizações. Foi feito um breve relato sobre a história da comunicação, seus conceitos, e uma análise das teorias da comunicação através das quais são realizados todos os estudos desta área e explicados vários comportamentos das organizações e dos diversos públicos nos dias de hoje.

Dentro deste contexto, procuramos discorrer acerca dos diversos conceitos que são utilizados quando se fala em “comunicação” para empresas. Abordamos o assunto com uma diversidade grande de autores que basearam muitos de seus estudos nesta questão. Procuramos desenvolver um capítulo didático, com apresentação de alguns paradoxos entre estudiosos das mais diversas tendências da Comunicação e das Ciências Humanas, para demonstrar que muitos termos utilizados que se referem à comunicação empresarial e organizacional, na descrição, têm o mesmo significado para nomenclaturas distintas.

Para chegarmos a um ponto de convergência, abordamos as atribuições das relações públicas e sua importância no processo comunicacional; comunicação interna, seus conceitos e técnicas utilizadas para que esta atividade seja desenvolvida com eficácia e eficiência dentro da comunicação organizacional.

Da mesma forma procuramos discorrer acerca das Relações Públicas e dos diversos significados que este termo pode ter, seja como atividade, processo, estratégia de negócios de uma grande organização. É nesta fase que iniciamos uma análise das Relações Públicas como função política como apresentada por Roberto Porto Simões, onde está intrínseca sua capacidade de determinar, com base em diagnóstico da cultura da empresa, a estratégia de comunicação que deve ser traçada. Também deixamos claro o quanto é importante relatar que as relações públicas exigem planejamento, coordenação e avaliação da comunicação da empresa com todos os seus públicos, e que são precisos uma formação específica e profissionais capacitados para que se exerça com eficiência e responsabilidade a atividade.

Não poderíamos, é claro, discorrer sobre assuntos tão específicos sem fazer referência aos mais diversos públicos que podem ser classificados dentro do processo da comunicação dentro das organizações. Vale ressaltar que a comunicação é um processo mais dinâmico e abrangente que a informação, e que a comunicação interna e os públicos são parte deste processo, como um conjunto de técnicas que permite a troca de informações e de cultura entre os diversos públicos da organização.

No sentido de explorar a relação entre Cultura, Comunicação e Relações Públicas, apresentamos vários conceitos de público, seu papel na sociedade, funções, processos e participação no sistema empresarial que estamos discutindo aqui, onde nítidas relações de manipulação são estabelecidas dentro do planejamento estratégico de comunicação de uma organização. Diferenciamos os públicos na ótica de sociólogos, comunicadores, e de vários pontos de vista, como os das Relações Públicas e da Antropologia.

No segundo capítulo, *Comunicação e Cultura Organizacional*, aborda-se a revisão da literatura relativa à organização, cultura e comunicação. Vários conceitos foram pesquisados em diversos autores, e apresentada uma visão atualizada de temas, em especial a cultura em si e a cultura nas organizações.

Este assunto foi discutido com embasamento em estudiosos que se dedicaram à pesquisa da cultura organizacional como um fator determinante dos valores, normas, comportamentos e estratégias de comunicação que são aplicadas interna e externamente. Fizemos este estudo para mostrar, dentro das Relações Públicas, que este profissional tem sua formação voltada

para isso, para lidar com o público, diagnosticando suas convergências e divergências, possibilitando, assim, a formação de equipes de trabalho cada vez mais homogêneas.

A visão de cultura é desencadeada no sentido de entender qual influência ela exerce dentro das organizações e qual seu papel junto à comunicação. A discussão que será apresentada neste capítulo diz respeito a uma análise feita acerca do que se vive dentro de uma organização, e como se vive; como a comunicação é parte indispensável do processo de mudanças, das relações internas e das condutas que devem ser seguidas dentro de uma corporação.

Na tentativa de demonstrar novas concepções para a atividade de Relações Públicas, apresentamos a preocupação deste profissional com relação ao jogo de poder que existe dentro das organizações, principalmente as burocráticas, e como se dá o processo de comunicação dentro desta disputa do “quem manda mais”, numa sociedade não mais do *ser*, mas do *ter*. Também relatamos acerca dos fatores que originaram essas relações de influência e dominação, assim como as relações que são estabelecidas entre a comunicação e as relações de poder.

Com o terceiro capítulo – *Comunicação Interna e Cultura Organizacional: contribuição das Relações Públicas*, podemos demonstrar de que forma as relações públicas começaram a fazer parte da estrutura da sociedade e das relações que são estabelecidas entre os indivíduos, especialmente dentro de organizações de pequeno, médio e grande porte.

Cabe aos profissionais de comunicação exercerem suas atividades com coerência e saber utilizar as ferramentas para lidar com a sociedade capitalista em que vivemos hoje, não mais do “ser”, mas do “ter”, como dito anteriormente. Temos a maior responsabilidade, como profissionais de Comunicação, de saber usar o conhecimento, pois temos a função de difundir as funções e estratégias da empresa. Neste sentido, podemos dizer que as Relações Públicas existem porque existe também uma relação de poder entre seus públicos, o que mantém um clima iminente de conflito. Elas desempenham um papel importante dentro das organizações, possibilitando um elo que fortalece e promove a aproximação entre a organização e seus mais diversos públicos, daí uma das importâncias da sua aplicabilidade dentro das empresas.

Com base nestes estudos, podemos dizer que os meios de comunicação possuem a capacidade de interferir na vida das pessoas. Apresentamos, nesta pesquisa, que existe uma vontade de se pesquisar de que forma os instrumentos de comunicação interna, sob o respaldo das Relações Públicas, são capazes de influenciar na cultura interna da organização e de seus públicos, provocando mudanças no pensar e agir das pessoas com uso adequado da linguagem e conhecendo com profundidade seus colaboradores e o ambiente em que a organização está inserida.

Por último, apresenta-se a *Conclusão*. Em se tratando de um estudo que abre novas perspectivas para avaliação das organizações, pelo seu conteúdo reflexivo e prático, espero que a leitura deste trabalho seja agradável e traga aos interessados uma visão diferenciada de como as Relações Públicas e a aplicação de suas técnicas são passíveis de análises dos mais diversos ângulos, possibilitando estudos que reconheçam a importância de seu papel nas organizações e na sociedade.

# CAPÍTULO I

## COMUNICAÇÃO SOCIAL

### PRINCÍPIOS TEÓRICOS E PARADIGMAS

#### 1. Princípios Teóricos e Paradigmas

*Comunicação [é] a co-participação dos sujeitos no ato de pensar (...) [ela] implica uma reciprocidade que não pode ser rompida (...) comunicação é diálogo na medida em que não é transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados.*

Este é um conceito apresentado por Paulo Freire, aparentemente simples, mas que pode ser traduzido na essência do ser humano e percebido como responsável pela evolução do homem, na constante busca do homem pelo saber e o entendimento das coisas do mundo. Claro, sucinto, objetivo.

Iniciamos este trabalho analisando o conceito de “comunicação”, nosso ponto de partida para uma melhor compreensão de como as mensagens são capazes de interferir no comportamento humano e disseminar ideologias, culturas e valores, não só em grupos isolados, mas no seio da opinião pública. Sabemos que a comunicação em si foi resultado de um processo de evolução que acompanhou o ser humano e sua permanência na terra. No começo de tudo — conforme afirmações de diversos autores — a fala não era estruturada em sujeito e predicado, mas em gestos, grunhidos e ruídos que imitavam os animais e os barulhos da natureza; o tato, a visão e o olfato. A comunicação não nasceu estruturada como é hoje.

Os homens utilizavam seus corpos para se comunicar, transmitir e receber mensagens, faziam-se entender e eram entendidos por todos, uma vez que compartilhavam com os membros de seu grupo um tipo de linguagem de signos e sinais que todos compartilhavam.

“Relevante, para o assunto comunicação, é a versão segundo a qual o mundo é mundo desde o momento em que alguém começou a contar o que estava vendo ao seu redor para alguém que entendia o que estava sendo contado” (GONTIJO, 2001, p.4).

Consideramos relevante apresentar também a opinião de outro grande estudioso das comunicações. Bordenave (1982) discorre sobre o tema considerando que a comunicação foi gerada como uma pequena semente que é representada pela associação estabelecida entre um signo e um objeto com o objetivo de formar linguagens e gerar um programa que pudesse vencer não só o tempo, mas também a distância. E esta interpretação pode ser confirmada na seguinte afirmação, a qual relata os primeiros passos do processo comunicacional.





Durante bastante tempo discutiu-se a origem da fala humana. Alguns afirmavam que os primeiros sons usados para criar uma linguagem eram imitações dos sons da natureza: o cantar do pássaro, o latido do cachorro, a queda d'água, o trovão. Outros afirmavam que os sons humanos vinham das exclamações espontâneas como o “ai” da pessoa ferida, o “ah” de admiração, o “grrr” da fúria (BORDENAVE, 1982, p.24).

Para Gontijo, a comunicação, nas suas mais diversas formas de se manifestar, foi fundamental para a evolução do homem, mas, de todas essas formas, a linguagem oral foi a mais valiosa e representativa. A autora afirma que a comunicação pode ser confundida com a própria vida, e Bordenave se mostra condizente ao afirmar que os homens estão tão certos quanto à importância da comunicação que a comparam com o próprio ato de respirar ou andar. Ele conclui dizendo que a real importância da comunicação só é percebida quando, por algum motivo qualquer, nos for tirada esta capacidade de informar, transmitir, multiplicar, trocar. “A comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social” (BORDENAVE, 1982, p.19).

A comunicação pode ser definida como uma ação de tornar algo em comum, e essa ação comum é sempre uma relação que está direcionada a um objetivo. É uma relação de troca que envolve uma pluralidade de atores: eu e o mundo, eu e a natureza, eu e o outro. Segundo Freud (2002), comunicação é troca, é alteridade; onde eu existo ao ‘eu’ e ao ‘outro’, sendo este ‘outro’ a natureza, a sociedade, o sistema em si. Essa relação entre o ‘eu’ e o ‘outro’ promoveu uma evolução na maneira do indivíduo se relacionar com o outro. Não é mais uma relação dialógica apenas; é som, imagem, gestos...

A linguagem é a motivação que justifica o pensar. Dentro das explicações de Freud sobre alteridade, podemos dizer que na comunicação entre os seres humanos há uma alteridade, ou seja, a troca dos sentidos e da existência do sujeito com o mundo através de códigos orais (escrita e discurso) ou gestuais (imagens, sons). Esta alteridade repercute na cooperação, competição, conflito, assimilação e acomodação. O interesse da comunicação feita pelos seres é que estes precisam de, pelo menos, do ‘outro’ para haver a interação e troca do sentido das informações; é a necessidade de mais de uma pessoa no processo o que efetiva a comunicação.

Dentro deste ponto de vista de troca e cooperação, Marlene Marchiori (1995) considera importante dizer que a comunicação não se dá apenas por algo que é dito, e sim pela qualidade das relações existentes. Para a autora, a comunicação é essencial e imprescindível em qualquer forma de vida social, mas principalmente nas organizações, onde ela exerce a função de base para que exista uma integração entre as pessoas. Ela é entendida como uma forma das pessoas se relacionarem, envolvendo as interações humanas; e, de acordo ainda com outros vários autores, a comunicação apresenta como principais aspectos: *o que, como, quando, de quem e para quem* comunicar, aspectos que devem ser analisados para cada membro da organização, individualmente.

Sabemos que o processo comunicacional possui uma composição básica e é definido por meio de uma mensagem  enviada por um emissor  através de um determinado canal  entendida por um receptor  que emite uma resposta, o *feedback*.

Marchiori apresenta uma interpretação didática e de fácil compreensão acerca da comunicação, onde ela é, essencialmente, “uma ponte de significados que cria a compreensão mútua e a confiança — em função da compreensão levar a uma aceitação por parte de quem recebe a comunicação” (MARCHIORI, 2001, p.57). Sendo assim, podemos dizer que a comunicação envolve uma série de processos, tais como troca contínua de idéias, opiniões, conceitos, valores, emoções, culturas.

Outros estudiosos também seguem a mesma linha de pensamento da autora, afirmando que, para ser ideal, a comunicação precisa também ser planejada e administrada a fim de alcançar seus objetivos. Segundo Lindeborg, para que isto aconteça deve-se utilizar uma comunicação simétrica de duas mãos “baseada em pesquisas e voltada para administrar conflitos e melhorar

o entendimento entre os públicos, num processo de ir e vir” (Lindeborg *apud* PONTINHA, 2001, p.22). A comunicação representa a interatividade e a cooperatividade entre as pessoas.

### **1.1. Teorias da Comunicação**

Conforme afirmado anteriormente, a comunicação é a expressão da interatividade necessária do ser humano, é a dialogicidade. Nesta relação interativa também é possível notar relações de poder. O objetivo do controle do poder está em todo emissor, ou naquele que detém o poder ou os meios de produção. O processo de comunicação é a expressão da luta de poder dentro da sociedade; ele é sustentado na interatividade e na prática na desinteratividade, uma vez que os interesses que definem a transmissão da mensagem não são do receptor, mas, sim, de quem organiza sua emissão.

A Teoria Hipodérmica abordada por Wolf (1982) como uma teoria mecânica — e, portanto, típica de muitas organizações atuais — tem a pretensão de, através dos meios de comunicação mecânicos, controlar as massas usando de estímulos individuais que irão refletir nas carências do indivíduo, seduzindo-o e persuadindo-o. Existem processos capazes de mostrar como obter efeitos através dos meios de comunicação e como se controlam esses efeitos provocados.

Questiona-se, então, como usar corretamente os meios para se obter um fim, o que é o poder, a dominação da sociedade. A Teoria da Burocracia sustenta este processo da organização baseado em como se deve organizar pela fragmentação do trabalho, fato que se torna um elemento de controle sobre o trabalho. Tendo o poder sobre o controle, tem-se o poder sobre o produto e a produção, o que se traduz na racionalização da organização. Na Teoria da Motivação discutida por Morgan, a estrutura burocrática das organizações é conservada, porém o trabalho e a maneira de se trabalhar são diferentes.

O pioneiro das teorias de motivação humana é Maslow (*apud* Morgan). Esse teórico sugeriu que não basta apenas dominar; os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades que os fazem progredir. Esse conceito é importante haja vista salienta que, além da remuneração do trabalhador, também se mostram importantes suas necessidades de desenvolvimento e das relações interpessoais.

Todo este processo de dominação, persuasão e manipulação tem origem no poder que os meios exercem sobre os indivíduos e o sistema, sendo os meios traduzidos como o processo comunicacional como um todo. A comunicação é uma ação comum que está sempre direcionada para um objetivo, é uma relação de troca que envolve uma pluralidade de atores: eu e o mundo, eu e o outro, eu e a natureza, como Freud explicou na questão da alteridade.

A comunicação não é para todos, ela é muito mais complexa do que aparenta ser. Roberto Castro Neves (2000) já dizia que ela é uma especialidade do conhecimento humano e tem seus macetes, segredos e técnicas. Em comunicação deve existir *feeling*, não basta apenas que se queira ser Relações Públicas, por exemplo. A delegação de tarefas indistintamente, sem limites, é um risco que pode acarretar crises empresariais com a opinião pública ou com o público interno, mesmo quando executada por pessoas bem-intencionadas, mas que não eram do ramo. “Comunicação exige inteligência, reflexão, estudos de caso, processos, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo, etc. É ciência e técnica” (NEVES, 2000, p.30).

Retomando o relato iniciado anteriormente sobre as Teorias da Comunicação, uma outra corrente de estudo dos processos comunicacionais é o Funcionalismo, muito importante hoje e bastante característico nas organizações modernas, já que o poder burocrático, e muitas vezes ascendente, ainda predomina nas atividades organizacionais. No que se refere às relações de poder, os funcionalistas percebem os meios de comunicação como um meio de um fim, que têm a função de reforçar valores para obter efeitos no controle da massa urbana, o que se dá quando se mexe com o consumo e os valores e, controlando a massa, tem-se o controle sobre os meios.

McLuhan (1969) aborda o Funcionalismo em uma ótica diferente ao afirmar que os meios de comunicação social são a extensão do corpo, chegando a uma “aldeia global”, uma vez que não estamos mais separados no tempo e no espaço. O mundo é global e a racionalidade do descompasso social é atribuída aos meios de comunicação. A crise que existe hoje no Funcionalismo está na ocultação do que os meios têm como fim, qual seja: a comunicação como instrumento de poder.

No domínio da comunicação, os funcionalistas se empenharam em avaliar o alcance psicossocial dos meios de difusão coletiva. Para tanto, passaram a se ocupar da influência e dos efeitos pelos meios de comunicação no que diziam ser de “massa”, criando-se, por seu intermédio, uma “expressão da cultura”, a ‘mass culture’ (TRINTA, POLISTCHUK, p.88).

A sociedade é vista como massa em que as diferenças individuais são anuladas e absorve as informações sem questionamento, através da persuasão. Este modelo é básico para a Comunicação, já que ela é utilizada como um instrumento para o fim da dominação, como causa e efeito. A teoria e a prática no Funcionalismo se unem. A partir do efeito, “eu” domino a sociedade com os instrumentos de comunicação para enviar a mensagem e, conseqüentemente, causar o efeito esperado. Apesar da utilidade dessa teoria de causa e efeito da comunicação instrumental na vida cotidiana, as teorias em si não podem ser vistas e analisadas de maneira fechada. O meio é mutante e existem as anacronias; a sociedade e seus paradigmas também são mutantes. Modelos vão se completando a cada teoria e pensamento novos existentes.

O segundo modelo, discutido tanto por Wolf quanto por Trinta e Polistchuk, origina a Comunicação Ideológica dos Frankfurtianos, onde se usam os meios de comunicação para se chegar aos fins e dominar as massas. Usam-se racionalmente os meios pelos fins, eles queriam ver a estrutura num tempo dado. Os instrumentos de comunicação são como verdadeiros instrumentos de poder. No Brasil, o pensamento frankfurtiano só ganha forma em meados da década de 60, quando o pensamento de Adorno chega na América Latina num contexto de dominação, coerção e censura impostas pelo militarismo. É interessante ressaltar a diferença entre as concepções norte-americanas e européias. Os norte-americanos são mais pragmáticos e diretos a seus objetivos em prol do sistema. Já os europeus têm uma postura mais reflexiva e enraizada em suas teorias.

Em 1980, abrem os ingleses uma discussão ao afirmarem que o poder de fato existe, mas o peso dado a ele está muito alto. Ressaltam que a cultura tem um papel muito mais importante que o poder como prática de vida, onde se encontram os valores, a família. O que o sistema funcionalista tinha em vista era a dominação em nome da libertação, uma vez que se sustentava no Positivismo e no Holismo, e a Comunicação terminou por transformar-se em algo essencial para essa posição, visto que os profissionais eram utilizados como instrumentos a fim de alienar os indivíduos pelos meios de comunicação de massa.

