

FIAMFAAM

CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA
ESTUDO DE CASO: ESPORTE CLUBE PINHEIROS**

EDUARDO GIOELI MICHELETTO JOEL

SÃO PAULO

2009

FIAMFAAM
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA
ESTUDO DE CASO: ESPORTE CLUBE PINHEIROS

EDUARDO GIOELI MICHELETTO JOEL

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação *lato sensu* do UniFIAMFAAM como requisito à obtenção do título de Especialista em Comunicação Organizacional sob orientação do Prof. Márcio Camarotto

SÃO PAULO
2009

*Aos meus avós, **Elisnias** e **Joana**, aos meus pais, **Vanderlei** e **Nancy**, e aos meus tios **Nivaldo** e **Narciso**, minhas eternas fontes de inspiração para a conclusão de mais uma etapa em minha vida.*

RESUMO

Em um âmbito profissional, é plenamente possível a comparação entre as formas dos seres de lidarem com a comunicação e as maneiras como as empresas o fazem. Toda organização, por menor que seja, comunica-se e executa atividades de comunicação e relações públicas desde seu surgimento. Desde a colocação do nome da organização na lista telefônica, passando pela instalação do letreiro na fachada, a criação da página na internet e o envio de mala direta, todas são ações de comunicação. O objetivo da instituição será sempre o de criar a imagem que mais se adequar aos seus valores perante seus públicos. Uma comunicação bem executada planejará as melhores formas para que isso aconteça. Ou seja, trata-se de colher a informação que se quer passar, tratar ela de forma que se encaixe na forma mais adequada de envio ao público específico que se quer atingir, enviá-la e conferir se este público a recebeu da maneira desejada. Qualquer organização possui seus clientes, fornecedores, representantes, funcionários e todas elas se comunicam de alguma forma com eles. Empresas de porte pequeno possuem como características a flexibilidade e a agilidade, entre outras. Isso faz com que seu relacionamento com seus públicos se dê forma quase pessoal, devido também ao número reduzido de pessoas envolvidas na comunicação. Tendo como base esta definição, entende-se que o ponto estratégico nas relações públicas são exatamente suas funções e áreas de atuação, e não sua posição hierárquica na empresa.

Palavras-Chave: Comunicação; Marketing; Esporte.

ABSTRACT

In a professional context, it is fully possible to compare the shapes of human beings to deal with the communication and the ways companies do. Every organization, however slight it is, it communicates and implements activities for communication and public relations since their emergence. Since putting the organization in the phone book, through installation of the sign at the front, the creation of web page and sending of mail merge, all actions are in communication. The objective of the institution will always be to create the image that best fit their values to its audiences. A communication plan and run the best ways for that to happen. Ie, they are reaping the information you want to move, treat it so that fits in the most appropriate way of sending to the specific audience you want to reach, send it and see if this was the way the public wanted. Every organization has customers, suppliers, officers, employees and they all communicate in some way with them. Companies of small size and characteristics have the flexibility and agility, and others. That makes their relationship with their government to give out almost staff, also due to the small number of people involved in communication. Based on this definition, means that the strategic focus in public relations are exactly its functions and areas of expertise, not their hierarchical position in the company.

Key-words: Communication, Marketing, Sports.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
2. OBJETIVO	09
2.1. Justificativa	09
2.2. Formulário de Hipóteses	10
2.3. Metodologia	11
3. REVISÃO DE LITERATURA	13
3.1. Comunicação	13
3.1.1. Conceito	13
3.1.2. Comunicação de Resultados	16
3.1.3. Comunicação Interpessoal	17
3.1.4. Tecnologia e Comunicação	18
3.2. Crises	20
3.2.1. Conceito e Definições	20
3.2.2. Na busca de uma Classificação	23
3.2.3. Gerenciando Crises	26
3.3. Relações Públicas	31
3.3.1. Conceitos	31
3.3.2. Trabalhando a Imagem	35
3.4. Opinião Pública	41
3.4.1. Opinião Pública e Públicos	47
4. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA O MARKETING DO ESPORTE CLUBE PINHEIROS	54
4.1. O Esporte Clube Pinheiros	54
4.2. Resultados da Pesquisa	57
4.3. Discussões	58
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

1. INTRODUÇÃO

Relações públicas, apesar de não haver entendimento sobre as suas várias frentes de atuação mesmo entre os diversos autores, é definida como a atividade planejada e contínua que busca estabelecer e manter a compreensão mútua entre a instituição e os diversos públicos com que ela se relaciona direta ou indiretamente, conforme a Associação Brasileira de Relações Públicas. Em suma, o profissional busca a transparência e o entendimento das organizações com os diversos segmentos da sociedade, podendo ser considerado o agente facilitador dos interesses. Sua função é defender, proteger e reconstruir a reputação da empresa ou de sua marca. Baseado nesses dados percebemos que a prevenção e o gerenciamento de crises devem ser sempre voltados às necessidades e vontades dos públicos.