A passagem dos funcionalistas para a ideologia crítica dos alemães surge com o questionamento de Adorno, analisando a indústria cultural, sobre se a mídia influenciava ou não efetivamente a mente das pessoas. No processo da indústria cultural de poder de alienação

dos indivíduos, não há neutralidade. Ninguém tem uma ação sem um motivo, um valor. Nada é neutro, tudo é negociado na vida. Existe uma alienação sim, onde o indivíduo fica com a não-neutralidade como uma forma de dominação.

A Comunicação tornou-se um instrumento de poder, uma vez que as trocas entre os meios e canais auxiliam no processo da comunicação, na transmissão às pessoas como estas devem se portar e viver socialmente nas comunidades. Existem mediações, práticas culturais que interferem nos processos, e, conseqüentemente, nas relações de poder. Pode-se dizer que o poder não é consumado apenas pela determinação das classes sociais, mas pela capacidade de negociação com quem tem o poder naquele determinado momento e, não necessariamente com as classes dominantes. Hoje em dia, o processo de comunicação é composto pelas tecnologias, a cultura e o poder, ou seja, os meios determinantes dos fins. Cabe aos profissionais de Comunicação exercer suas atividades com coerência e saber utilizar as ferramentas para lidar com a sociedade.

A comunicação confunde-se, assim, com a própria vida. Temos tanta consciência de que comunicamos como de que respiramos ou andamos. Somente percebemos a sua essencial importância quando perdemos a capacidade de nos comunicar. [...] A comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social (BORDENAVE, 2003, p.19).

Diante de todos estes acontecimentos, passou-se à existência de movimentos cujos objetivos se constituíam na ruptura de um modelo de sociedade. As normas e valores que anteriormente eram vistos como absolutos, começam a sofrer uma desintegração a qual desencadeará a formação de comunidades alternativas, ou tribos, onde a ordem é "viver o presente" sem se preocupar com leis ou tradições.

As tradições culturais determinam e traduzem práticas diferentes para cada sujeito. Diante das mídias, não estamos só diante dos meios de comunicação, mas diante da vida em seu contexto mais amplo. Todos os seres humanos se distinguem entre si. Suas tradições e valores divergem e vão se posicionar de forma diferente também diante de questões e desafios. Esse raciocínio é muito interessante para avaliar o processo de dominação, já que as tradições familiares e comunitárias ainda predominam nos valores da sociedade.

As organizações pós-modernas que pensam taticamente, com comunicadores que operam taticamente também, pensam a comunicação como um conjunto de ferramentas materiais

(mídias usadas nos processos comunicacionais, peças de comunicação). Estas organizações pós-modernas evoluíram para um outro estágio onde possuem políticas globais, entre as quais a “política de comunicação na organização”, que é um conjunto de processos comunicacionais criados para gerir um processo de formação da imagem organizacional, sendo essa imagem organizacional um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais que tem por objetivo criar e fixar na memória dos públicos valores positivos, motivadores e duradouros.

O termo Pós-Modernidade é justamente atribuído a estas transformações nas quais as normas e conceitos clássicos perdem espaço para a ausência de valores, de ideologia, de fronteiras e de razões. A sociedade pós-moderna tem na tecnologia um poderoso meio de expressão, uma vez que não há regras a serem seguidas nem fronteiras ou limites que não possam ser quebrados.

### **1.1.2. Pós-Modernidade e os Pós-Mídia**

A sociedade foi se tornando complexa e o diálogo começa a se tornar impróprio. Criam-se os veículos de comunicação de massa e, com o advento da tecnologia, o rádio, a tevê e o cinema. O fim da comunicação nas organizações se dá com o surgimento dos pós-mídia, como a Internet, por exemplo, que não é a comunicação em si, mas o meio como essa comunicação é utilizada; é um complexo midiático, no sentido de *media*, como expressão do latim referindo-se à média, à comunicação social. Tem-se, neste sentido, a *comunicação mediada*, ou seja, pelo gesto, pelo som, através de canais; e a *midiática*, que se refere a uma comunicação mediada pela tecnologia.

Com o desenvolvimento da tecnologia dos meios de comunicação, a comunicação midiática fez com que o processo comunicacional se tornasse secundário, e a tecnologia primária. O que separa os Mídia do Pós-Mídia é a tecnologia. No entanto, a tecnologia é apenas o meio através do qual este processo acontece. Simultaneamente, assiste-se ao súbito progresso dos meios de comunicação, possibilitando a propagação de diversas culturas através das redes mundiais de computadores.

Surgem os Pós-Mídias quando não se fala mais em *mídia de massa* — como tevê, rádio, cinema e imprensa escrita — e sim em *convergência midiática*, promovendo uma união de todos os meios através da Internet, do digital, formando um único meio, fundindo o real e o funcional. O pós-mídia é representado pela Internet, assim como todas as teorias estão datadas, dentro de um tempo e espaço. Muda-se tudo: o corpo, a cultura, a moral, o comportamento. As mudanças são feitas de acordo com a conveniência. Somos homens e mulheres, mas somos temporalidade, cada um com seu tempo subjetivo. Habermas (2000) chama essa temporalidade de “tempo vivido”, uma vez que cada indivíduo tem experiências diferentes.

Hoje em dia, a troca dos sentidos se baseia nos conflitos entre a cultura da escrita e a da imagem. Como exemplo, podemos dizer que Internet é um tipo de comunicação que une essas duas culturas. A cultura da imagem apareceu com os meios de comunicação de massa entre os anos de 1900 e 1980: o cinema, o rádio e a fotografia. Depois, com o surgimento da Internet, com as tecnologias e o poder da instantaneidade de informações, tempo e espaço começaram a se confundir e foram mudando os paradigmas da sociedade, conseqüentemente.

No mundo virtual característico da sociedade pós-moderna, observa-se que a relação entre tempo e espaço oriunda da Modernidade não mais vigora, pois se assiste a um processo de descontinuidade, desfragmentação, desmaterialização, ruptura e deslocamento. O "ciberespaço" possibilita a formação de comunidades as quais, distantes das formas convencionais de sociabilidade, não encontram fronteiras físicas ou normas institucionalizadas, e é neste caminho que a comunicação se estende também.

Na realidade convencional, as comunidades existentes identificam as pessoas por um nome, *status* e identidade formada, fato que restringe o indivíduo àquele espaço físico onde habita e que conhece seu tipo de caráter ou personalidade, superficialmente ou não (isto será determinado pelo grau de envolvimento entre indivíduo e comunidade). Diferentemente das relações institucionais, a realidade virtual por ser desprovida de regras, costumes e tradições, e possibilita a utilização de máscaras sociais, muitas vezes distantes da personalidade real do indivíduo.

De fato, muitas pessoas, ou até mesmo os estudiosos do assunto, condenam o virtual, o imagético, pela ausência do contato físico. Porém, se analisarmos as transformações sociais

vigentes na sociedade, poder-se-á admitir que a solidão e a falta de tempo são estímulos para a inserção cada vez maior dos indivíduos no mundo virtual. Na Modernidade, seguindo Aluísio Ramos Trinta e Ilana Polistchuk, a televisão desempenhou um importante papel no âmbito da coletividade, tornando-se referência e orientando a vida do cotidiano, concretizando processos políticos e até transformações culturais.

A comunicação nos envolve a todo o momento e está em toda parte. Por manifestar-se de tantas formas diferentes (visuais, interpessoais, escrita, falada), às vezes nem nos damos conta de que estamos participando ativamente de um processo de comunicação. Isto porque a comunicação se desenvolve por processos informais e formais. Independente do tipo de processo, a comunicação é sempre uma fonte para o exercício da liderança. Uma alavanca fundamental para a gestão eficaz.

Para alcançarmos objetivos eficazes dentro de uma organização, é preciso dominar eficientemente os instrumentos de comunicação. Isto significa processar e transmitir as informações de forma clara, simples e objetiva, checando sempre se foram compreendidas. A comunicação eficaz é aquela que gera conhecimento, e, com esse fim, instrumentos para sua gestão eficaz têm sido pesquisados e desenvolvidos por alguns estudiosos.

É importante registrar aqui se as organizações devem ou não se adaptar ou seguir padrões de acordo com as teorias e visões apresentadas no decorrer deste texto. Conforme discutido, cada organização tem seus objetivos e peculiaridades para serem padronizados por determinada linha de pesquisa ou produção. É preciso avaliar e conhecer esses vários estudos e teorias apresentadas pelos autores citados a fim de adequar a organização a cada um deles — ou a somente um com quem melhor se identifique — para que se possa determinar e acoplar estes em cada realidade organizacional. Assim, através de pesquisas e estudos de base, os gestores poderão unir o sucesso e a eficácia, seus “órgãos” (público) e “organismos” (organização e ambiente organizacional).

## **2. Relações Públicas e Comunicação Organizacional**

### **2.1. As Relações Públicas**

Depois de apresentarmos tantas discussões e conceitos acerca das terminologias das comunicações — o que também inclui os públicos que estão envolvidos em todos os processos — iremos abordar os fatores que dizem respeito ao estudo das Relações Públicas, um termo polissêmico, que possui vários significados. A diversidade de definições encontradas sobre Relações Públicas é apontada por diversos autores da área — Simões, Poyares, Kunsch, Torquato, Cândido Teobaldo — como um importante ponto a ser revisto por pesquisadores, entidades e profissionais. Para Simões (1995), um dos maiores problemas enfrentados pela profissão e os profissionais de Relações Públicas diz respeito à grande quantidade de definições que são encontradas para a expressão, provocando, assim, o uso indiscriminado do termo “relações públicas”.

James Grunig (2003), um dos mais importantes pesquisadores da área, estuda com profundidade as relações públicas e identifica que hoje a prática se manifesta em cinco tendências. A primeira delas se posiciona no sentido em que as relações públicas estão se tornando uma profissão fundamentada em conhecimentos acadêmicos. Depois, as relações públicas estão no processo de adquirir uma função gerencial, e não mais técnica como há tempos podemos perceber; terceiro, o autor afirma que os profissionais estão se convertendo em assessores estratégicos; em quarto lugar, relações públicas é uma profissão exercida na sua maioria por mulheres (segundo ressalta o estudioso, sem distinções étnicas ou raciais). Por último, ele salienta que as relações públicas definitivamente se expandiram e não mais se restringem apenas a empresas.

Para que se possa compreender melhor o estudo das Relações Públicas nas organizações, devemos, inicialmente, relatar como se deu sua inserção no Brasil. Cândido Teobaldo conta, com propriedade, sobre o primeiro marco na ordem de serviço, datada de 30 de janeiro de 1914, da hoje *Eletropaulo*, que, nesta data, mandava criar o *Departamento de Relações Públicas* da companhia. O primeiro chefe deste departamento foi Eduardo Pinheiro Lobo e foi reconhecido como o “pai das Relações Públicas no Brasil”.

Outro marco na história desta atividade no Brasil foi a realização, no dia 4 de março de 1954 em São Paulo, da reunião do *Grupo de Relações Públicas*, integrado por profissionais paulistas de Relações Públicas que iriam discutir e se tornar responsáveis pela criação de uma associação de Relações Públicas, hoje a *Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP)*, fato que só foi consolidado em 21 de julho de 1957.

Um fato importante que não poderia deixar de ser citado é a instituição do primeiro curso superior de Relações Públicas pela *Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo* (USP) em 1967. Além disso, o Brasil foi o primeiro país do mundo a regulamentar a profissão de Relações Públicas pela Lei 5377, de 11 de dezembro de 1967.

É preciso restringir, delimitar para promover o entendimento. O termo “relações públicas” pode ser utilizado e alocado em várias situações, exigindo que se identifique o significado referido. Quando se fala em “relações públicas”, pode-se entender como um processo, uma atividade, uma profissão, uma técnica. É um termo plausível de entendimentos diversos, enfim.

No que diz respeito a Relações Públicas, percebe-se um problema. Além de ser um termo polissêmico, também existem vários conceitos para cada um dos significados apresentados. Cada órgão, autarquia ou instituição cria conceitos diferentes, e iniciaremos este estudo das Relações Públicas apresentando sua definição como um *processo*. Para Simões (1995), ela se apresenta como um processo quando estabelece uma relação direta ou indireta entre a organização pública ou privada, e os grupos aos quais ela está ligada por questões de interesses. E esses grupos, pelas discussões anteriores, podem ser denominados de “públicos”.

As relações públicas como um processo caracteriza-se pelas várias formas de interação que proporcionam nas organizações, seja em um sistema social, com base em estruturas políticas, econômicas, éticas e culturais. Com base nos estudos do autor, podemos dizer que o processo de relações públicas é um fenômeno que está sujeito a valores, normas e princípios que, se corretamente seguidos, são capazes de fazer com que a organização atinja seus objetivos. Com base nesta afirmação, Simões escreve:

quem faz suas Relações Públicas é a própria organização por meio de tudo que possa ser identificado como sendo seu. A imagem de uma empresa está intrínseca ao processo. Isso é a essência das Relações Públicas. O “press release”, o jornal da empresa, a propaganda institucional, as doações são acessórios que somente farão efeito se o processo estiver de acordo com os princípios básicos a que está sujeito (SIMÕES, 1979, p.4).

Outra forma de estudo apresentada para as relações públicas pode ser como uma *atividade*. As Relações Públicas, hoje profissão legalizada no Brasil, teve seu início nos Estados Unidos, chegando a nós por volta de 1914. Com sua legalização, entrou para a universidade, e hoje são milhares de profissionais, empresas de consultoria e um faturamento de milhões.

Para a *Associação Brasileira de Relações Públicas*, conforme definição registrada no *site* oficial

Relações Públicas é a atividade e 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, os clientes, fornecedores, governo, indústria, escola, etc. (ABRP, 2004. Disponível em <[www.abrp.org.br](http://www.abrp.org.br)>).

Este conceito, segundo Simões, é muito parecido com o da *Associação Inglesa de Relações Públicas*, da qual foi extraído o conteúdo básico e adaptado a nossa cultura.

No que se refere a Relações Públicas como atividade a ser exercida, podemos dizer que é uma atividade das organizações que são constituídas por pessoas. Não se faz Relações Públicas de produtos e serviços (para isso existe o *marketing*). Para Cândido Teobaldo, pode-se usar a designação de “relações públicas” tanto para as relações que devem existir entre as empresas e seus públicos, como para os fatores que possam interferir nessas relações.

No entanto, é importante que fique claro que as relações públicas exigem planejamento, coordenação e avaliação da comunicação da empresa com todos os seus públicos. Para Freitas, é seguindo este processo que os profissionais procuram gerir a comunicação nas organizações modernas, uma vez que têm conhecimento de que, definitivamente, estarão auxiliando positivamente nos negócios da instituição. Esta discussão se comprova quando a autora afirma que

administrar a boa relação da empresa com todos os segmentos de público é tarefa de profissionais de relações públicas. Empresa que se preza e que trabalha sério investe primeiro na qualidade de seus funcionários, para depois divulgar imagem e conceito baseados no compromisso que assumiram perante a sociedade (Freitas *apud* CORRÊA, 1995, p.71).

Outro autor que consideramos relevante citar e que foi responsável pela criação de um tratado de RR.PP. sob o nome de *Public Relations* foi William A. Nielander, que expõe o seguinte conceito:

Relações Públicas são uma arte aplicada. Inclui todas as atividades e processos operacionais que permanentemente objetivam determinar, guiar, incluir e interpretar as ações de uma organização, de maneira que a sua conduta se conforme, tanto quanto possível, ao interesse e bem-estar públicos (*apud* ANDRADE, 1989, p.32).

Não há escassez de definições sobre Relações Públicas, segundo Eric Carlson, em *Les Relations Publiques* (1959), só nos Estados Unidos são, em 1952, aproximadamente 959 definições, mas nenhuma delas satisfaz por completo. Para o estudioso, definir Relações Públicas acabou se tornando tema central dos encontros, conferências e reuniões dos grupos de profissionais de todo o mundo, e há tantas definições e conceitos, como há professores, profissionais e admiradores da técnica.

Para o presidente do *Conselho Federal de Relações Públicas* (CONFERP), João Alberto Ianhez, no *site* do Conselho, Relações Públicas representam uma função da alta administração e que se tornou responsável pelo desenvolvimento das estratégias e demais ações relacionadas à comunicação institucional. “Elas interagem com as demais áreas da organização, assessorando-as em suas estratégias e ações de relacionamento. Seu objetivo é organizar o interesse do público com os da organização, buscando a criação do melhor conceito possível para a mesma, preservada a verdade dos fatos”.

Podemos perceber, a partir dos conceitos já apresentados, que as relações públicas desempenham um papel importante dentro das organizações, possibilitando um elo que fortalece e promove a aproximação entre a organização e seus mais diversos públicos.

Com isso, podemos afirmar que o termo “relações públicas” definitivamente é polissêmico, possui vários significados e aplicações. No entanto, cada organização deverá ser responsável pela aplicabilidade da sua prática, delineando estratégias de ação focadas em cada público específico, assim como deverá, também, seguir os valores da organização, respeitando sua cultura interna e a de cada funcionário. As Relações Públicas cresceram e ocuparam seu lugar no mercado, tornando-se uma função estratégica dentro das grandes corporações, responsáveis por traçar os objetivos de comunicação e de negócios da empresa.

Grunig (2003) já dizia que “aqueles profissionais que praticam relações públicas podem assessorar seus públicos na construção de imagens positivas a respeito de suas organizações quando recomendam que o comportamento da organização deve ser aquele visualizado pelas pessoas que estão fora da organização” (2003, p.71). Esta afirmação pode ser entendida no sentido de que o profissional de hoje deve ter a percepção da importância de servir os

interesses das pessoas que são afetadas pelas organizações, assim como também atender ao interesse da organização que sustenta o seu trabalho.

Quando nos referimos aos profissionais de Relações Públicas, podemos dizer que seu sucesso depende não só do conhecimento do processo de mudanças, mas também de um posicionamento quanto a essa atividade profissional, ainda mal compreendida no mundo moderno dos negócios. Para França (1997), diante das movimentações do mercado atual e moderno, um dos principais fatores de relacionamento passou a ser a comunicação, que assume uma importância indiscutível e vital na estratégia de entendimento, persuasão e de negócios, como falamos anteriormente; principalmente quando afirmamos que as organizações se relacionam com seus públicos para fazer negócios.

O profissional de Relações Públicas precisa entender e saber falar adequadamente e nas ocasiões favoráveis, a linguagem do seu público e a linguagem dos negócios. Dentro deste enfoque, podemos dizer, segundo a ótica do mesmo autor, que cabe ao Relações Públicas intermediar, administrar os relacionamentos institucionais e de negócios da mesma, tanto com seus públicos internos quanto externo, seguindo princípios operacionais, mercadológicos e éticos, que se adequem ao contexto de atuação de cada organização e sua cultura interna. Com base na afirmação do autor, podemos dizer que este profissional tem seu campo de atuação dentro de uma política de relacionamento da organização, isso incluído em princípios de aplicação da comunicação como um todo.