No mundo altamente interconectado da atualidade, onde tudo pode ser divulgado instantaneamente, a presença do profissional de relações públicas é cada vez mais indispensável, já que diariamente o comportamento – individual ou organizacional – afeta um maior número de públicos e também é afetado por eles

De acordo com Oliveira Jr. (2007, p. 4), a palavra crise tem sua origem no vernáculo grego krienem, que significa separação, julgamento, momento decisivo, portanto, crise pode ser considerada motivo para mudanças.

Oliveira (2006, p. 15) afirma que as crises empresariais que são geradas por diversos motivos: displicência humana, falha no processo, acidentes ou falta de preparo do administrador. As empresas que se preocupam com a sua imagem, contribuem para a obediência das leis empresariais, onde podem ser éticos, generosos e com isso assim começa se construir uma sociedade empresarial justa.

Busca-se trabalhar a comunicação do Esporte Clube Pinheiros perante seus públicos visando analisar se tais políticas da organização esportiva atende as necessidades do mercado.

As organizações modernas estão cada vez mais propensas a enfrentar problemas com seus públicos, às vezes devido a falhas, em outras sem nenhuma

culpa aparente, como um boato, por exemplo. Esses defeitos que geram o descontentamento dos constituintes podem ser apenas conflitos sem maiores conseqüências ou possuem grandes chances de transformar-se em crises, se não forem contornados de forma correta e no tempo hábil.

A principal diferença entre conflito e crise pode ser notada pela gravidade e intensidade do fato, porém ambos são formas de protesto que demonstram as divergências de interesses que afetam a imagem organizacional.

É nessa incompatibilidade de opiniões que o profissional de relações públicas deve interferir a fim de evitar a evolução a uma crise, não somente através de formas de dominar a situação, mas principalmente estipulando medidas preventivas.

Esse crescimento da probabilidade de instalação de crise se deu graças às novas necessidades e vontades dos públicos, os quais ampliaram suas formas de manifestação graças à democracia crescente, determinando inúmeras mudanças no modo de comunicação e no comportamento das organizações.

Somado a isso, está o fato de vivermos em um ambiente altamente conectado e interligado, onde a comunicação é quase instantânea, exigindo respostas rápidas aos questionamentos.

2. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é analisar as iniciativas de comunicação voltada para o marketing esportivo do Esporte Clube Pinheiros visando atender tanto o público interno como o público externo.

A hipótese do estudo em questão se baseia no fato da última década ter sido marcada, no Brasil, pela busca da modernidade. A “modernização” é um dos termos mais freqüentes no discurso dos governantes e nos noticiários da imprensa escrita, falada e televisiva. E está sempre associado a um outro termo muito utilizado, até mais freqüentemente veiculado, e que causou um grande impacto na opinião pública: a “globalização”.

No mundo esportivo, este termo também têm-se tornado referência para compreender e impulsionar as mudanças em curso. Todos que acompanham o esporte brasileiro, e particularmente o futebol, são testemunhas de uma profunda reestruturação, que vem modificando não apenas as formas de organização esportiva, mas os próprios princípios que fundavam a existência de clubes, torneios e federações.

2.1. Justificativa

Este estudo tem como motivação original a tentativa de compreender esse processo de modernização, que se explicita na introdução de novas diretrizes gerenciais, na revisão da legislação esportiva, na transformação do esporte num produto globalizado, também chamado por alguns autores de esporte-espetáculo, e na crescente aproximação com o mundo dos negócios, sobretudo do marketing.

A problemática do esporte contemporâneo e as novas dimensões que ele assumiu na sociedade atual são superficialmente compreendidas se não o

considerarmos – e todo o conjunto de relações que se estabelecem no interior desse universo – como um fenômeno social e historicamente constituído. No centro da expansão dos mercados esportivos mundiais, no âmago do processo de transformação do esporte em campo de investimento capitalista, está o esporte-espetáculo. Em torno do esporte-espetáculo e de seus signos, giram os negócios “esportivos” de maior vulto, em diferentes ramos econômicos, negócios bilionários administrados por conglomerados que transformaram o esporte numa “indústria”. Tendo isso em visto pergunta-se: Como tem sido trabalhado o marketing voltando a comunicação no setor esportivo?

Konder (2001), em seu estudo sobre dialética, diz que o primeiro conversador conhecido foi Sócrates. Antes dele, utilizava-se o monólogo com objeto de estudo. O filósofo grego demonstrou a eficácia do diálogo para desenvolver raciocínios ao entrevistar artesãos, políticos e pessoas de todas as camadas, questionando-as quanto ao seu trabalho e opiniões.

2.2. Formulário de Hipóteses

Uma comunicação eficiente e eficaz gera lucratividade para as empresas?

O uso da Tecnologia trouxe benefícios para a área de Comunicação?

Qual é o papel das relações públicas num gerenciamento de crise?

Como identificar seu público alvo, e passar uma imagem correta a ele?

Como lidar com a opinião pública e seus diferentes públicos?

A comunicação interna é uma forma de inclusão social do colaborador dentro da empresa em que atua?

Os funcionários que usufruem de algum meio de comunicação interna na sua empresa é mais motivado que um funcionário que não tem?

Como funciona o Marketing na Comunicação de um clube esportivo? E a sua administração perante aos seus públicos?

2.3. Metodologia

A forma mais comum de coleta de dados em Relações Públicas são esses diálogos, tecnicamente chamados de entrevistas. Esse instrumento permite ao profissional uma riqueza infinita de informações, dependendo do que é perguntado e aonde se quer chegar.

A entrevista foi elaborada com o responsável pelas Relações Públicas do Esporte Clube Pinheiros e diz respeito à uma conversa para obter informações em uma determinada investigação. A autora defende que se trata de uma conversa orientada para um objetivo definido, constituída por um questionário feito pelo entrevistador ao entrevistado em um processo de interação que envolvem as palavras, as expressões fisionômicas, a inflexão de voz gestos e outras manifestações de comportamento.

Para Lage (2005, p.73) essa técnica consiste em:

a) qualquer procedimento de apuração junto a uma fonte capaz do diálogo; b) uma conversa de duração variável com personagem notável ou portador de conhecimentos ou informações de interesse para o público; c) matéria publicada com as informações colhidas em b).

Quanto ao tipo, as entrevistas podem ser classificadas em abertas, semi-abertas ou fechadas. Nas técnicas quantitativas, em que se buscam números e percentuais, são feitos questionários fechados. As perguntas são iguais para todos os entrevistados e se busca a comparação das repostas. Nessas entrevistas fechadas as motivações para os fenômenos não são importantes, e sim se eles acontecem ou não e com que frequência.

Quanto às técnicas qualitativas, o foco é o contrário. O que se quer saber é o como e o porquê que as coisas acontecem. É aí que surgem questionários abertos e semi-abertos. Nas entrevistas semi-abertas há uma série de perguntas-base que são um roteiro para a entrevista. Essas perguntas são flexíveis, mas servem como caminho. Já as entrevistas abertas, metodologia que utilizaremos para captação de informação, não há seqüência predeterminada de perguntas. O diálogo parte de um ponto central e flui livremente, sendo aprofundada em pontos onde o repórter quer.

Uma das dificuldades é que o pesquisador deve ter afiada a capacidade de manter o foco e garantir a fluência e a naturalidade. Flexível e permissiva, exige habilidade para não perder-se no irrelevante ou torná-la uma conversa agradável, mas improdutiva. (DUARTE e BARROS, 2006, p.65).

Essas entrevistas abertas são meios para a realização da metodologia escolhida na elaboração do pré-projeto: a entrevista em profundidade. Isso porque as entrevistas não tratam de assuntos específicos, mas da figura do entrevistado, a história de vida deles, a representação de seu mundo.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Comunicação

Os conceitos básicos da comunicação são o ponto de partida necessário para analisar os diversos tipos de aplicação da tecnologia de informação (CANTIZANI, 2005). Onde nesse ponto existe a má combinação entre a tecnologia da informação e a necessidade que a circunstancia exige, assim a tecnologia da informação pode obstruir um pouco ao invés de auxiliar a comunicação.

Cantizani (2005) também aponta que muito do que é comunicado em situações face a face é comunicado através da comunicação não verbal, como as expressões faciais, o contato entre os olhos, os gestos e a linguagem corporal. Isto porque duas pessoas diferentes falam ou dizem as mesmas palavras para comunicar diferentes pensamentos e sentimentos. Isto também é porque diferentes graus de presença social são desejáveis em diferentes situações de comunicação. Em algumas situações, obter a mensagem obliquamente requer um forte sentimento de presença social. Em outros, como a comunicação de pedido ou encomenda e o pagamento entre companhias a presença social é insignificante.