Voltando à linha conceitual, para Edward L. Bernays, um dos clássicos das Relações Públicas, ela “objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição” (*apud ANDRADE, 1989, p.34*). No entanto, para Andrade, apesar do respeito voltado a Bernays, não é possível que aceitemos o emprego da persuasão como instrumento de Relações Públicas. O que o autor considera importante salientar nessa definição é o caráter técnico dado às Relações Públicas, uma vez que seu conceito visa demonstrar como esta atividade se assemelha à do planejamento de engenharia.

Já para Lesly (1995), Relações Públicas engloba muito além que a comunicação pura e simples. Na concepção deste autor, a profundidade da atividade nas organizações poder ser percebida no desempenho das suas funções, onde esta atividade também se suporta em

funções para o desenvolvimento das suas ações, caracterizadas por assessoramento, pesquisa, planejamento, coordenação, execução e avaliação de projetos.

Dentro dos conceitos apresentados, um outro de Marlene Marchiori vai ao encontro destes e com um tom conclusivo, onde afirma que “a atividade de Relações Públicas trabalha no sentido de determinar estratégias, operacionalizando ações que contribuam para fixar, concretizar ou mesmo modificar os valores da organização, tratando com dois componentes básicos: organização e públicos” (1995, p. 79).

Consideramos importante ressaltar aqui que também existem outros fatores influenciadores dentro das organizações. Simões (*apud* Marchiori, 1995, p.80) destaca que existe um ponto considerado referência para se interpretar a interação organização-públicos, e este ponto é o conflito. Dessa forma, o autor se permite dizer que o centro do trabalho do profissional de Relações Públicas está na sua preocupação com o conflito em si, no processo de trocas entre a organização e seus públicos, tudo com um único objetivo que é o de evitar e/ou resolver estes conflitos.

No mesmo sentido, e de comum acordo com afirmações de Andrade (1989), Lesly diz que o objetivo das Relações Públicas é ajudar a organização a se adaptar aos seus públicos e não controlá-los. O autor também ressalta que esta adaptação depende incondicionalmente da convergência da cultura e das crenças dos públicos às forças que atuam sobre ele. Isso quer dizer que não basta apenas um querer, esta vontade tem que ser controlada e adequada a um processo cultural, onde estão envolvidas crenças, normas, tradições. “Lidar com o clima humano – sentir seus direcionamentos, analisá-los, ajustar-se a ele, ajudar a dirigi-lo”, este é o papel preponderante das relações públicas segundo explica a autora Marlene Marchiori.

### **2.1.1. A importância das relações públicas excelentes: um breve relato**

Seria uma falha notável se falássemos em relações públicas modernas e não fizéssemos referência ao importante estudo em que James Grunig pesquisou e identificou os modelos da prática de relações públicas. Neste tópico do nosso trabalho será feita uma breve explanação voltada especificamente para explicar este estudo.

Há cerca de vinte e cinco anos, Grunig iniciou um programa de pesquisa para identificar as maneiras pelas quais as organizações praticam as relações públicas. Foram identificados quatro modelos:

- 1) Modelo simétrico de duas mãos
- 2) Modelo “agência de imprensa / divulgação” (“informação pública”)
- 3) Modelo assimétrico de duas mãos
- 4) Modelo simétrico de duas mãos

Esses modelos apresentados por Grunig ao mundo das relações públicas foi importante pois se tornou uma referência na avaliação dos projetos de comunicação e relações públicas aplicados pelas organizações. Por exemplo, o modelo simétrico de duas mãos é caracterizado por ser ético e socialmente responsável, enquanto os outros modelos dificultam um comportamento ético e socialmente responsável, afirma o autor. Já o modelo “Agência de imprensa / divulgação” é que define os programas de relações públicas “em termos de se obter publicidade favorável para uma organização mediante o uso da mídia” (2003, p.86). Da mesma forma, podemos definir o modelo “informação pública”, que Grunig afirma ser bastante similar ao modelo anterior, por dar um foco às relações públicas apenas no que se refere a disseminação da informação.

O estudioso ainda ressalta que estes dois últimos modelos se referem a programas de comunicação que não são baseados em planejamento estratégico e pesquisa, e que, além disso, são assimétricos por tentarem mudar o comportamento dos públicos e não da organização. “Os dois modelos promovem uma imagem favorável da organização mediante a divulgação de informações exclusivamente favoráveis (informação pública)” (GRUNIG, 2003, p. 87).

Quando se fala sobre o modelo “assimétrico de duas mãos”, podemos dizer que ele utiliza pesquisas para difundir mensagens capazes de persuadir os públicos estratégicos fazendo com que estes se comportem de acordo com o que a organização deseja. Este modelo, na concepção de seu autor, é mais eficiente que aqueles comentados anteriormente pelo fato de utilizar as pesquisas sobre o comportamento dos públicos. “O modelo assimétrico de duas mãos é egoísta, pois mostra que a organização acredita que só ela tem razão e que qualquer

mudança necessária para a resolução de um conflito deve partir dos públicos e não vice-versa” (*id.* p.87).

O quarto e último modelo, chamado de “comunicação simétrica de duas mãos” se baseia em pesquisas que utilizam a comunicação quando se precisa administrar conflitos e procura colaborar com públicos estratégicos da organização. Segundo pôde constatar o autor em sua pesquisa, as relações públicas simétricas de duas mãos (ou modelo simétrico de duas mãos) utilizam a negociação para levar às decisões corretas, já que sempre as duas partes em conflito sempre acreditam que estejam com a razão. Ele ainda conclui que este modelo direciona as organizações a se tornarem mais eficazes na consolidação dos seus relacionamentos com os diversos públicos. Ainda afirma:

O modelo simétrico de duas mãos esclarece como tornar as relações públicas éticas pelo fato de definir a ética como um processo de relações públicas e não como um acordo a respeito de uma decisão específica. Com processo, as relações públicas simétricas propiciam um foro para o diálogo a discussão de questões que levarão a resultados divergentes em razão de participarem pessoas com diferentes valores e pontos de vista. Os resultados devem ser réticos, mesmo não se ajustando ao sistema de valores de forças rivais, quando o diálogo está estruturado na base de regras éticas (*id. ibid.* p.88).

Podemos dizer então que relações públicas excelentes ou idéias são relações públicas simétricas de duas mãos. É com base neste modelo de Grunig que podemos distinguir o diálogo de mão dupla, que faz com que as relações públicas sejam éticas e que a organização seja mais responsável com a sociedade e com os seus diversos públicos estratégicos.

## **2.2. Comunicação Organizacional**

Como profissional de comunicação, sinto que tenho a obrigação de buscar conhecimento no sentido de superar inquietações. Com o avanço do processo de globalização, cada vez mais agressivo e que agrega o advento da tecnologia como fator principal, surgem novos saberes e formas de acesso à informação. O avanço da tecnologia coloca as organizações em sintonia com o mundo todo, e isso implica também a situação pela qual passam os indivíduos dentro da organização, que “suga” seus funcionários e pouco nota suas mudanças.

Torquato (2002) apresenta uma breve explicação sobre o panorama da comunicação organizacional, que inicia na década de 70, quando se empregava o termo *comunicação empresarial*. O mesmo autor, com o desenvolvimento da área e uma larga expansão das estruturas de comunicação, passou a empregar a terminologia *comunicação organizacional*.

Esta mudança era uma representação da realidade da sociedade daquela época e que permanece até os dias de hoje, uma vez que se ampliaram os escopos e foram adicionados novos campos à comunicação empresarial. A comunicação não era mais desenvolvida para empresas apenas, mas para sindicatos, associações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos; todos passaram a usar as ferramentas de comunicação de forma intensa.

Organização é um sistema operacional de papéis desempenhados por pessoas, constituídas em grupos psicológicos, a fim de atingir objetivos específicos, na dependência de valores, informações, decisões, recursos materiais e financeiros e mercado (SIMÕES, 1995, p.55).

Para Margarida Kunsch (2003), a Comunicação Organizacional pode ser brevemente explicada como uma disciplina que estuda o desenvolvimento da comunicação dentro das organizações numa sociedade global, assunto sobre o qual ainda discutiremos.

Com tantas transformações, nada impediria também que a sociedade, seus comportamentos e formas de organização também mudassem, tornando-se cada vez mais complexa. Com isso, têm-se novas formas de divisão do trabalho, que também irão causar uma transformação na autoridade, nos detentores do poder. As organizações foram diretamente atingidas pela globalização por fatores como a terceirização de serviços, mão-de-obra, as certificações ISO, o enxugamento da força de trabalho e de funções dentro da companhia, substituindo o homem pela máquina.

Esta presença implacável da tecnologia em todos os campos da sociedade exigiu maior preparo cultural e treinamento para que os profissionais conseguissem acompanhar o mercado e as demandas que surgiam. “O mercado brasileiro começava a oferecer boas perspectivas. De um lado, sentia-se a necessidade de as empresas desenvolverem publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis e adequadas ao surto de modernização do momento” (TORQUATO, 2002. p.3).

Considero que, dentro de um mundo globalizado, onde a sociedade e seus comportamentos se transformam na velocidade de um raio, a informação é efêmera e difundida numa velocidade incalculável, além do que ainda é tida como instrumento de poder pelos homens. O primeiro desafio do comunicador dentro da organização é enfrentar essas complexidades que existem no ambiente interno, transformando a informação em conhecimento. A globalização chega de forma a causar mudanças avassaladoras no cenário mundial. Ela é, na verdade, a causadora de uma verdadeira ruptura histórica que ocasiona uma significativa mudança no pensamento social, desafiado a elaborar novos conceitos, hábitos e interpretações para os acontecimentos, segundo Ianni (1999).

No final da década de 1990, havia um grande desafio que estava diretamente relacionado aos efeitos causados pela globalização, quando então se discutia sobre respeitar ou não as regionalidades, as especificidades e culturas locais; enfim, a identidade da organização. Nesta época, ocorria uma transnacionalização da economia, do cenário político, da vida cultural e das relações interpessoais, o que indicava, seguindo Ianni, o surgimento de um novo cenário, que pode ser identificado também pelo início de um novo ciclo de mundialização do capitalismo. Fábio França (1997) ainda acrescenta a este processo de integração mundial a revolução mercadológica, que culminou com o surgimento de novos conceitos de produtos, competitividade, produção, lucratividade e gerenciamento do negócio ante as constantes mudanças nas demandas de clientes e a busca desenfreada pela conquista de novos mercados.

Dentro deste processo de captação de novos clientes e a percepção das oportunidades de inserção em um nicho de mercado, sabemos que, de fato, o que impulsiona o desenvolvimento, e, de certa forma, contribui para a melhoria da qualidade dos produtos e uma maior competitividade nos custos é a concorrência. Cada vez mais voraz, ela é capaz de provocar mudanças notáveis nas companhias, forçando-as a mudanças em sua cultura, em estratégias de negócios e gestão, a busca por novos mercados, favorecendo, assim, direta ou indiretamente, o consumidor final.

Fábio França (1997) tem uma explicação para a discussão que acabamos de apresentar, em que apresenta a concorrência, o avanço tecnológico, as mudanças mercadológicas, competitividade e garantia de lucratividade — além de oferta de produtos de qualidade e baixo preço — como fatores que influenciam diretamente a união de países e organizações em blocos econômicos que competem globalmente.

As empresas globais são uma extensão de uma companhia internacional ou multinacional. Em vez de isolar a dimensão internacional da empresa, como ocorre com uma companhia multinacional, as organizações globais compartilham recursos em uma base global para chegar ao melhor mercado com o produto da mais alta qualidade ao custo mais baixo (Mith *apud* FRANÇA, 1997, p.12).

Ainda no que se refere à questão do processo de globalização, de integração entre as nações, é importante registrarmos aqui que as companhias as quais expandem seus negócios implantando filiais em outros países se tornando multinacionais, vêm-se em uma situação na qual o mercado exige que se livrem de sua identidade nacional, se reorganizando e adaptando seus recursos ao meio. Esta atenção devotada a uma adequação cultural é imprescindível na medida em que minimiza as barreiras que existem nacional ou regionalmente, não interferindo na comercialização dos produtos, captação de novos clientes, ou mesmo de novas tecnologias, afirma Fábio França (1997).

Diante deste cenário apresentado, já era possível que outros estudiosos pudessem fazer referências à evolução dos processos comunicacionais no Brasil. Torquato, um destes especialistas das comunicações, afirma que, no Brasil, o sistema de comunicação organizacional já está consolidado, tanto na forma como é estruturado, como na linguagem, no formato dos veículos, nas estratégias. Podemos dizer também que se fortaleceu nos últimos anos, ampliando suas áreas de atuação, englobando, como já citado anteriormente, o âmbito das administrações públicas, seja municipal, estadual ou federal, e também a área política, onde se tem dado grande valor às técnicas de comunicação e aos resultados que sua aplicação planejada e orientada é capaz de alcançar. Aliás, é relevante registrar aqui que o planejamento é indispensável e fundamental.

No passado, filósofos já diziam que o ser humano é passível de ser distinguido por pensar antes de agir, por organizar suas idéias, seus atos e objetivos. E assim deve ser feito também com a aplicação das técnicas de comunicação em qualquer tipo de organização aonde ela venha a ser implantada. “Vale lembrar a importância do planejamento, não apenas em termos da dinamização de certos aspectos da economia, mas tendo em conta também os aspectos sociais, culturais, que são da maior importância” (IANNI, 1999, p.17).

Ainda na perspectiva de Ianni, a sociedade começa a perceber que é capaz de transferir poder a líderes políticos, e as organizações também descobrem que são membros importantes desta

sociedade, e que precisam ter voz ativa e vez no processo da democracia, encontrando a comunicação como ferramenta indispensável para efetivar a comunicação com a sociedade, ofertando informações exigidas pelos cidadãos.

Tem-se a idéia de que a comunicação só é desenvolvida no interior das grandes empresas, ou somente quando gerenciada pela grande mídia, no entanto esta comunicação de que tratamos aqui, segundo Torquato, ocorre no universo das instituições de qualquer tamanho. Além disso, em suma, podemos afirmar que este fortalecimento da comunicação organizacional defendido aqui, também é consequência do fortalecimento dos grupos formados pela sociedade e também de entidades, que citamos no decorrer do texto.

Mais do que isso, Kunsch (2003) faz um importante comparativo quando afirma que as comunicações organizacional, empresarial e corporativa são apenas terminologias diferentes, mas que, na prática, desenvolvem a mesma função, e que no Brasil é o trabalho que vemos nas organizações em geral. A autora ainda faz uma explanação sobre o assunto ao dizer que o termo “comunicação organizacional” acaba englobando uma área maior das atividades organizacionais, se ampliando para aplicação em qualquer outro tipo de instituição que não seja uma empresa, como ONG’s, fundações, órgãos públicos, por exemplo, e outros.

### **2.3. Comunicação Empresarial**

Vale a pena relatar aqui uma breve história da comunicação empresarial no Brasil, seu surgimento e o processo de maioridade que tem alcançado no país. Wilson da Costa Bueno (2003) conta que a “Comunicação Empresarial”, o termo e a atividade propriamente ditos, têm menos de vinte e cinco anos. Na década de 1970, as empresas e diversas associações já se comunicavam, e a publicidade brasileira exercia um papel diferente do que conhecemos hoje, relacionado que era à elaboração e editoração de *house-organs*. Além de serem extremamente criativos, não tinham a expressão e o reconhecimento — inclusive internacional — que tem hoje.

A comunicação naquele período era desenvolvida isoladamente, com atividades que se dividiam em assessoria de imprensa, publicações empresariais, eventos, publicidade e *marketing*. Vale lembrar que, nesta época, o país vivia ainda um período de cerceamento da

liberdade, em pleno regime militar, caracterizado pela repressão e exceção, e a comunicação terminava se adequando e tomando os moldes da truculência imposta pelo militarismo. Não havia espaço para o diálogo, para as vias de mão dupla do processo comunicacional como conhecemos hoje. Em hipótese alguma os problemas entre companhias e seus funcionários não eram resolvidos com negociação, mas com intervenção militar.

No entanto, com o passar do tempo — e, como já citamos anteriormente, o avanço da tecnologia, o processo contínuo de globalização e o acirramento da concorrência — mudanças visíveis ocorreram e a comunicação empresarial começou a tomar ares de uma atividade onde havia um processo de integração de relacionamento entre os diversos públicos envolvidos. Ela deixou no passado o conceito de descartável e primeiro foco no corte de despesas de uma organização, tornando-se estratégica e necessária principalmente na tomada de decisões.

Toda esta evolução originada do processo de mundialização foi gradativa e sintonizada com outras inúmeras mudanças que ocorreram no processo de gestão empresarial e que determinaram a comunicação como um verdadeiro espelho da cultura empresarial, responsável, então, por refletir todos os valores das organizações. Para Bueno (2003), a Comunicação Empresarial, hoje, segue seu destino rumo à inteligência da organização, e, para isso, serão indispensáveis pessoas capacitadas e profissionais multifuncionais.

A Comunicação Empresarial — também chamada por Bueno de Organizacional, Corporativa ou mesmo Institucional — se resume ao conjunto de atividades, ações e estratégias desenvolvidas para reforçar e legitimar a imagem de uma instituição de qualquer setor aos seus públicos de interesse ou mesmo junto aos formadores de opinião e à opinião pública em si. Para Bueno, nos últimos anos esta forma de comunicação planejada e dirigida foi tomando suas formas mais diversas a fim de atingir e trabalhar com maior propriedade os seus diferentes públicos, uma vez que o avanço tecnológico provocava um fenômeno semelhante à corrida espacial russa e americana, caracterizada pelo acirramento da concorrência e a utilização imediata de novas tecnologias.

Sinto que, na visão de Bueno (2003), haverá um pequeno paradoxo em relação a Torquato ao explicar a Comunicação Empresarial. Bueno, ao se referir à Comunicação Empresarial, coloca este termo equivalente à Comunicação Organizacional, Institucional e Corporativa. Esta classificação de Bueno, porém, só se difere de Torquato em sua nomenclatura, uma vez que

também desenvolveu uma análise sobre o processo de mudanças e avanços na comunicação empresarial, que deixou de ser apenas aplicada no ambiente de empresas e indústrias, e sofreu grande expansão. Ela passou a ser definida como ação estratégica e fator decisivo no fortalecimento da imagem de uma marca também nos sindicatos, órgãos governamentais, ONG's, associações, universidades, e os mais diversos tipos de estabelecimentos de prestação de serviços ou venda de produtos.