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os conceitos e definições de comunicação organizacional focada em trazer benefícios para as empresas.

3.1.1. Conceito

Diferentes tecnologias de comunicação filtram a informação não verbal e diminuem o contexto social deixando variar a sua extensão. Uma reunião entre duas

peças face a face fornece uma rica comunicação em relação a um telefonema, pela razão de que o telefone filtra a linguagem corporal, o contato entre os olhos e as expressões faciais. Semelhantemente, um telefonema fornece uma comunicação muito rica do que uma mensagem digitalizada ou computadorizada pela razão do o texto filtrar a intensidade e inflexão da voz (FERREIRA, 2004).

A forma e o conteúdo da comunicação varia dependendo se a partir da comunicação ser pessoal, impessoal, ou anônima. Na comunicação pessoal os relacionamentos pessoais entre o emissor e o receptor influenciam igualmente a forma e o conteúdo no mesmo nível dentro de uma situação de negócio. Entretanto até o desempenho dos funcionários reconsidera o transporte ou o carregamento da informação num ambiente de trabalho, isto é baseado sobre o relacionamento pessoal e por essa razão é um exemplo de comunicação pessoal (FERREIRA, 2004).

A comunicação pode ser descrita em termos da localidade onde o emissor e o receptor estão presentes ao mesmo tempo, onde eles estão presentes no mesmo lugar, e onde a comunicação é inerente a via unidirecional ou uma via bidirecional. A comunicação ao mesmo tempo também chamada de comunicação síncrona ocorre quando ambos, emissor e receptor estão disponíveis a comunicação simultaneamente. A comunicação em tempos diferentes também chamada assíncrona ocorre quando os participantes não estão disponíveis a comunicação simultaneamente, e desta forma requer a gravação da mensagem (FERREIRA, 2004).

A direção da comunicação também é importante, unidirecional é diferente da bidirecional. As transmissões por radiodifusão de rádio e televisão envolvem a comunicação unidirecional. Em contraste, os sistemas de vídeo conferência suportam a comunicação bidirecional necessária à interatividade do negócio realizado. “Comunicar, portanto, é fundamental, mas primordial mesmo é falar um só idioma” (CANTIZANI, 2005, p. 14).

A frase acima, empregada em uma revista de pequena circulação destinada aos públicos envolvidos com empresas familiares resume de forma extremamente

prática e sucinta a razão da existência, não da comunicação em si, pois esta é inerente ao mundo em que vivemos, mas do estudo e da aplicação de métodos de comunicação bem como seus objetivos.

Poderíamos inclusive valeremo-nos de uma máxima muito mais antiga de Descartes, na qual ele dizia “penso, logo existo” e aplicá-la em nosso campo de estudo, complementando: Existo, logo me comunico.

Assim, fica clara a importância e também a falta de opção do ser humano e das coisas por ele criadas em relação à comunicação. Não há como fugir a ela. Em tudo o que fazemos há comunicação. De maneira verbal ou semiótica, no modo de falarmos ou de nos vestirmos. Ou até como arrumamos o cabelo, ou não. Desde o nascimento a comunicação é inerente ao ser, fazendo parte dele desde os primeiros momentos de vida. Com o tempo, experiência, prática e necessidade vamos aprendendo a lidar com ela, utilizando-a da melhor maneira que nos convier (FERREIRA, 2004).

No início, sobretudo as necessidades nos ensinam que mensagem devemos enviar, e como devemos fazê-lo para que venhamos a obter o resultado esperado, ou seja, nosso desejo satisfeito. Com o tempo, experiência e prática vamos descobrindo infinitas maneiras de nos comunicarmos e também as melhores maneiras de enviarmos esta mensagem, sabendo inclusive como classificar se ela foi recebida ou não, e como isto se deu, ou seja através de um retorno, um feedback. Pois, como diria a frase que abre o capítulo, é fundamental que o receptor visualize exatamente aquilo que o tentamos enviar (FERREIRA, 2004).

Para tal, a mensagem deve a ser enviada deve ser objetiva, direta. Seu meio de transmissão deve ser estudado, a fim de atender as nossas exigências. Tudo para que no outro extremo desta corrente, seu ponto de chegada, ela se encontre da mesma maneira como foi despachada em sua partida. Essa explicação vai ao encontro do que diz Waldir Ferreira, quando conceitua que: “Comunicação, em síntese, é o processo de transferir uma informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário, ou seja, transferir significados” (FERREIRA, 2004, p. 73).

Este processo é executado nos mesmos moldes tanto no que tange ao ser humano quanto no que tange ao meio organizacional, como será explanado à seguir.