É com esta visão que Bueno complementa também a necessidade de se trabalhar a comunicação empresarial em uma sintonia planejada com os diversos públicos que ela envolve, proporcionando, assim, a utilização de diferentes recursos para diferentes grupos de consumidores, da mesma forma que induz a uma linguagem específica e conteúdos diferenciados para cada público escolhido. Esta situação inicial de ausência de sintonia com os diversos públicos talvez seja causada pela verticalização que existe na comunicação empresarial. Para Curvello (2003), na comunicação empresarial as informações são originadas nos altos escalões e transmitidas aos funcionários através dos canais formais de comunicação, como quadro de avisos e boletins, deixando explícito o fluxo decrescente da comunicação.

Todo este trabalho de direcionamento da comunicação é resultado do processo incessante de globalização em que vivemos, onde o avanço das tecnologias e processos acontece em uma velocidade estonteante, provocando uma segmentação da mídia e um crescente aumento da concorrência, que trabalha dia e noite em busca de diferenciais para seduzir e conquistar o cliente.

Mas, para sermos democráticos, buscamos em outras obras definições de Comunicação Empresarial. Foi possível encontrar inúmeros conceitos, um deles de Roger Cahen, que não se opõe a Bueno. Cahen afirma que

(...) a Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 1990, p.29).

Considero que esta breve definição da Comunicação Empresarial é capaz de traduzir, indiretamente, a sua importância na gestão eficiente de uma organização. Ela é, de fato, uma das mais eficientes ferramentas estratégicas, no entanto pouco valorizada pelas organizações

brasileiras. Poucos são os executivos que acreditam no poder da comunicação e têm uma visão de que ela só tem a acrescentar benefícios para a companhia, investindo na efetivação das estratégias, sem percebê-la apenas como despesa.

São exatamente os executivos que não têm esta visão da comunicação estratégica que acabam trocando “os pés pelas mãos” e lançando no mercado empresas e produtos sem perspectivas de sobreviver, por não terem compreendido como a concorrência de hoje acredita e valoriza a comunicação como um todo e os resultados que ela é capaz de promover.

A comunicação nas empresas deve ser compreendida como um veículo para que as políticas, ações e busca da integração dos indivíduos sejam exteriorizadas, promovendo, dessa forma, o aprimoramento das relações interpessoais. É importante, segundo Marchiori, que as lideranças sejam capazes de planejar a comunicação, sabendo quando comunicar, e exercer este papel com a frequência adequada, mesmo com a influência exercida por fatores internos e externos — como, por exemplo, os públicos, as mudanças tecnológicas e o ambiente externo. Devem ter sensibilidade para aplicar uma linguagem unificada, gerada pelo entendimento sobre como a organização se vê, aonde quer chegar, seus objetivos, isso para que todos possam ter conhecimento de suas estratégias e desenvolvam, com linearidade e integração, suas atividades organizacionais.

Este raciocínio nos permite avaliar que não existe uma definição de processos de comunicação adequados ou não. Para que se obtenha êxito na implantação dos projetos, é preciso que haja uma coerência entre o discurso da companhia, suas ações e interatividade com seus públicos. Devem visar a disseminação da informação dentro da empresa e incentivar a participação do seu público interno; não só através de jornais internos, boletins e quadro de avisos, mas de programas que proporcionem o contato pessoal e a aproximação entre as pessoas e grupos.

Sidinéia Freitas (*apud* CORRÊA, 1995) ainda comprova nossa discussão ao afirmar que o termo “comunicação empresarial” foi bem aceito entre as corporações quando propôs representar a visível necessidade de se oferecer um trabalho técnico e profissional à comunicação. Para ela, o que existe acerca das nomenclaturas Comunicação Empresarial, Organizacional, Corporativa, é apenas uma discussão em termos acadêmicos, já que no

mundo dos negócios a comunicação é orientada definitivamente pelos modismos e pela divulgação da mídia.

Mesmo com a interferência da mídia, Freitas ainda comenta que de nada importa se existem modismos, se a comunicação não for dirigida. É preciso que seja utilizada uma linguagem correta para atingir o público certo, promovendo o entendimento da mensagem. E este *feedback* só irá se consolidar quando a comunicação for originada por quem conhece o público receptor e é capaz de identificar seus valores e possíveis reações.

A comunicação está em tudo que uma organização realiza. Suas transações comerciais, seus comunicados para os empregados, os fornecedores, o mercado atacadista. As empresas que conseguem se fixar no mercado planejam, organizam e controlam através da comunicação. Freitas comenta ainda que não devemos nos esquecer de que “a informação é a matéria prima da comunicação e controlar a informação é hoje assunto principal nas organizações modernas” (Freitas *apud* CORRÊA, 1995, p.65).

Com esta afirmação, podemos dizer que, de fato, a comunicação caminha, através do controle da informação e da cultura organizacional, para o entendimento de que é possível, através de técnicas apuradas e estudadas das comunicações, provocar mudanças dentro das organizações, nas estratégias das diretorias e, ainda mais sério, no comportamento das pessoas, fazendo com que elas pensem como a alta administração quer que pensem, e ajam como esperam os gestores para o sucesso de seus negócios.

No que diz respeito também à influência da comunicação empresarial no ambiente macro, Bueno (2003) ainda acrescenta uma importante definição, em que ressalta a evidência de que as manifestações que ocorrem no campo da comunicação empresarial, organizacional ou como preferirem chamá-la (já que podemos perceber que entre estes termos a única diferença é o próprio nome), estão diretamente ligadas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada canal de comunicação e a rede que se estabelece são responsáveis por determinar essa cultura dentro dos moldes que forem definidos. A comunicação empresarial, quando utilizadas as técnicas apropriadas, exerce forte influência, de modo que se torna capaz de interferir no processo comunicativo através da sua ação sobre fatores sociais e culturais.

Curvello defende esta afirmação, e, assim como nós, considera importante estudar a comunicação interna das organizações e a cultura organizacional como instância definidora. Para o estudioso “fica cada vez mais evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura organizacional e que cada indivíduo, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a essa cultura” (CURVELLO, 2003, p.19).

### 2.3.1 Comunicação Interna

A comunicação, no seu todo, precisa ser valorizada e acima disso, compreendida, para que possa cumprir o seu papel dentro das organizações. Essa compreensão deve se dar em todos os patamares hierárquicos da empresa seja na cúpula diretiva até os funcionários de base, ou que exercem funções mais simples. Segundo Keith Davis e John Newstrom,

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (*apud*, KUNSCH, 2003, p. 161)

A comunicação, para Kunsch, não pode, portanto, ser percebida apenas como uma transmissão de informações; ela é um diálogo, uma troca de idéias. No que diz respeito a uma comunicação mais dirigida, vários estudiosos encontram formas distintas de conceituar, ou simplesmente explicar, o que é a Comunicação Interna, seu papel dentro da organização e que tipo de resultados ela pode alcançar. Diante dos relatos desses pesquisadores, um deles nos chamou a atenção pela clareza e objetividade da sua explicação da comunicação interna. Para Bueno

entende-se por Comunicação Interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público (sabe-se que existem vários públicos internos em uma organização).

Esta definição nos permite afirmar que um Planejamento de Comunicação Interna bem feito é capaz de tornar o funcionário da empresa um ser comprometido com a postura da organização e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho. Mais do que

simplesmente informar através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna, que não possam ser distorcidos, a empresa precisa trabalhar com a emoção das pessoas, produzindo a energia necessária para que todos busquem versões oficiais sobre os fatos e defendam a empresa em qualquer situação.

A empresa precisa tratar seu colaborador como um aliado em seus projetos, sonhos e previsões. Seu desafio é, portanto, impedir que o funcionário se afaste das atividades da empresa, é preciso antecipar-se aos acontecimentos divulgando informações que irão unificar as idéias e ações de seu público interno.

Para Curvello (2002), a Comunicação Interna é voltada para o público interno das organizações, sejam gerentes, diretorias e demais funcionários, com o objetivo não só de informar, mas, principalmente, de integrar os diversos segmentos que compõem este público aos objetivos da empresa e da alta administração.

Hermosa, Esteban e Arrue defendem que

(...) la comunicación interna há llegado a configurar-se como uno de los instrumentos estratégicos más importantes con los que cuenta una empresa para mejorar las relaciones con empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos os miembros de la organización. La falta de comunicación es muy vivamente sentida por los trabajadores de una empresa, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado. (*apud* PONTINHA, 2001, p.20)

Hoje, a comunicação interna já ganhou seu espaço junto à alta gerência das organizações e tem sido, em função do aumento da produtividade e da qualidade, mais valorizada nas empresas. A afirmação acima ainda permite que possamos perceber o quanto importante é a comunicação interna como elemento de integração entre os diversos públicos de uma organização. No entanto, ela já foi relegada a um segundo plano no planejamento estratégico das instituições, isso porque, conforme já citado anteriormente, faltava a muitos executivos (e ainda falta em muitas companhias) a consciência e a visão de que a boa comunicação — transparente, ágil e participativa — era realmente importante para a sobrevivência das organizações.

Kunsch apresenta uma definição de comunicação interna que pôde ser encontrada em outras obras e foi elaborada pela Rhodia em 1985, onde a empresa posiciona a comunicação como

uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa pelo estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências, e à participação de todos os níveis. A mesma autora ainda afirma que

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações pela autenticidade, usando a verdade como princípio: pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado que efetive a realização de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (Kunsch *apud* PONTINHA, 21).

A Comunicação Interna existe em qualquer tipo de empresa e pode ser encontrada nos mais diversos tipos de instrumentos, como na circular que não circulou e ninguém sabe nada sobre o assunto, no anúncio de venda de carro pregado no mural ao lado da tal circular, cheio de cartazes e informações velhas. Algumas organizações são verdadeiras “mestras” na arte de se comunicar com o público interno; conhecem-no, sabem de suas rotinas de trabalho, sua situação econômica e cultural, enfim, o perfil dos seus colaboradores, o que permite a utilização de instrumentos e linguagem adequada e eficaz. Outras convivem com uma extrema dificuldade nesse aspecto, mas nem por isso deixam de repassar a informação, mesmo que de forma inadequada.

É necessário que as empresas estabeleçam canais oficiais de comunicação interna, uma vez que estes canais combatem a famosa “rádio-peão” e promovem uma comunicação mais clara, objetiva e que de fato irá surtir os efeitos esperados e previamente definidos no Planejamento de Comunicação.

Um dos principais objetivos da Comunicação Interna é promover a integração do colaborador com a empresa. Para Brum, “quando esse tipo de relação se estabelece de forma profunda, não existe a vontade das pessoas se afastarem da empresa” (BRUM, 1998, p.38). Na medida em que se utiliza um conjunto de esforços bem trabalhados e direcionados, é possível determinar uma relação intensa entre a organização e seu público interno. Como se fala em relações de poder da comunicação para com os públicos receptores da informação, eis alguns dados estatísticos apresentados por Analisa Brum:

- 8% da comunicação está naquilo que as pessoas dizem;
- 38% da comunicação está no tom da sua voz; e

- 54% da comunicação está no seu comportamento.

De acordo com estes dados, o poder da comunicação está em como a pessoa vive aquilo que diz. Margarida Kunsch ainda acrescenta que a comunicação interna é uma área definitivamente estratégica e que está incorporada ao conjunto da definição de políticas da companhia, estratégias e objetivos funcionais da organização, deixando clara sua importância como função imprescindível dentro de uma empresa.

Na concepção da mesma autora, ela é um setor planejado, com objetivos bem definidos que irão viabilizar todas as interações possíveis entre a organização e seus empregados, usando os mais diversos tipos de ferramentas possíveis, tanto as da comunicação institucional quanto as da comunicação mercadológica. Podemos dizer, portanto, que a comunicação interna está paralelamente ligada à circulação normal da comunicação que corre por todos os setores de uma organização, permitindo o seu pleno funcionamento. Para Kunsch (2003) é importante e imprescindível, sempre que se falar em comunicação interna, ressaltar suas diferenças com o endomarketing. A autora esclarece que este termo, ao contrário da comunicação interna, é usado para definir

As ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente [...] Sua função é integrar a noção de cliente no processo de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços (2003, p. 154).

Seguindo no mesmo sentido, Brum (1998) considera que o principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo fatores como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e os mercados nos quais atua. Esta mesma autora ainda afirma que o endomarketing também pode ser visto como um “conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender sua imagem a funcionários e familiares” (1998, p.16).

Em conformidade com Kunsch, podemos dizer que o público interno não representa apenas o corpo de funcionários de uma organização. São seres humanos e cidadãos. Não podemos vê-los apenas como clientes ou público internos, mas, dentro da política da comunicação interna e de relacionamento com os públicos, defendemos uma outra política que é a de relações públicas, um tanto mais ampla que a de endomarketing.

A comunicação interna é uma área estratégica dentro da empresa, principalmente se estiver incorporada a um conjunto de normas e definições políticas, estratégicas e objetivos da organização. Dentro das companhias, não temos apenas um público próximo, influenciado e influenciador, temos além de tudo, segundo Kunsch, “interlocutores sociais e de conflitos”. A autora ainda salienta que um projeto de comunicação interna de sucesso pressupõe mudanças na direção em que se consigam compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.

Para muitos autores citados neste estudo, é fundamental para a organização o desenvolvimento de um programa de comunicação com os funcionários. Estes já entram na organização com comportamentos desenvolvidos, educação, crenças e valores determinados pelo seu meio, e é preciso que, através da comunicação, sejam estimuladas mudanças que favoreçam o crescimento profissional dos indivíduos, e que sejam boas tanto para eles, quanto para a companhia.

Para que este processo de participação se efetive, é necessário que a comunicação interna exerça um papel estratégico e fundamental dentro da organização. Para Kunsch é ela que irá permitir que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas, ajudando na mediação dos conflitos e na busca de soluções de caráter preventivo. Para Curvello (2002), a comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, papel este já relatado anteriormente, e que, aliado a uma política concreta de recursos humanos, tem a verdadeira intenção de aproximar e integrar os públicos aos valores e objetivos da empresa. Por outro lado, pode-se afirmar que a Cultura Organizacional tem ganhado peso nos estudos das organizações, como definidora das ações internas.

Pode ser percebida a importância que deve ser dada ao processo de construção de uma comunicação interna participativa, de mão dupla. A fim de que este processo se concretize com a participação de todos os públicos, faz-se relevante que as ações estrategicamente planejadas sejam aplicadas seguindo a cultura da organização, na qual podem ser encontrados os valores, as normas, as linhas gerais nas quais os funcionários se apóiam para desenvolver suas tarefas diárias, não promovendo grandes mudanças que possam comprometer o clima interno. É preciso também que, para a realização destas propostas, exista um profissional de

Relações Públicas. Definitivamente, podemos afirmar, seguindo Pontinha (2001), que não há, sem uma comunicação interna eficiente, participação nem possibilidade de transformação da cultura organizacional.

Na ótica de Kunsch, uma comunicação interna participativa, conforme comentamos anteriormente, por meio de todos instrumental disponível, como murais, quadros de aviso, jornais internos, boletins, intranet, rádio, etc, envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. A comunicação interna não pode estar isolada dentro da empresa, ela deve fazer parte de um conjunto planejado de ações para comunicação integrada e das demais atividades propostas para a organização, dependendo seu sucesso de um planejamento adequado e consistente.

A mesma autora ainda afirma que uma comunicação interna eficiente e capaz de gerar resultados positivos é aquela em que a direção da empresa se mostra capaz de abrir as informações, tornando-as autênticas e

usando a verdade como um princípio, pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias, pelo gerenciamento de pessoal técnico especializados que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 2003, p. 160).

É importante dizer que o profissional de comunicação encarregado de produzir os veículos de comunicação com base nos pressupostos citados anteriormente e voltados para a comunicação interna, deve estar atendo não só aos acontecimentos internos da empresa, mas também os que acontecem fora dela, sejam eles políticos, econômicos, sociais ou culturais. A eficácia da comunicação e das Relações Públicas nas organizações dependem, em primeira instância, da valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos.

### **2.3.1.1. A questão do público: o Público Interno**

O sucesso da comunicação pode ser percebido quando os públicos aos quais ela é direcionada são atingidos e a mensagem provoca neles as reações e respostas esperadas. Para que a comunicação assuma essa propriedade de direcionamento de suas mensagens é imprescindível

que os públicos da organização sejam conhecidos minuciosamente. Atualmente, a comunicação se apresenta cada vez mais dirigida aos públicos específicos da sociedade. Para Fábio França (1997), as transformações que ocorreram na sociedade trouxeram consigo dificuldades na identificação dos diversos públicos em que nos dividimos, e a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas são os instrumentos de trabalho que irão permitir a utilização de técnicas que favorecerão o mapeamento destes grupos.

Da mesma forma que procuramos conceituar as diversas nomenclaturas que designamos às Comunicações Organizacionais, Institucionais, Empresariais, também iremos apresentar aqui um breve histórico e alguns conceitos de públicos.

Nas palavras de Fábio França:

*a formação do conceito de público desenvolveu-se a partir da evolução da imprensa no século XVI. Do conceito psicossociológico evoluiu para o conceito político que temos hoje, mas sempre sujeito a novas alterações na dependência dos contextos sócio-econômicos de cada época (FRANÇA, 1997, p.67).*

Gabriel Tarde (*apud* FRANÇA, 1997, p.69) defende que é importante questionar os comportamentos dos públicos e entender melhor quem eles são, quem representam, como agem, e também as mudanças que ocorrem nos relacionamentos com eles com base nas diversidades dos contextos econômico-sociais, mercadológicos e técnicos de determinada época em que vivem. Esta avaliação é de suma importância para que as organizações se aproximem de forma mais sutil de seus colaboradores, sejam eles diretos ou não; utilizando uma linguagem adequada ao momento pelo qual estão passando, não provocando reações nos mesmos que possam gerar algum tipo de desconfiança ou desconforto para com a empresa.

Já Alvin Toffler (*apud* FRANÇA, 1997, p.69) salienta que, assim como fábricas de manufatura, a comunicação é capaz de provocar uma individualização dos seus produtos, enviando diferentes imagens, idéias e símbolos para segmentos da população, mercados, categorias etárias, profissões, todos mediante uma conceituação específica. Procuramos apresentar conceitos e explicações distintas, baseadas em autores que seguem as mais diversas linhas de pesquisa, com o fim de demonstrar o quanto são interessantes essas divergências entre estudiosos quando discutem e conceituam os mais diversos tipos de público.

Voltando às denominações de Tarde, o autor afirma que

não há palavra, nem no latim nem em grego, que corresponda ao que entendemos por público. Há as que servem para designar o povo, a assembléia dos cidadãos armados ou não armados, o corpo eleitoral, todas as variedades de multidões. (Tarde *apud* FRANÇA, 1997, p.70).

E ainda questiona: “qual escritor da Antigüidade que pensou em falar com seu público? Nenhum deles jamais conheceu senão seu auditório”.

O mesmo autor faz uma breve análise do comportamento dos públicos em algumas épocas. Inicialmente, ele questiona se realmente havia um público na Idade Média e já responde sua própria pergunta afirmando que não havia público nessa época, mas sim feiras,

peregrinações de multidões tumultuosas dominadas por emoções piedosas ou belicosas, cóleras ou pânicos. O público só pôde começar a nascer após o primeiro grande desenvolvimento da invenção da imprensa, no século XVI (Tarde *apud* FRANÇA, 1997, p.71).

Para França (1997), autores mais modernos, ao explicitarem a definição de público em Relações Públicas, ressaltam, em primeiro lugar, que existe uma pluralidade de públicos. Cândido Teobaldo cita L. Justet em abono a essa opinião. Para este estudioso, as Relações Públicas têm um objetivo específico que é o de se dirigir a diversos públicos, cada um dentro da sua especificidade.

Esta é a principal atribuição do profissional de Relações Públicas, um verdadeiro articulador político e social das boas relações que devem se estabelecer entre os colaboradores e a organização a qual representa. É preciso que ele faça um minucioso diagnóstico sobre os hábitos dos públicos estratégicos envolvidos direta ou indiretamente com a instituição, o que significa dizer também que cabe a ele acompanhar de perto o comportamento dos indivíduos na intenção de caracterizar também sua cultura.

Em Relações Públicas, existe uma série de conceitos que são apresentados por uma diversidade muito grande de autores e que nem sempre seguem uma só linha de pensamento e pesquisa no que diz respeito ao estudo dos públicos. Hugo Barbieri (*apud* FRANÇA, 1997, p.72) descreve que o público constitui fator essencial da atividade de Relações Públicas. Já o *Instituto de Relações Públicas da Grã-Bretanha* orienta que a atuação do público, seu tipo de

comportamento e a influência que ele exerce podem, definitivamente, afetar a ação de uma organização.

Do ponto de vista de Bertrand Canfield, o público se compõe de grupos de pessoas unidas numa causa comum de interesses correlatos, de cuja reciprocidade têm plena consciência. Com tantos pontos de vista acerca da essência dos públicos, um deles se destaca pela relação que é estabelecida entre o papel desenvolvido pelos grupos e a Relações Públicas, um dos objetos deste estudo. Cândido Teobaldo consegue fazer uma junção bastante concisa entre a função desempenhada pelas Relações Públicas e os diversos públicos. Para o autor

Cabe às Relações Públicas a importante tarefa da formação de públicos junto às empresas ou instituições, levantando as controvérsias, fornecendo todas as informações e facilitando a discussão à procura de uma opinião ou decisão coletivas, tendo em vista o interesse social (*apud* FRANÇA, 1997, p.73).

Conforme já discutido, os públicos estão longe de representarem uma singularidade. Eles são plurais, diferentes, heterogêneos, numerosos, e sua complexidade obriga a um grande esforço das Ciências Sociais para estudar e compreender suas mudanças, seu comportamento, desejos e necessidades.

Não é fácil estabelecer relações amenas com os públicos de uma organização ou dentro de uma comunidade. Para que estas relações sejam amigáveis e compreendidas a partir de um diálogo entre as partes, é imprescindível que as técnicas de Relações Públicas sejam aplicadas com um direcionamento para cada público, avaliando os objetivos de cada um e procurando atender as suas necessidades, certamente visando bons relacionamentos entre estes grupos estratégicos e a organização.

Dois autores, James Grunig e Todd Hunt afirmam que poucos profissionais de Relações Públicas têm idéias claras sobre o que constitui de fato o seu público. Como pôde ser percebido, ‘público’ pode ser entendido ou percebido nos seus mais variados significados, seja como “oposto do provado”, ou mesmo “o público-leitor de um jornal” ou “telespectador de um determinado canal de televisão”. Podem ser empregados, fornecedores, consumidores... Enfim, existe uma série de características que podem ser utilizadas para definir “público”.

O público interno, por exemplo. É classificado por muitos dos autores aqui referenciados como representante das ligações socioeconômicas e jurídicas com a organização onde trabalha, vivenciando sua rotina. Geralmente são diretores, empregados e familiares. Já o público externo é percebido como aquele grupo que não apresenta ligações claras com a organização, mas que, de alguma forma, interessa a ela, seja por motivos mercadológicos ou políticos. São representados pelos consumidores, os poderes públicos diversos, as comunidades, concorrentes, imprensa e mídia em geral, formadores de opinião, líderes comunitários e outros.

Mesmo com as definições que já foram apresentadas anteriormente, percebemos a necessidade de se buscar outros conceitos que serão mais bem trabalhados e interpretados no decorrer deste trabalho. Para o sociólogo Herbert G. Blumer (*apud* FRANÇA, 1997) público se caracteriza por ser um grupo de pessoas que divide suas opiniões a respeito de um problema que é gerado a partir da divergência de objetivos, comum entre os homens, dedicando-se a essa discussão

público é um grupo de pessoas que é confrontado por uma controvérsia, está dividido em suas opiniões a respeito da solução dessa controvérsia e empenha-se na discussão da controvérsia. Na mesma linha de Blumer, o filósofo John Dewey afirma que público é um grupo de pessoas que enfrenta problema similar, reconhece que o problema existe e se organiza para fazer alguma coisa sobre o problema (FRANÇA, 1997, p.76).

Para que possa haver um parâmetro comparativo entre os diversos conceitos que estão sendo discutidos, podemos acrescentar ainda que, na visão sociológica, público “é um agregado ou conjunto instável de pessoas pertencentes a grupos sociais diversos, e dispersas sobre determinada área, que pensam e sentem de modo semelhante a respeito de problemas, gastos ou movimentos de opinião” (Ferreira *apud* FRANÇA, 1997, p.78).

Outro conceito apresentado seguindo a vertente do pensamento sociológico pode ser verificado na descrição de Eva Maria Lakatos, onde a autora define público como

o conjunto de indivíduos em que é praticamente igual o número de pessoas que expressam e recebem informações; a organização da comunicação pública permite uma resposta imediata e efetiva a uma opinião publicamente expressa; a opinião, formada através da discussão, encontra possibilidades de se transformar em ação efetiva, mesmo contra o sistema de autoridade, mais ou menos vigente, se necessário, e as instituições de autoridade não têm penetração: o público é, portanto, mais ou menos autônomo em suas ações (Lakatos *apud* FRANÇA, 1997, p.79).

Arthur Ramos (*apud* FRANÇA, 1997) reforça o conceito de que muitos são os públicos de relações públicas que devem ser conduzidos de acordo com o interesse da empresa, atendendo-os dentro de suas características e necessidades. Por isso, os manuais da atividade ensinam como se relacionar de modo adequado com cada um dos diferentes públicos.

Além de definições bem divergentes apresentadas neste trabalho, também é importante registrar que “falar em público” implica falar também na atividade de Relações Públicas. Com as técnicas desenvolvidas e aplicadas através deste profissional, pode-se estabelecer listas de públicos ou selecionar e planejar ações para atender a públicos específicos. O sucesso do trabalho depende do acerto dessa proposta e de como foi planejada e executada, segundo opiniões de Marston e Newston (*apud* FRANÇA, 1997).

Simões diz que, normalmente, público é apenas um conjunto de pessoas com interesses comuns para com a organização. Para o autor na evolução do processo, por motivos político-econômicos e, desde que haja condições, pode ocorrer uma transformação. As pessoas podem, através de algumas lideranças, iniciar a interação entre si, formando um grupo psicológico e, em alguns casos, atingindo o nível de organização social (SIMÕES, 1995, p.132).

O conceito de público é apresentado assim no *Dicionário de Comunicação* de Mauro Almeida: “conhecido de todos, notório, manifesto. O conjunto de pessoas às quais uma determinada mensagem artística, publicitária, jornalística, é destinada. As pessoas atingidas por um veículo de comunicação” (ALMEIDA, 1997, p.243).

É importante comentar aqui sobre a importância das boas relações que devem existir entre a empresa e seus mais diversos públicos. Qualquer movimento de uma das partes é capaz de influenciar qualquer um dos grupos. Para isso é que as técnicas de Relações Públicas devem ser aplicadas com base em análises de mercado e de clima interno, além de exigir um profissional com formação e qualificação adequada para tal atividade.

Silveira Bueno (2000) apresenta uma definição de públicos como sendo “relativo ou pertencente a um povo ou ao povo; que serve para uso de todos; comum”. Como objeto de estudo deste trabalho é uma avaliação da capacidade de manipulação do público interno de

uma organização, vale ressaltar, após um breve relato sobre os diversos conceitos de “público”, o papel que o público interno representa para uma instituição e quais suas principais características.

Já na ótica de Mauro Almeida, o “público interno” pode ser apresentado como “o segmento do público que é constituído pelas pessoas que estão mais próximas da instituição, empresa ou organização, como os diretores, funcionários, acionistas, familiares, os funcionários e, em determinados casos, fornecedores e revendedores” (ALMEIDA, 1997).

França (1997) discorre acerca de alguns conceitos que, na sua essência, mantêm o foco da ligação jurídica ou de aproximação já apresentada neste capítulo. O primeiro deles aborda a questão das *ligações sócio-econômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da organização*. Segundo o autor, esta é uma definição tradicional ensinada nos cursos de Relações Públicas, onde este público interno é basicamente constituído pelos empregados.

Uma outra definição, a de Ferreira, limita o estudo do público interno a um “segmento constituído por diretores e empregados de uma empresa ou organização, incluindo, eventualmente, acionistas, conselheiros, vendedores” (Ferreira *apud* FRANÇA, 1997, p.82).

Ainda em citações na obra de França, é possível encontrar um conceito claro e objetivo de público interno descrito por John E. Marston em *Modern Public Relations*. Para este autor, “públicos internos são as pessoas que, de alguma forma, estão ligadas a uma organização e com esta mantêm um contato diário de trabalho. São os empregados, acionistas, fornecedores, revendedores, clientes e até mesmo a comunidade próxima à empresa” (*apud* FRANÇA, 1997).

Como pôde ser percebido, é um conceito sucinto, mas capaz de esclarecer que o público interno não precisa ter necessariamente uma ligação jurídica com a instituição, contradizendo alguns conceitos apresentados anteriormente. Além disso, mostra que é possível igualar diferentes grupos que possuem ligações com a empresa, ao mesmo tempo em que têm interesses divergentes.

É relevante registrarmos que a existência dos públicos não depende da empresa. França (1997) afirma que existência do público garante à organização sobrevivência e apoio constante às atividades da companhia, contribuindo assim para a criação e consolidação de uma boa imagem no mercado.

Não poderíamos deixar de registrar neste trabalho a visão de públicos sobre a ótica da Psicossociologia apresentada por Cândido Teobaldo de Souza Andrade. Para este estudioso, a princípio era feito, principalmente por autores como Gustave Le Bon e Gabriel Tarde, o diagnóstico de multidões e da coletividade, do comportamento coletivo, analisando este tipo de comportamento referido às multidões e também às massas.

No entanto, dentro das multidões e das massas encontra-se o público que, segundo esclarecimentos do *Novo Dicionário Brasileiro Melhoramentos* pode ser caracterizado como “agrupamento amorfo, elementar e espontâneo, que se empenha para chegar, através da discussão de um problema de interesse comum, a uma decisão uniforme” (*apud* ANDRADE, 1989, p.36).

Com propriedade e bastante pertinência, Cândido Teobaldo propõe uma discussão onde afirma que a principal característica do público, do ponto de vista de algumas correntes sociológicas anteriormente estudadas por ele, é a predominância das considerações racionais em relação às emoções. Para ele, o público é formado de pessoas adultas que pensam e refletem sobre os problemas colocados para a discussão pública, enquanto a multidão e a massa agem por impulsos.

Consideramos importante reservar um espaço de discussão para os estudos de Cândido Teobaldo, uma vez que este estudioso é responsável por pesquisas únicas no que diz respeito à avaliação dos públicos. Na sua obra *Psicossociologia das Relações Públicas* (1989) ele apresenta, em etapas, uma explicação para a constituição do público, que pode ser formado:

- 1) Com base na presença de pessoas ou grupos organizados de pessoas;
- 2) Com ou sem contigüidade espacial, o que significa que não existe um espaço definido para ele se manifestar;
- 3) A partir da existência da controvérsia e da abundância de informações;
- 4) A partir da oportunidade de discussão, do predomínio da crítica e da reflexão;

5) A partir da procura de uma atitude comum e da decisão ou opinião coletivas.

Com base nestes itens, que, possivelmente, são os responsáveis pela constituição do público, o autor apresenta um conceito que pode ser encontrado em diversas obras de outros estudiosos, sendo uma referência no que diz respeito aos estudos dos públicos.

*O agrupamento de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contigüidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, quer permitirá a ação conjugada (ANDRADE, 1989, p.41).*

Hebert Blumer faz a seguinte afirmação sobre públicos quando escreve:

*o termo público é usado para designar um grupo de pessoas: a) que estão envolvidas em uma dada questão; b) que se encontram divididas em suas posições diante dessa questão; c) que discutem a respeito do problema [...]. A presença de uma questão, de discussão e de uma opinião coletiva constitui a marca do público (BLUMER, 1997, p.181).*

É bem verdade que para que exista “público”, antes é necessário que exista uma causa, um problema, um fato, um objetivo, comum ou mesmo divergente. Sidinéia Freitas (1999) aponta para a análise de novas tendências acerca do estudo dos públicos. A autora defende que existe uma nova corrente que aponta para esta necessidade de se rever os processos produtivos e a extrema relação que existe entre os públicos interno e externo (onde se concentra a maior parte da opinião pública), que compreende não só o consumidor direto, mas o fornecedor, o distribuidor, a imprensa, o governo, a comunidade como um todo.

Apresentamos e discutimos diversos conceitos de públicos segundo a ótica de vários estudiosos, e uma outra definição para públicos dentro das Relações Públicas pôde ser encontrada na obra de Cândido Teobaldo e foi apresentada em São Paulo, no *Fórum Roberto Simonsen*, por Hugo Barbieri. Para este autor, o público sempre constitui, numa atividade de relações públicas, o fator de primeira importância, uma vez que eles são os elementos onde as Relações Públicas atuam.

Nas técnicas de Relações Públicas, o termo “público” não significa que nele está inserida toda a comunidade, e, sim, aquele setor desta comunidade que interessa ao empreendimento e para

o qual as mensagens são dirigidas. Já na corrente defendida por Simões, defende-se que o conceito de “público” em Relações Públicas está diretamente relacionado ao coletivo, cujos membros muito dificilmente interagem entre si. Eles o fazem de forma isolada e direta, ou talvez até indiretamente, com uma determinada organização. “Público e organização são clientes e fornecedores ao mesmo tempo, dinâmica diferente do significado *one-way* contido na idéia fornecedor-cliente” (SIMÕES, 1995, p.57).

Pode-se dizer, portanto, que o estudo dos públicos é muito mais complexo e extenso do que temos disponível para discutir neste trabalho. Os públicos estão envolvidos numa rede de relacionamentos que engloba os mais distintos perfis de membros que a compõem: são os donos dos meios de produção se envolvendo com os donos da força de trabalho, e com uma organização que estimula um determinado comportamento, uma cultura pré-estabelecida.

## **CAPÍTULO II**

### **COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1. Cultura Organizacional**

Como é do nosso conhecimento, o homem é constituído pelos valores, normas, comportamentos e instituições sociais que o formaram a partir de seu nascimento, instituições tais como família, escola, igreja. Para Pontinha (2001), o que o homem leva para dentro das organizações é exatamente este acervo de costumes e normas, conforme dito anteriormente no final do primeiro capítulo deste trabalho. No entanto, cada instituição também tem, em sua formação, uma cultura estabelecida, e é por este motivo que o indivíduo deve passar por um processo de ressocialização se nela quiser permanecer.

Para a autora, uma das formas de ressocializar o indivíduo é exatamente através da comunicação, que está sempre presente no cotidiano de todos, e na organização com um diferencial, onde deve ser dirigida a seus públicos estratégicos de acordo com suas características específicas.

No que diz respeito ao profissional de Relações Públicas, podemos contextualizá-lo na cultura organizacional, uma vez que tem sua formação voltada para lidar com o público, diagnosticando as convergências e também as divergências que irão permitir a formação de equipes de trabalho cada vez mais homogêneas e com grande potencial de trabalho.

É dentro desta concepção que podemos estudar o conjunto de produção de um grupo tomando como base a essência do conceito de cultura, que Laplantine define como

“(...) conjunto, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades adquiridas através de um processo de aprendizagem, e transmitidas ao conjunto de seus membros” (*apud* PONTINHA, 2001, p.15).

Segundo Curvello, as raízes dos estudos sobre cultura organizacional encontram-se na Antropologia. Os aspectos da cultura ainda foram pouco discutidos neste estudo, mas isso não significa que são menos importantes ou essenciais. Muito pelo contrário: a cultura organizacional que será relatada neste capítulo é a principal causa dos aspectos influenciadores os quais pretendemos relacionar aqui. Por cultura entende-se “uma rede de concepções, normas, valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional” (Beyer e Trice *apud* CURVELLO, 1993, p.21).

Estes autores ainda afirmam que “para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores citados anteriormente devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”. E como isso pode ser feito? Através das técnicas de comunicação, que irão promover o planejamento, execução e avaliação, através de um acompanhamento, com mensuração de resultados, das formas culturais através das quais irão se manifestar; sejam rituais, histórias, movimentos.

Diversos conceitos de cultura organizacional são apresentados por diferentes autores, sob os mais diversos enfoques. Restrepo e Rubio (*apud* FRANÇA, 1997) explicam a cultura organizacional e falam sobre a releitura da organização. Afirmam que

sua composição é ampla e complexa e que é necessário que seja bem entendida mediante o conhecimento de todos os seus elementos e de todas as influências que as afetam. Segundo eles, a cultura molda os comportamentos das pessoas, mas sempre a organização tem a necessidade de se comunicar bem, evitando conflitos (FRANÇA, 1997, p.51).

Outro autor que também realiza vastos estudos na área, considera a cultura organizacional como

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (Schein *apud* CURVELLO, 1993, p.22).

Podemos dizer, então, que a cultura organizacional é um método, um conjunto de ações aplicadas dentro ou fora das organizações, e que se mostrou capaz de promover uma troca de valores e sentimentos, de comportamentos e soluções de problemas entre as pessoas que, juntas, dividem o mesmo ambiente, tornando-se necessária que seja difundida e ensinada aos novos membros que passam a fazer parte do mesmo grupo. Dentro desta concepção, a comunicação organizacional — as relações públicas mais especificamente — representa os meios através dos quais a cultura será transmitida aos seus diversos públicos. Colocam em foco que, ao desenvolver um trabalho de consolidação da cultura dentro de uma organização, é possível que se utilize a criatividade no sentido de desenvolver ações que promovam a redução de conflitos, aproximação de pessoas que se identifiquem, além de guiar o comportamento, uma vez que em cada ritual pode-se encontrar um mito que simbolize uma crença central da organização.

Para Janice Beyer e Harrison, “cultura é entendida como uma verdadeira rede de concepções, normas, valores e que são consideradas submersas à vida organizacional” (*apud* CURVELLO, 1993, p.21). Sem a aplicação das técnicas de Relações Públicas dentro da empresa, seria difícil estabelecer um elo de ligação entre a alta administração e seus públicos diversos, uma vez que seu papel é o de estreitar as relações entre as pessoas direta ou indiretamente ligadas à organização, mantendo um clima de favorecimento para ambas as partes (administradores e

funcionários), em torno de um ou vários objetivos, já que, sabemos, os verdadeiros interesses da diretoria nunca foram os mesmos dos funcionários.

Outra autora que descreve com propriedade a cultura organizacional é Maria Ester de Freitas, considerando-a

um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Essa conceituação considera que a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário, coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham (Freitas *apud* CURVELLO, 1993, p.25).

Nos conceitos já apresentados, podemos notar que a cultura acaba exercendo não somente uma forma de manifestação das pessoas, de rituais, costumes, tradições, comportamentos e formas de agir, mas também representa um fator de integração, identificação entre os indivíduos e principalmente exerce um papel de unificadora.

Outro ponto relevante a ser apresentado aqui diz respeito ao papel da cultura nos processos de mudança que ocorrem dentro das organizações. Autores como Maria Ester e Thévenet discutem acerca deste tema apontando teorias com argumentos diferentes. Para Freitas, a mudança cultural é plausível de ser feita de forma planejada, mas não é fácil, nem simples executar esta mudança, muito menos barato. De uma série de outros elementos depende esta mudança. Já Thévenet diz que a cultura é mudada para que sejam reestruturadas as formas de funcionamento, as lógicas fundamentais e, até mesmo, os padrões. Este mesmo autor ainda completa sua discussão com um conceito de cultura, onde esta representa

um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturaram a generalidade dos comportamentos da gestão e de empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem. Não se pode dizer que, para lá dos sinais, dos símbolos, dos comportamentos individuais, há lógicas de ação profundamente enraizadas no “subconsciente” da empresa e, ao mesmo tempo, promover métodos mais ou menos fiáveis de transformação dessa realidade (Thévenet *apud* CURVELLO, 1993, p.27).

Vários pontos de vista serão encontrados quando se discute cultura e as possíveis mudanças causadas nela e por ela. No entanto, ainda sobre a argumentação de que a cultura pode ou não

ser mudada, de que forma isso pode ser executado e quais os impactos causados por essa mudança, Aktouf diz acreditar que, quando se acredita no poder delegado à alta administração para mudar os comportamentos, crê-se que a cultura representa algo diferente da realidade espontânea, subjetiva, pessoal e individual das pessoas; que ela possa ser também a diferença que é vista nos relacionamentos dos indivíduos e passa a ser algo passível de ser mudada à vontade.

Dentro das organizações, os indivíduos exercem suas funções e são responsáveis pelo desenvolvimento e estímulo destas. Edela Souza define cultura organizacional como “*um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema*” (apud MARCHIORI, 1995, p.29). Esta afirmação representa a posição que a cultura organizacional ocupa dentro do sistema, em que, através da cultura, é possível perceber como funcionam as relações internas, as contradições existentes, os sucessos e fracassos organizacionais, ou, até mesmo, a capacidade de adaptação às mudanças. Marlene Marchiori afirma que, dentro deste processo de conhecimento dos indivíduos, suas afinidades e divergências, é importante que seja dada a devida atenção ao processo de motivação e valorização do funcionário, já que este representa diretamente a capacidade de interação e revolução dentro das organizações.

Para que as organizações alcancem o sucesso, é válido dizer que é preciso que se fuja um pouco dos processos burocráticos e dirija esforços para a aproximação com as pessoas, analisando suas formas de agir e seus comportamentos. A mesma autora afirma ainda que o sucesso das empresas está diretamente ligado à transparência da cultura organizacional, um fenômeno que se manifesta numa imensa variedade de comportamentos, uma vez que, como já dito anteriormente, os indivíduos têm educação diferente e convivem em meios diferentes uns dos outros.

Pudemos notar que várias correntes teóricas são formadas acerca da cultura. Consideramos válido acrescentar aqui que “a cultura pode ser entendida como um conjunto de soluções compartilhadas para um grupo de pessoas que encontram problemas específicos pelas situações que eles têm em comum” (MARCHIORI, 1995, p.31).

Vasto é o campo da cultura organizacional, o que nos faz retornar ao início deste capítulo e enriquecê-lo com conceitos de outros autores. Na obra de Marchiori (1995), Megginson,

Mosley & Pietri apresentam a cultura como o próprio conhecimento, as crenças, a arte, as leis, costumes ou quaisquer outras capacidades que foram adquiridas por uma pessoa que faz parte de uma sociedade. Por um outro lado, Horton (*apud* MARCHIORI, 1995) diz que a cultura é tudo aquilo que é aprendido em sociedade e partilhado pelos membros desta. Fleury apresenta um conceito de cultura organizacional com o qual poderemos, mais tarde, discutir algumas relações que existem dentro das organizações, e que, muitas vezes, determinam os rumos a serem seguidos. Para este estudioso, a cultura organizacional pode ser entendida como

um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury *apud* MARCHIORI, 1995, p.40).

Estas duas definições apresentadas são a representação de que a cultura também é capaz de modelar o comportamento dos indivíduos, até mesmo de forma imperceptível a seus olhos. Ela está presente na vida dos indivíduos durante todo o tempo, em qualquer agrupamento de pessoas, onde cada uma tem suas próprias características.

### **1.1. Comunicação e Cultura Organizacional**

A discussão que será apresentada neste capítulo diz respeito a uma análise feita acerca do que se vive dentro de uma organização, e como se vive: como a comunicação é parte indispensável do processo de mudanças, das relações internas e das condutas que devem ser seguidas dentro de uma corporação. Os empregados de uma empresa se comunicam das mais diversas formas. A mais comum delas, obviamente, é a fala. Mas eles também se comunicam por gestos, olhares e pelos instrumentos formais de comunicação disponibilizados pela empresa. Para Sidinéia Freitas (1995) é analisando justamente as formas como a comunicação se dá e é utilizada nos discursos que podemos perceber que tipos de valores são exercidos.

Para a autora, os profissionais de Relações Públicas são os verdadeiros responsáveis pela investigação da cultura de uma organização, com o principal objetivo de orientar as decisões da alta administração, visando a minimizar as relações de conflito entre os donos dos meios de produção (a alta administração) e os dominados (empregados), uma vez que os discursos

entre essas duas partes devem ser conhecidos por todos a fim de que haja uma conscientização dos papéis de cada um dentro da empresa.

Outra estudiosa que segue a mesma linha é Pontinha (2001), que abre uma discussão tornando necessário pensar que o processo de comunicação é um processo dinâmico e que se faz através da definição da rede de comunicação que é estabelecida entre os grupos. Para ela, da mesma forma que existem grupos formais (definidos por cargos e funções), que são estabelecidos até mesmo sem a conformidade dos integrantes destes grupos, também existem aqueles grupos informais, que têm sua formação constituída com base nas afinidades, amizades e que exercem influência direta na comunicação. Por isso é importante comentarmos aqui sobre a participação formal da comunicação no processo interno.

(...) os canais formais de comunicação são os instrumentos oficiais pelos quais passam todas as informações descendentes como ascendentes e que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc). Os meios informais são aqueles não planejados pela diretoria, que fogem do seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência dos canais formais. À primeira vista, os contatos informais que os superiores mantêm com os subordinados podem ser enquadrados neste tipo de comunicação informal. (...) As comunicações informais são todas livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração (...) Vence na rapidez com que se disseminam as informações (...) (Torquato *apud* PONTINHA, 2002, p.24).

Não consideramos que seja tão fácil compreender as relações estabelecidas a partir da cultura organizacional. A partir do exposto, alguns antropólogos, como Lévi-Strauss, entendem a cultura como uma linguagem, um conjunto de significados, onde a comunicação representa um elemento vital nos processo de construção, fortalecimento e transmissão das mudanças culturais. Malinovski é outro pensador das Ciências do Homem que afirma que a cultura representa um instrumento que se coloca a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Radcliffe-Brown registra que esta mesma cultura acaba funcionando como um mecanismo adaptativo-regulador, promovendo uma unificação dos indivíduos nas estruturas sociais. Daí pode-se dizer que as mudanças culturais podem ser provocadas tanto pelas lideranças empresariais como podem resultar de um processo de reacomodação dos indivíduos, ou apenas de uma adaptação às mudanças no ambiente (*apud* SMIRCICH, 1983, p.342).

Apesar desta apresentação um tanto direta sobre cultura organizacional, muito se pôde ler e pesquisar sobre este tema. Existe um grande número de autores e estudiosos que se dedicaram

ao entendimento da cultura organizacional. Marchiori afirma em sua obra que este estudo, o da cultura, permite que se conheça como funciona de fato uma organização, tornando possível um questionamento sobre a personalidade desta. Thevenet (*apud* MARCHIORI, 1995, p.33) é um importante estudioso desta área. Para o autor, existem razões que determinam o sucesso da cultura organizacional e estas se resumem em dizer que a cultura serve para dar soluções, descrever e explicar as organizações e colocar em evidência as outras características das mesmas.

Outro autor que se tornou referência nestes estudos devido a sua dedicação em entender os processos gerados pela cultura organizacional é Schein, o qual afirma que as pesquisas devem ir além da superfície de uma organização, ela deve descobrir os pressupostos básicos de seu funcionamento.

Já discutimos sobre muitos conceitos apresentados por diversos autores, inclusive em outras obras onde são usados como referências. No entanto, na obra de Marchiori é mais explícito o quanto existem discussões acerca do processo de formação e difusão da cultura. A autora ressalta que, nas discussões apresentadas por Schein, o autor não comenta sobre a dimensão do poder e das relações de dominação existentes neste processo em discussão.

Sabemos que é praticamente impossível pensar as organizações sem falar em poder e dominação. Em todas as relações são estabelecidas relações de poder, e não seria diferente dentro das empresas. Marchiori faz uma afirmação que acaba representando uma das verdadeiras intenções desta pesquisa. Para a autora “a cultura organizacional só se efetiva a partir do momento em que o público interno entenda, participe, aceite e desempenhe um comportamento que gere a mudança proposta pela organização” (MARCHIORI, 1995, p.40). Neste trabalho não discutimos este assunto com base em pesquisa de campo aplicada a grandes organizações. Este questionamento tem um fundo de inquietação e é fruto de observações feitas durante nossa experiência profissional. Numa grande multinacional com sede em Minas Gerais, pudemos notar que tipo de mudanças de comportamento as mensagens transmitidas através dos veículos formais de comunicação interna são capazes de provocar no público. Este processo certamente não se dá apenas com um boletim distribuído ou um quadro de avisos que é colado. É mais que apenas distribuir folhetos.

Se estas mensagens são capazes de influenciar na mudança de comportamento das pessoas é porque elas têm na sua essência, pleno conhecimento sobre o público-alvo e o quanto este público se adequa ou não à cultura da empresa. Durante o tempo em que tivemos a oportunidade de observar de perto e participar deste processo de comunicação interna, pequenas ações de comunicação dirigida e relações públicas nos chamaram a atenção. As datas comemorativas mais tradicionais como Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Dia do Trabalhador são esperadas com ansiedade não só pelos funcionários, mas, principalmente, por familiares: esposa e filhos. Isso se explica porque estes eventos geralmente coincidem com algum tipo de bonificação dada pela organização, os familiares têm condução disponível para levá-los ao local de trabalho (a maioria dos eventos é realizada na própria sede), alimentação, sorteio de prêmios, eletrodomésticos e outros bens de valor mais alto.

Entretanto, as ações não se resumem a eventos ou a comemorações festivas. Diariamente há uma reunião entre a liderança direta e a equipe operacional dentro da própria área de trabalho para discutir uma pauta específica determinada pela diretoria da empresa e divulgada pela Comunicação através de um boletim impresso e entregue diretamente ao líder daquela equipe. Isso faz com que o empregado de base se sinta importante dentro da equipe, e, como consequência, acaba motivando o colaborador. Esta ação específica acabou se tornando um hábito cotidiano dentro da instituição, passando a fazer parte então da cultura da empresa de participação integrada.

Fleury talvez consiga explicar por que este processo estabelecido através de canais formais de comunicação é capaz de provocar uma certa quietude nas reações do público interno. Esta estudiosa salienta que no processo de investigação da cultura de uma organização, ela se coloca de uma forma que implica importância para desvendar aqueles aspectos que são formadores da identidade organizacional. Por outro lado, ela explica que também irá definir as bases materiais sobre as quais se assentam as relações de poder. Esta categoria fornece o referencial para se decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico.

Em outras palavras, para se questionar como os elementos simbólicos ocultam, instrumentalizam relações de poder, é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho. É preciso entender como se dá o processo

de estabelecimento das relações internas entre os diversos grupos que compõem a organização.

Outro instrumento de comunicação e de relações públicas muito bem aplicado na organização citada anteriormente são reuniões que acontecem entre um diretor ou gerente e empregados diretamente ligados a esta liderança, que são convidados para tomar um café da manhã e discutirem algumas questões que envolvem a organização, tanto em termos de representação no mercado, quanto perspectivas internas de crescimento e mudanças. O empregado tem a “liberdade” de se expressar com a chefia expondo suas opiniões.

Esta ferramenta de comunicação funciona bem, mas sabemos que dentro das organizações existe uma hierarquia a qual, devido ao sistema capitalista - que será apresentado posteriormente neste trabalho - com base em Marx, existe uma divisão do mundo em “castas”, classes, que coloca algumas pessoas em posição estratégica e favorecida, enquanto outras se resguardam em seu espaço não de dono dos meios de produção, mas de uma mão-de-obra muitas vezes sacrificada. É importante ressaltar que, neste caso, se os públicos não reagem e apenas seguem as imposições sem questioná-las, isso não representa participação.

Os canais formais de comunicação são instrumentos oficiais responsáveis, em grande parte, por essa passividade percebida em muitas organizações. São através destes instrumentos "reguladores" que passam todas as informações de ordem ascendente e descendente, e que têm a importante função de assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa com o estabelecimento de normas, instruções e relatórios. Para Pontinha “a organização é um sistema e como tal se apóia na cooperação de seus públicos, e é influenciada por aspectos variados como: ambiente, tecnologia, comunicação, satisfação e insatisfação” (PONTINHA, 2001, p.23).

Esta discussão é feita por muitos estudiosos, entre os quais Marlene Marchiori. Ela afirma que dentro de uma organização burocrática existe uma divisão que implica na concentração do poder do dia-a-dia, o controle das rotinas, que circulam apenas nas mãos de especialistas e gerentes.

O executivo especializado obtém o poder por meio do controle da informação. Por outro lado, os gerentes conseguem o poder por meio do controle da informação que passa pelos canais. Este poder é apontado por Tofler (*apud* MARCHIORI) como a espinha dorsal da burocracia (MARCHIORI, 1995, p.20).

Esta burocracia que encontramos por aí só tende a abafar as descobertas e a inovação instantânea.

Marchiori faz uma afirmação que permite concluir este tópico e também concede maior linearidade a este capítulo. A autora afirma que a chave do sucesso empresarial está diretamente relacionada com o desvendar da cultura organizacional considerada um fenômeno profundo, manifestada numa variedade de comportamentos existentes e inerentes às organizações, visto que dentro de uma organização tenta-se promover a unidade, a ausência de divergência, mas o número de pessoas provoca uma grande diversificação cultural.

Com as discussões apresentadas anteriormente, podemos afirmar que, para que se conheça a cultura de uma organização, é preciso conhecer primeiramente esta cultura em questão e fazer uma análise de como ela é capaz de influenciar e refletir-se em seu público interno.

### **1.1.2. O jogo do poder**

Quanto ao poder exercido dentro e pelas organizações, infelizmente não pôde ser realizada, uma pesquisa que, numericamente, pudesse expor o jogo interno do quem manda mais, ou pensa mais, ou mesmo domina mais. Obviamente, da forma mais implícita possível, afinal de contas ninguém está totalmente disponível para ser dominado, apesar de que, desde que o mundo é mundo, em todas as relações existe um jogo de interesses e poder.

Sabemos que existem vários tipos de poder, sendo o mais comum dentro das organizações o “hierárquico”: o poder do gerente, o poder regional do superintendente, o sindical, entre outros. No entanto, seguindo Pagès, o autor afirma que o poder não é encontrado somente nas relações entre dominantes e dominados, mas ele se enraíza na prática cotidiana da organização.

Para Curvello (2002), a manifestação do poder organizacional irá contribuir para que haja maior integração do funcionário a princípios e valores da própria empresa, assim como a desterritorialização irá separar o indivíduo de suas raízes, tornando-o mais receptivo e vulnerável à cultura e ao código da organização, uma vez que o afastamento do indivíduo de seus referenciais irá abrir brechas para a transmissão dos valores da empresa.

Durante uma leitura, me deparei com um estudo de caso interessante, onde o autor relatou sobre uma “organização B” em que um instrumento de comunicação interna, mais precisamente um programa de vídeo-jornal, era produzido para veicular símbolos da organização. O que me chamou a atenção foi a explicação apresentada por Curvello, o autor, sobre o papel do canal. Ele dizia que

mais do que informar, sua função passava a ser formativa, como repassador de cultura e motivador de ações positivas do funcionalismo. Ali, além de avaliar a comunicação videográfica nos seus aspectos formais, nos informava que, para que a comunicação interna alcançasse seu objetivo de harmonizar os objetivos dos empregados aos da organização, os funcionários responsáveis pela elaboração dos códigos comunicativos, aqueles que trabalham nos veículos internos, precisavam estar conscientes dos limites impostos pela empresa, conscientes dos valores, costumes, hierarquia e outros fatores da cultura organizacional (CURVELLO, 2003, p.84).

Podemos dizer a partir da afirmativa anterior que a comunicação exerce seu papel de informar, mas também se mostra capaz de *promover*, com o auxílio dos veículos internos mais diversos — não só vídeos, como foi o caso comentado, mas boletins, reuniões integradas, murais — a função de mediadora das relações, reforçando o caráter coercitivo das regras internas, utilizando uma linguagem-padrão e de fácil entendimento, e abusando das técnicas de persuasão e sedução de seu público interno.

Neste momento, entramos em uma discussão um tanto complexa sobre a questão do poder. Como diz Foucault: “mais do que analisar o poder do ponto de vista de sua racionalidade interna, ela consiste em analisar as relações de poder através do antagonismo das estratégias” (FOUCAULT, 2003, p.231). Para entender o que são as relações de poder, talvez devêssemos investigar brevemente as formas de resistência e as tentativas de dissociar essas relações. Podemos apenas exemplificar algumas dessas relações, como, por exemplo, a oposição dos homens sobre as mulheres, dos pais sobre os filhos, da medicina sobre a população, dos donos dos meios de produção sobre os donos da força de trabalho. São processos de relações onde se percebe a dominação de um indivíduo que naquele momento tem mais força que o outro, seja esta força física, ideológica, financeira, intelectual.

Para este mesmo autor, estas relações de dominação atacam tudo aquilo que separa o indivíduo, que quebra sua relação com os outros e fragmenta a vida em comunidade, forçando

o indivíduo a se voltar para si mesmo e se ligar a sua própria identidade de um modo totalmente coercitivo.

## **2. As origens da influência e dominação**

Com base nas discussões estabelecidas anteriormente, podemos afirmar que as tradições culturais determinam e traduzem práticas diferentes para cada sujeito. Diante das mídias, não estamos somente diante dos meios de comunicação, mas diante da vida em seu contexto mais amplo. Todos os seres humanos se distinguem entre si. Suas tradições e valores divergem e vão se posicionar diante das questões de forma diferente também. Essa análise é válida para que seja feita uma avaliação do processo de dominação, já que as tradições familiares e comunitárias ainda predominam nos valores da sociedade.

A comunicação tornou-se um instrumento de poder, uma vez que as trocas entre os meios e canais auxiliam no próprio processo da comunicação e na transmissão às pessoas; como estas devem se portar e viver socialmente nas comunidades onde estão inseridas. Existem muitas práticas culturais que interferem nos processos e, conseqüentemente, nas relações de poder.

Pode-se dizer que o poder não é obtido apenas pela determinação das classes sociais, é obtido pela capacidade de negociação com quem tem o poder naquele determinado momento e, não necessariamente com as classes dominantes.

Hoje em dia, o processo de comunicação é composto pelas tecnologias, a cultura e o poder, ou seja, os meios determinantes dos fins. Cabe aos profissionais de comunicação exercerem suas atividades com coerência e saber utilizar as ferramentas para lidar com a sociedade nesse contexto de sociedade do “ter” e não mais do “ser”. Por isso, o conhecimento é fundamental, mas saber utilizá-lo é mais ainda, pois temos responsabilidade para difundir as funções e estratégias.

No mundo hoje, infelizmente, tudo gira em torno do sistema e do capital, e essa teoria foi discutida pelo filósofo Karl Marx há mais de 150 anos, afirma Konder (1998). Não importa como se faz para ganhar dinheiro. A lógica da economia e a obtenção do lucro tendem a ser o fator principal. Quando se trata da questão organizacional, podem-se citar exemplos de poluição ambiental, dos acidentes ocupacionais de trabalho, de saúde dos seres vivos, para

explicar essa lógica da economia que visa o lucro e se cria uma “máscara” para fingir que nada disso ocorre nas realidades organizacionais.

Gareth Morgan aborda a descrição feita por um antigo ministro inglês, Edwards Heath, que falava da “face repugnante” da vida organizacional. Apesar das empresas serem estereotipadas como racionais, que visam objetivos e fins específicos, chega-se, ao fazer o comparativo da teoria com a prática, de que esse conceito está mais na ideologia do que na prática da questão de fato.

As organizações ainda são tidas como impérios de dominação social. Nelas, os indivíduos ou pequenos grupos de alto escalão impõem formas de saber, vontade e verdade aos outros seres humanos com menos recurso e capital. Para essa análise, pode-se considerar os estudos de Max Weber e Karl Marx de extrema relevância, uma vez que estes estudiosos das Ciências Sociais abordam a dominação social que as organizações e o sistema impõem aos seres humanos, seja de maneira direta ou indireta.

Marx sustenta que a história do homem depende da sua relação e posição na produção, onde quem manda no processo de produção é quem detém a propriedade dos meios de produção. A história do homem é a história do poder. Não se discute dominação em si, mas as formas de dominação que são estabelecidas. O fim é a dominação, e o meio é o uso da força.

Com base nos pressupostos diversos, Max Weber (2004) explicita a questão das relações entre a super e a infra-estrutura social. O mesmo argumento de causalidade múltipla levou-o a elaborar um conceito de classe social baseado em critérios do mercado econômico e de sua dominação por uma política de controle monopolista.

Embora sem negar a existência dos conflitos de classe, não os considerou como elemento único que levaria à transformação social; afirmou que, quando tal conflito se verifica, é acompanhado por outros fatores favoráveis ao rompimento das ordenações existentes na vida das sociedades.

A ênfase dada por Marx na separação do trabalhador assalariado dos meios de produção econômica aparece, na perspectiva weberiana, como tendência universal do capitalismo. Seria, enfim, inevitável a ruptura como último resultado da implantação da ordem burocrática

no mundo moderno. Para Karl Marx, os trabalhadores estariam dominados pela ideologia da classe dominante, ou seja, as idéias que eles têm do mundo e da sociedade seriam as mesmas idéias que a burguesia espalha. O capitalismo seria atingido por crises econômicas porque ele se tornou o impedimento para o desenvolvimento das forças produtivas.

Seria um absurdo que a humanidade inteira se dedicasse a trabalhar e a produzir subordinada a um punhado de grandes empresários. A economia do futuro que associaria todos os homens e povos do planeta só poderia ser uma produção controlada por todos os homens e povos. Para Bordenave (2003), o poder não é um instrumento manipulado por elites guiadas por seus interesses, mas uma função de que se desincumbem profissionais apoiados por seus mandatários.

Dentro deste assunto Write Mills definiu poder como “a possibilidade conferida a um grupo — os detentores do poder — para conseguir o que se deseja, impedindo outro grupo — os excluídos do poder — de obter o que deseja” (Mills *apud* BORDENAVE, 2003, p.113).

Marx tentou demonstrar que no capitalismo sempre haveria injustiça social e que o único jeito de uma pessoa ficar rica e ampliar sua fortuna seria explorando os trabalhadores. O capitalismo, de acordo com o filósofo, é selvagem, pois o operário produz mais para o seu patrão do que seu próprio custo para a sociedade.

Para o estudioso só haveria uma solução para tamanha desigualdade: a conscientização deste explorado e sua união com as pessoas do mesmo nível, para, juntos e fortalecidos, lutarem por seus direitos. Com isso, seriam formadas associações de classe, onde poderiam lutar por seus direitos. Marx repete várias vezes que são os indivíduos que, ao produzirem os bens necessários à existência, produzem as relações e estruturas sociais. O sujeito individual vai pouco a pouco perdendo seu espaço no pensamento marxista.

Uma outra linha de pensamento que vale ser explicitada nesta discussão é a de Weber, que vincula a doutrina do capitalismo ao protestantismo como geração de valor, onde se afirma que o que leva a Deus é o trabalho em si. Deve-se exercer o trabalho de acordo com a sua vocação (chamada de “lavoro vocacional”) e o dinheiro obtido é a medida do quanto você se dedicou a Deus, porque é a consciência do trabalho.

Nesta visão do Protestantismo apresentada por Weber, a relação do indivíduo com Deus é provada, não existem intermediários; é uma relação direta com Deus em função de um coletivo, da sociedade, do conjunto em si. Weber afirma que essa “ética protestante” serviu para a instalação do capitalismo nestes países, uma vez que esta doutrina conduzia o indivíduo a ações pensadas continuamente.

Vale ressaltar que o autor não considera a religião como fator determinante, o importante mesmo é a ética que se obtém a partir dessa doutrina protestante. É importante explicar que a ética não causou o protestantismo, sem a Igreja não haveria a difusão da ética. É na igreja que acontece a comunhão, a comunicação, o encontro, a troca entre as pessoas, as relações. A Religião/Igreja é o meio, é uma influência exercida sobre as pessoas. Weber afirma que é um processo de sanções psicológicas.

Mas, por que estamos discutindo as relações de trabalho, donos dos meios de produção e donos da mão-de-obra, a dominação da igreja sobre os fiéis, as relações diversas de poder que são instauradas na sociedade? Isso para dizer que o ser humano é passivo de ser persuadido e influenciado pela comunicação, pela oratória, pela dialética, pelo discurso que é estabelecido em função de um objetivo.

## **2.1. A Comunicação e as relações de poder**

Podemos perceber, a partir dos conceitos já apresentados, que as Relações Públicas desempenham um papel importante dentro das organizações, possibilitando um elo que fortalece e promove a aproximação entre a organização e seus mais diversos públicos. Dentro de uma outra corrente teórica, Simões afirma que a atividade de Relações Públicas “é a gestão da função política a fim de obter cooperação dos públicos, para a consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 1995, p.65).

Neste sentido, podemos dizer que as Relações Públicas existem porque existe também uma relação de poder entre seus públicos, que mantém um clima iminente de conflito. O autor ainda destaca que a função política que ele classifica acerca das Relações Públicas e da organização objetiva, através da cultura, políticas e normas, que as ações promovidas pela organização sejam percebidas como em benefício dos interesses comuns dos seus diversos públicos.

Relações Públicas define-se no nível das políticas de comunicação que a empresa executa com seus diversos públicos: empregados, fornecedores, revendedores, consumidores, governo, sindicatos, veículos de comunicação, líderes de opinião etc... Prevê, coordena e dirige toda a ação da comunicação empresarial. É a gestão da comunicação da empresa (Freitas *apud* CORRÊA, 1995, p.67).

O surgimento das organizações seja com o intuito de produção de bens ou serviços, lucrativos ou filantrópicos, é um espaço que, cada vez mais, necessita da atividade de Relações Públicas. Um fato histórico de suma importância para o desenvolvimento e crescimento desta atividade foi a queda dos regimes autoritários, o que possibilitou, segundo Simões (1995), o fortalecimento das Relações Públicas, uma vez que promoveu a abertura política e econômica em muitos países na América Latina e fora dela. Houve uma verdadeira democratização que se propagou para dentro das organizações, onde os processos de tomada de decisão antes verticais foram, gradativamente, dando espaços para processos horizontalizados.

Dentro desta perspectiva de abertura política, proporcionando maior liberdade de expressão e ação dentro e fora das organizações, Poyares apresenta uma definição onde as Relações Públicas são classificadas como o método utilizado para integrar na opinião pública conceitos favoráveis relativos a uma pessoa ou instituição. Esta definição pode ser entendida de maneira a posicionar as Relações Públicas e suas técnicas como um instrumento capaz de influenciar favoravelmente o desenvolvimento do plano de atividade de uma empresa, quando esta deseja manter ou criar, tanto interna quanto externamente, um clima de constante boa vontade e compreensão para com seus públicos diversos.

Podemos dizer, portanto, que as Relações Públicas constituem, segundo a *Associação Internacional de Relações Públicas* uma função de direção “mediante a qual uma empresa pública ou privada procura obter e conservar a compreensão, a simpatia das pessoas a que se aplica. Deverá, através de uma pesquisa, adaptar o seu discurso e sua conduta, visando obter uma eficaz cooperação em vista da maior satisfação possível dos interesses comuns”.

Pode-se entender, então, que das Relações Públicas depende a aceitação ou não da organização pelos seus diversos públicos influenciadores. É através da aplicação das técnicas que serão estabelecidas as boas relações no entorno da empresa. Para Freitas (1995) elas são responsáveis por traçar estratégias, analisar as organizações com uma visão holística,

deixando claro que o entendimento da imagem e do conceito que a empresa passa dependem, em primeira instância, dos seus empregados.

### **CAPÍTULO III**

## **COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

## 1. Contribuição das Relações Públicas

No início deste trabalho, discutimos e apresentamos vários conceitos e discussões sobre o processo de comunicação e cultura organizacional. É importante ressaltar agora qual o papel que a comunicação interna e a cultura organizacional exercem dentro de uma organização e a contribuição das Relações Públicas dentro deste processo. Para Fleury (*apud* FREITAS, 2004) no processo de investigação da cultura de uma organização, ela se coloca como uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional. Por outro lado

a definir as bases materiais sobre as quais se assentam as relações de poder, esta categoria fornece o referencial para decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico. Em outras palavras, para se questionar como os elementos simbólicos ocultam, instrumentalizam relações de poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes, no processo de trabalho (FREITAS, 2004).

Este processo citado anteriormente envolve uma série de fatores, ao nosso ver, que dizem respeito ao posicionamento da comunicação. Quando comentamos acerca da multinacional instalada em Minas Gerais, seus instrumentos de comunicação interna e relações públicas, assim como a influência que exerciam sobre o público interno, tínhamos também a intenção de mostrar que, para que o fluxo de informação seja realmente efetivado, é preciso que os vários recursos de comunicação dirigida sejam utilizados, como as publicações, as reuniões formais, as circulares internas, os quadros de aviso, a intranet, que irão, definitivamente, permitir maior rapidez na comunicação e seus processos de comunicação interna. Para Pontinha (2001), esta afirmação pode ser confirmada quando se diz que

(...) o profissional de Relações Públicas deve funcionar como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos empregados, procurando ativar e manter a compreensão e a confiança que deve reinar em toda a organização. Cabe a ele estimular e facilitar a comunicação entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento (Andrade *apud* PONTINHA, 2001, p.25).

Sabemos, com base nos capítulos I e II, que todo indivíduo tem em si uma cultura própria, que dentro de uma organização se une às outras, constituindo uma cultura diversificada. Segundo a mesma autora, é por este motivo, o da diversificação de valores e costumes, que esta cultura deve ser ordenada de forma a torná-la viável tanto à organização quanto aos

indivíduos que dela fazem parte. E o processo de comunicação implica exatamente nesta unificação de idéias e atitudes que constituem a cultura organizacional, promovendo uma maior interação entre os indivíduos.

Já dissemos anteriormente que as relações públicas existem porque existe também uma relação de poder entre seus públicos. Perguntamos: como essa relação se dá? De uma maneira geral, os meios de comunicação como um todo possuem, na sua essência, a capacidade de interferir na vida das pessoas. No caso deste trabalho apresentamos que existe uma vontade de se pesquisar de que forma os instrumentos de comunicação interna, sob o respaldo das Relações Públicas, são capazes de influenciar o modo de pensar e agir do público interno de uma organização. Não uma influência pura e simples e com uso de força física como instrumento de dominação, mas sim disfarçada, através do uso da linguagem específica, direcionada e bem trabalhada com estudos da cultura interna; verdadeiros instrumentos de persuasão das pessoas envolvidas neste processo.

Brum (1998) já dizia que a informação é peça-chave para o sucesso da comunicação interna. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica e bem trabalhada não existe funcionário que possa ser influenciado, motivado, por maiores que sejam os benefícios e incentivos oferecidos pelas diretorias, como apresentamos no caso da organização instalada em Minas Gerais.

Ainda sobre a discussão sobre a comunicação e as relações de poder, Kunsch (2003) salienta que, como função política, as relações públicas trabalham as relações de poder dentro das empresas, atuando na administração de crises ou conflitos sociais presentes no ambiente do qual fazem parte. Rosa Krausz afirma que “o poder está presente em qualquer relacionamento e, para melhor compreender suas manifestações e conseqüências, é preciso considerar o contexto social e as características das pessoas envolvidas no processo de influenciar e ser influenciado” (*apud* SIMÕES, 1995, p.110).

Já dissemos no primeiro capítulo que em toda relação existe uma relação de poder e dominação. Essa afirmação de Krausz só vem a confirmar as relações de poder que existem dentro das organizações e que, muitas vezes, não são percebidas num primeiro momento. Na afirmação feita acima, e com base nos conceitos apresentados sobre as relações públicas e a comunicação interna, podemos dizer que é responsabilidade das Relações Públicas gerenciar

os problemas de relacionamentos interno e externo, por meio da comunicação, que surgiram ou foram provocados pelo comportamento de determinados públicos ou decisões da organização. Krausz justifica que neste caso podemos dizer que existe uma relação política porque

todas as ações desta atividade reportam-se às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e às conseqüências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais. O fator comunicação, processo, resultante e instrumentos participam de cenário como coadjuvantes. O exercício do poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação (*apud* SIMÕES, 1995, p.84).

Podemos dizer então que a informação é o objeto central quando se discute acerca das relações que envolvem persuasão e poder. Para Edward Bernays, um dos clássicos das Relações Públicas, “esta atividade objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição” (*apud* ANDRADE, 2001, p.34). Com base nesta informação e nos outros inúmeros conceitos e discussões estabelecidos neste trabalho, existe, sim, uma relação de poder entre aqueles que detêm a informação e aqueles que apenas tomam conhecimento desta através dos canais formais ou informais de comunicação que são estabelecidos dentro de uma organização.

Pode-se entender, portanto, que a comunicação é fator decisivo nas relações de poder. A palavra tem força para exprimir situações e influir sobre os estados da alma dos indivíduos ou grupos. O poder nas ações de comunicação dirigida, especificada aqui na comunicação interna, na cultura organizacional e seus diversos instrumentos, não se impõem explicitamente, eles são dosados de acordo com a cultura organizacional que apresentamos anteriormente.

A comunicação é um elemento constituinte e instituinte das organizações, como afirma Maria do Carmo Reis (2004). Na concepção da autora, a estrutura que resulta dessa interação promovida pelo estabelecimento de relações de trabalho, quando regida pelos princípios do capitalismo, desenvolve uma demanda que diz respeito ao uso da comunicação como um verdadeiro instrumento capaz de influenciar as relações que promove. O estabelecimento de uma visão meramente instrumental do que seja a comunicação e sua ação foi adotada pelos profissionais que desempenham suas atividades nas organizações e terminou por orientar e dar visibilidade à sua prática.

Sempre que existe a necessidade por divulgação, de organização visual e estética, promoção, estruturação de mensagens, de persuasão, demanda-se a equipe de comunicação. Para Reis, a comunicação, no contexto das relações organizacionais, passa então a ser percebida por seu papel complexo que vai além daquele de suporte. Ao mesmo tempo em que institui articulações, as expressa; ao mediar relações, as instrumentaliza; ao expressar padrões, os reproduz (2004, p. 41).

Pesquisar, estudar, planejar e desenvolver ações específicas de comunicação utilizando as técnicas de relações públicas é tarefa para poucos. Existem situações dentro das corporações que despedem tempo, dedicação e profissionalismo para o sucesso da ação. Em casos de mudança (seja ela estrutural ou de cultura), segundo explicações da mesma autora, existem relatos em que os discurso utilizado é o de que a organização instaure padrões cada vez mais dialógicos de interlocução com seus públicos estratégicos.

No entanto, quando se faz uma avaliação mais atenta, pode-se verificar que é utilizada a comunicação de duas mãos assimétrica pesquisada por James Grunig. Este fato pode ser entendido como se fosse utilizada apenas a implementação de dinâmicas de inclusividade controlada, dirigida pelos interesses organizacionais.

Ainda nas discussões de Reis, esta estudiosa aponta outros fatores que indicam a importância e o papel da comunicação como um todo no processo de instituição ou mudança da cultura de uma organização. Segundo Aergytir (*apud* REIS, 2004, p. 45), as técnicas tradicionais de comunicação que geralmente são aplicadas na divulgação de uma informação, como boletins, *house organs*, murais, vídeos institucionais, pesquisas de clima; são extremamente úteis tanto no processo de produção da informação quanto dados quantitativos que darão suporte a programas de gestão, como os de re-engenharia.

No entanto, indo de encontro à utilização de técnicas de comunicação com o objetivo de informar, este mesmo autor afirma que o que estes instrumentos ou canais de comunicação citados anteriormente não fazem, é possibilitar que as pessoas reflitam sobre o seu trabalho e comportamento. Eles não permitem, ou não dão informações e espaço suficiente para que os indivíduos façam despertar e motivar um processo de aprendizagem, com o risco de promover uma mudança real na organização, fugindo ao controle da empresa e seus estrategistas.

Podemos dizer, em concordância com o autor, que essas técnicas aplicadas definitivamente criam um bloqueio e cerceiam a mudança, mascarando alguns (ou todos) os mecanismos de defesa organizacionais. A razão disso é, segundo ele, “porque essas práticas geralmente produzem estruturas comunicacionais de mão única, inibem o aprendizado com o erro e a interação de orientação comunicativa – neste caso, dialógica” (*apud* REIS, p. 45).

Dessa forma, as estratégias de Relações Públicas podem, indubitavelmente, corroborar para que as empresas alavanquem seu processo de comunicação estratégica, criando valores, normas, rotinas e orientando suas atitudes, o que torna as organizações cada vez mais conhecidas para si próprias e para seu público interno. Neste sentido, avalia-se especificamente o posicionamento da Comunicação Interna e das Relações Públicas frente ao estudo apresentado aqui, onde pretendemos mostrar, pelo referencial teórico, a comprovação da atuação deste profissional através da análise da cultura interna e externa, onde a atividade assume um papel estratégico, envolvendo todos os indivíduos no processo das mudanças organizacionais, através do uso planejado das técnicas de comunicação dirigida.

## **1.2. Comunicação, Poder e Cultura Organizacional**

No decorrer deste trabalho, apresentamos conceitos e discussões sobre comunicação, poder e seus mais diversos tipos de manifestação e o papel desempenhado pelo profissional de comunicação na administração da cultura de uma organização. Consideramos importante também relacionar aqui, em que medida podemos estabelecer uma relação entre estes três termos comentados acima. Para Sidinéia Freitas (acesso ao site [www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br)) podemos iniciar esta explicação quando afirmamos que o poder é uma forma de comunicação que possui códigos, sinais e símbolos que se comunicam. Ainda na ótica da autora, esta relata que a comunicação pode ser analisada como uma fonte ou instrumento de poder, uma vez que as próprias relações entre as pessoas já são relações de poder.

A comunicação que é ineficaz dificulta as relações de poder nas organizações e o respeito humano que conquistamos com muitas lutas não deveria ser perdido tão facilmente, afirma autora. Esta comunicação como fonte e instrumento de poder acaba estabelecendo claras

relações com a cultura organizacional, compreendida como uma identidade organizacional e que age tanto como elemento de comunicação como instrumentaliza as relações de poder.

Relações de poder existem e muitas vezes definem, e não necessariamente com os critérios de justiça necessários, a saúde da organização. Justiça implica juízo de valores que são valores minimamente compartilhados nas organizações, contestando a antiga visão da cultura única (FREITAS, 2005. Disponível em [www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br))

## **2. O valor das relações públicas**

Muitos pesquisadores e profissionais da área sempre se questionam sobre os rumos da comunicação e das relações públicas nas organizações. Grunig (2003) deu um passo adiante e lançou um questionamento perguntando aos profissionais desta área como deve ser organizada a função de comunicação e como as relações públicas devem ser praticadas para propiciar uma contribuição eficaz à efetividade da organização?

O autor discorre sobre suas dúvidas e afirma que a eficácia de uma organização depende de como quando ela realiza os objetivos que traçou para si própria. A princípio, as organizações existem no contexto de um meio que é formado por diversos grupos ou públicos estratégicos que o autor afirma terem o poder e capacidade de se opor ou dar apoio aos objetivos da organização.

De fato o público é capaz de influenciar a missão e os objetivos da corporação, uma vez que possuem interesses específicos e irão em busca deles. O mesmo autor afirma que “é bem provável que uma organização que possua um bom relacionamento com seus públicos estratégicos tenha que incorporar os objetivos desses públicos nas suas missões. Caso contrário, a organização corre o risco de ser combatida ou até ignorada por esses públicos” (2003, p.74).

Neste caso, por exemplo, podemos dizer que as relações públicas contribuem nos mais diversos sentidos. Quando se tem um bom relacionamento com os diversos públicos estratégicos, a venda de produtos ou contratação de serviços possibilita o aumento de recursos financeiros. Da mesma forma, também pode evitar conflitos entre a comunidade, Governos e

demais instituições, se promover o estreitamento das relações e procurar atender aos objetivos e necessidades dos seus *stakeholders*.

Ainda na concepção de Grunig, o autor ressalta que, uma vez que a organização ignora ou se mostra contrária aos interesses dos seus públicos, esses mesmos públicos são capazes de se unir em grupos organizados que irão se voltar para um único objetivo que será o de confrontar a organização, resultando num processo de crise e conflito. O verdadeiro papel das relações públicas, na sua essência, é de servir à sociedade interagindo com os diversos públicos para buscar e apresentar solução a conflitos que possam comprometer a unidade da sociedade.

Muitas discussões são feitas acerca das relações públicas e na sua maioria, procuram focalizar na idéia de que deve existir planejamento, administração voltada para os objetivos e uma avaliação e total vinculação aos objetivos da organização. Em um dos muitos estudos de Grunig, o autor afirma que organizações como um todo, são capazes e procuram sempre desenvolver uma administração estratégica principalmente quando percebem oportunidades no seu meio de atuação e identificam que características lhes permitem adquirir uma vantagem competitiva.

O profissional de relações públicas geralmente é quem conhece e tem fácil inserção nos públicos estratégicos que compõem este “meio” sobre o qual nos referimos e no qual o administrador terá que trabalhar. Vale registrar aqui quando Grunig afirma que os públicos são formados por grupos sociais que respondem às conseqüências que as organizações lhes propiciam e que tratam de participar das decisões gerenciais com o objetivo de servir a seus próprios interesses. Dessa forma, e com base nos relatos anteriores, podemos dizer, citando este mesmo autor, que

O profissional graduado de relações públicas traz os problemas e os pontos de vista dos públicos, externo e do pessoal interno, ao foco de discussão dos outros gerentes quando decisões críticas são tomadas. Esse profissional de relações públicas é capaz de apontar as conseqüências de cada decisão sobre os públicos que podem estar relacionadas ao fechamento de uma fábrica, o lançamento de um novo produto ou mudanças nas relações laborais. O profissional facilita, através de programas de comunicação a disseminação das conseqüências da decisão e propicia foros de discussão que possam influenciar a gerência no momento das decisões finais a respeito (2003,p.79).

É importante dizer que se os profissionais de relações públicas são capazes de mediar esses conflitos e participar estrategicamente da tomada de decisões dentro da organização. Isso se deve ao fato de estar sempre presente junto aos públicos estratégicos da empresa; sempre acompanhando e monitorando o meio, o mercado; realizando pesquisas e conversando com as lideranças da comunidade, dos grupos ativistas e também membros do governo com a finalidade de descobrir e mapear quem são os públicos da companhia e que tipo de assuntos estes públicos podem colocar em pauta. Isso permite que o bom profissional se prepare, se antecipando aos acontecimentos, evitando assim um conflito, crise ou surpresas desagradáveis.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSÃO**

A busca da comprovação do paradigma proposto perseguiu o objetivo de reunir contribuições para os profissionais de Relações Públicas, contribuições que dizem respeito ao estudo teórico desenvolvido, que mostra perspectivas significativas sobre o cenário das Relações Públicas nas organizações.

Podemos dizer que o estudo da cultura como fator que determina as estratégias a serem traçadas para que melhores resultados sejam alcançados na comunicação é um caminho para a formação da identidade da organização, que é diferente para cada empresa.

As Relações Públicas são o suporte da Comunicação, que funciona como uma verdadeira alavanca das campanhas internas. A força das linguagens que ela utiliza é de suma importância para o sucesso dos projetos de mobilização da comunidade e do público interno. Esta linguagem pode influenciar e determinar comportamentos não só nos diversos públicos de uma organização, mas também na própria organização na posição de instituição, do estabelecimento de uma cultura interna unificadora e que possibilite maior integração entre colaboradores e empresa.

Sabemos e podemos afirmar, com base nos estudos apresentados nos capítulos anteriores, que de fato a comunicação, apoiada pelas relações públicas, é capaz não só de promover mudanças internas nas organizações (de caráter estrutural, normativo e cultural), mas nas pessoas que fazem parte dela. Muitos atributos dados à comunicação nos permitem dizer que, neste mundo, é possível que sejam construídos vários tipos de discurso, inclusive um discurso intencional, onde o comunicador sabe bem o quê, com quem, quando e como vai informar, aliás, ele também é capaz de saber que tipo de reações determinada informação é capaz de provocar no indivíduo (desde que o conheça e à sua cultura).

Com base em argumentos pesquisados em diversos autores, podemos dizer que para que o fluxo de informação seja efetivado, é necessário que os diversos recursos aplicados na comunicação interna e dirigida sejam utilizados. Isso inclui reuniões, boletins, quadros de

aviso... Instrumentos que irão, definitivamente, permitir que o processo comunicacional seja mais rápido, assim como os processos de comunicação interna.

Muitos autores dizem que é na linguagem que está a base da comunicação. Para se formar uma imagem, um conceito, atitude ou mesmo uma opinião, é preciso que um tratamento seja dado à informação, à elaboração dos discursos e à criação da linguagem mais adequada. Dentro de uma política e planejamento organizacional, as Relações Públicas procuram, através das mensagens, reproduzir e difundir condições de produção, relações econômicas e comportamentais, o que pode ser percebido com maior notoriedade nas empresas modernas.

Nas campanhas de comunicação interna, a empresa busca trabalhar com a subjetividade do seu público, identificando-se com ele. A transmissão da mensagem deve ser útil e compatível, invocando, através de campanhas institucionais, o apelo persuasivo da semelhança entre a organização e os indivíduos aos quais ela se dirige através de um estudo e análise minuciosos da cultura interna da qual participam os colaboradores.

É importante registrarmos que os estudos de cultura representam, na sua essência, uma definição das linhas de trabalho dos profissionais que integram as equipes de comunicação dentro de uma organização. É a cultura que dá o norteamento do processo comunicacional. Os estudos apresentados neste trabalho vêm para comprovar que, para que os instrumentos de comunicação sejam realmente eficientes e eficazes, é preciso conhecer o modo de vida de seus colaboradores, suas origens, tradições religião; em consonância com a cultura da organização.

As empresas devem sempre inovar e buscar formas de direcionamento corretas das suas atividades e atitudes. Uma organização que pode ser considerada inovadora é aquela que otimiza seus processos e reflete um comportamento condizente com a cultura interna e de seus colaboradores, demonstrando efetivamente o querer inovar. Podemos dizer, portanto, que comunicação e cultura são imprescindíveis e devem ser vistas como um verdadeiro caminho para o acerto e excelência do sistema organizacional.

Assim é possível que se busque e conquiste credibilidade exigida pelo mercado e pelo sistema, caminho mais correto para a eficácia da comunicação que também abordamos neste estudo. Para isso é preciso que os profissionais de relações públicas estejam atentos e consigam observar se os colaboradores da empresa estão somente informados da mensagem

ou se realmente estão comprometidos com ela demonstrando esse compromisso por meio de comportamentos que contribuam efetivamente para os resultados finais, determinados pela organização.

Os novos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica e dirigida, devem buscar a participação consciente dos indivíduos, por meios de grupos de trabalho e no esforço para que sejam trabalhados e realizados objetivos comuns. Estes profissionais devem criar e modificar valores, identificar os padrões culturais e refletir a cultura organizacional que irá agir diretamente sobre os sistemas de comunicação que deverão ser implantados. De fato este é o caminho, com base nos estudos que fizemos e pudemos comprovar, para o desenvolvimento da sustentação da complexidade da cultura organizacional e dos processos de implantação de projetos de comunicação interna para públicos específicos.

Certamente este trabalho não engloba todos os conceitos disponíveis nas muitas referências que existem sobre a comunicação e seus desdobramentos dentro das Relações Públicas. Tenho a convicção de que esta temática, já abordada sobre outros ângulos por alguns autores, ainda poderá ser estudada com mais profundidade e riqueza de detalhes. Uma abordagem que desperta a área de Relações Públicas para uma nova ótica acerca desta atividade.

## BIBLIOGRAFIA

### Material em formato não-eletrônico

- ADORNO, Horkheimer. *Dialética do Esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores.
- ALMEIDA, Mauro. *Dicionário Técnico de Comunicação*. Belo Horizonte: Ed. N/C, 1987.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das Relações Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Para entender Relações Públicas*. São Paulo: Ed. Loyola, 2001.
- AZEVEDO, Israel Belo de. *Primeira Viagem ao Mundo da Comunicação*. Rio de Janeiro: Ed. Central da Universidade Gama Filho, 1998.
- BAUDRILLARD, Jean. *Simulacros e Simulação*. Lisboa: Ed. Relógio D'Água.
- BLUMER, Herbert. In: Cohn, Gabriel. *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1997. p.177-186.
- BORDENAVE, Juan E. Diáz. *O que é Comunicação*. COLEÇÃO PRIMEIROS PASSOS. São Paulo: Ed. Brasiliense, 2003. v. 67.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.
- BUENO, Silveira. *Minidicionário da Língua Portuguesa*. Ed. revista e atualizada. São Paulo: FTD, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como Estratégica de Gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CAHEN, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. 2ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CORRÊA, Tupã Gomes. *Comunicação para o mercado*. São Paulo: EDICON, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação, Marketing, Cultura: sentidos da administração, do trabalho e do consumo*. São Paulo: Centro Lusitano de Cultura/ECA-USP, 1999.

- CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. São Paulo: Scortecci, 1993.
- EAGLETON, Terry. *As Ilusões do Pós-Modernismo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. São Paulo: Ed. Graal, 2003.
- FRANÇA, Fábio. *Comunicação Institucional na Era da Qualidade Total*. (Dissertação de Mestrado em Comunicação para o Mercado) – Escola de Comunicações e Artes (ECA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1997.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. 3ª.ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.
- FREITAS, Sidinéia Gomes. *Comunicação, poder e cultura organizacional*. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP, 2004, 30 f. Texto Compilado.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação, Poder e Cultura Organizacional*. In: SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO BANCO DO BRASIL, 1999, Brasília. *Estado, Mercado e Interesse Público: a comunicação e os discursos organizacionais*. Brasília: 1999.
- FREUD, Sigmund. *O Mal-Estar da Civilização*. Rio de Janeiro: Ed. Saramago, 2002.
- GONTIJO, Silvana. *O Mundo em Comunicação*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001.
- HABERMAS, Jürgen. *O Discurso Filosófico da Modernidade*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2000.
- IANNI, Octavio. *A Era da Globalização*. In: SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO BANCO DO BRASIL, 1999, Brasília. *Estado, mercado e interesse público: a comunicação e os discursos organizacionais*. Brasília: 1999. 134 p.
- KONDER, Leandro. *Marx. Vida e Obra*. 1998. N/C.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. revista ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- LEBRUN, Gérard. *O que é Poder*. COLEÇÃO PRIMEIROS PASSOS. São Paulo, Ed. Brasiliense, 2003, v.24.
- LIMA, Luiz Costa. *Teoria da Cultura de Massa*. Rio de Janeiro: Ed. Saga, 1969.
- LIMA, Venício A de. *Mídia, Teoria e Política*. São Paulo: Ed. Perseu Abramo, 2001.

- MARCHIORI, Regina Marlene. *Organização, Cultura e Comunicação: Elementos para novas relações com o público interno*. (Dissertação de Mestrado) – Escola de Comunicação e Artes (ECA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1995.
- MATTELART, Armand e Michele. *Histórias das Teorias da Comunicação*. São Paulo: Ed. Loyola, 1999.
- MCLUHAN, Marshall. *Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*. São Paulo: Ed. Cultrix, 1969.
- MENEZES, Philadelpho. *A Crise do Passado*. São Paulo: Ed. Experimento, 1994.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Ed. Atlas. N/C.
- NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial?* São Paulo: Loyola, 2003.
- NEVES, Roberto Castro. *Comunicação Empresarial Integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- POLISTCHUK, Ilana & TRINTA, Aluizio Ramos. *Teorias da Comunicação*. São Paulo: Editora Campus.
- PONTINHA, Leni Calderaro. *A ausência de política de Relações Públicas e os danos causados no processo de mudança de cultura organizacional: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes (ECA), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- ROUANET, Sérgio Paulo. *Mal-Estar na Modernidade*. São Paulo: Cia das Letras, 1993.
- RUIZ, Castor M. M. Bartolomé. *Os Paradoxos do Imaginário*. Ed. Unisinos/Coleção Focus.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Jornal O Público* - informativo da Associação Brasileira de Relações Públicas, Seção Estadual de São Paulo. São Paulo, n.2, p.4, ago. 1979.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. v.28, n.3, p.342, set.1983. Tradução de trecho e adaptação de Giselle Nunes Rodrigues.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Thompson, 2002.
- VIEIRA, Roberto Fonseca. *Relações Públicas: opção pelo cidadão*. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

- WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Cia das Letras, 2004.
- WOLF, Mauro. *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Ed. Presença, 1982.
- WOOD, Ellen Meiksins & FOSTER, John Bellamy. *Em Defesa da História. Marxismo e Pós-modernismo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

Material em formato eletrônico

Sites consultados

- Associação Brasileira da Relações Públicas (ABRP) – Disponível em <[www.abrp.org.br](http://www.abrp.org.br)>. Acesso em out. 2004.
- Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP) - Disponível em <[www.conferp.org.br](http://www.conferp.org.br)>. Acesso em 4 nov. 2004.
- Portal RP – Disponível em <[www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br)>. Acesso em 15 de maio 2005.