3.1.2. Comunicação de Resultados

Kunsch (2001) aponta inicialmente que os objetivos da comunicação sempre foram tratados como tendo metas a médio e longo prazo, ao contrário de objetivos de ciências ou atividades dos campos das exatas, por exemplo, que se caracterizam pela urgência em mostrar resultados obtidos. Os resultados derivados das atividades contábeis e econômicas caracterizam-se não pela rapidez, mas também pela alta rotatividade que protagonizam. Números são tão dinâmicos quanto momentâneos, e encontram-se num patamar de objetivos diferente daqueles buscados com atividades de comunicação. Pode-se dizer que o resultado buscado com a comunicação é verificado antes mesmo dos resultados numéricos. A comunicação visa sempre a facilitar o entendimento entre a organização e seus públicos, de maneira a fazer com que estas relações tornem-se saudáveis e durem enquanto ambos os lados estejam tendo seus interesses atendidos. Um planejamento bem executado de comunicação resultará não necessariamente nos melhores números instantâneos, mas em números positivos de forma linear e contínua durante um longo tempo.

A comunicação é diretamente responsável pela harmonia e sincronia entre as pessoas e os setores envolvidos no processo empresarial. Ela trata de proporcionar e planejar os melhores caminhos para a informação em âmbito interno, criando facilidades e meios de cooperação total entre as peças da organização. Esta cooperação, harmonia e sincronia de informações proporcionadas internamente extrapola as fronteiras físicas da empresa, refletindo-se nas relações externas da mesma forma como acontece com as relações internas, como afirma Sidinéia Freitas apud Kunsch (2001, p. 47): “O relacionamento da organização no âmbito externo

será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno, facilitando seus negócios”.

Desse modo compreende-se a gama concreta e ao mesmo tempo imensurável de resultados obtidos através do adequado uso da comunicação como estratégia.

3.1.3. Comunicação Interpessoal

A origem da palavra comunicar está no latim "comunicare" que tem por significado "por em comum". Ela implica em compreensão, pressupõe entendimento das partes envolvidas. Não existirá o entendimento se não houver anteriormente a compreensão. A interação social depende da comunicação. Esta poderá se manifestar através da linguagem (VERBAL) ou por tipos de contato corporal até gestos (NÃO-VERBAL). Os elementos de comportamento verbal e não-verbal tornam-se integrados dentro de "estilos" gerais de comportamento. Embora o propósito primordial das técnicas sociais seja provocar respostas das outras pessoas, parte do comportamento social está empenhada simplesmente em manter a corrente da interação (BARNES, 2002).

Segundo Kurt Lewin *apud* Barnes (2002) se a integração entre nós não se realiza e se, paralelamente, nossas pesquisas progredirem tão pouco, tal fato pode ocorrer em razão de bloqueios que existiram entre nós ao nível de nossas comunicações.

Conforme W.C.Schutz (1958) *apud* Barnes (2002) os membros de um grupo não consentem em integrar-se senão a partir do momento em que certas necessidades fundamentais são satisfeitas pelo grupo. Estas necessidades são fundamentais porque todo o ser humano, que se reúne em um grupo qualquer, as experimenta ainda que em graus diversos. São interpessoais no sentido de que somente em grupo e pelo grupo podem ser satisfeitas adequadamente. As necessidades interpessoais fundamentais são (BARNES, 2002).

- Necessidade de Controle: Definir para si mesmo suas próprias responsabilidades no grupo e também as de cada um que com ele forma o grupo. (Não ser centralizador, mas sim delegador)

- Necessidade de Afeição: Consiste em querer obter provas de ser totalmente valorizado pelo grupo. É o secreto desejo de todo o indivíduo em grupo de ser percebido como insubstituível no grupo. (Elogios são importantes para valorizar o funcionário)

3.1.4. Tecnologia e Comunicação

Diferentes tecnologias de comunicação filtram a informação não verbal e diminuem o contexto social deixando variar a sua extensão. Uma reunião entre duas pessoas face a face fornece uma rica comunicação em relação a um telefonema, pela razão de que o telefone filtra a linguagem corporal, o contato entre os olhos e as expressões faciais. Semelhantemente, um telefonema fornece uma comunicação muito rica do que uma mensagem digitalizada ou computadorizada pela razão do o texto filtrar a intensidade e inflexão da voz.

A forma e o conteúdo da comunicação variam, dependendo se a partir da comunicação ser pessoal, impessoal, ou anônima. Na comunicação pessoal os relacionamentos pessoais entre o emissor e o receptor influenciam igualmente a forma e o conteúdo no mesmo nível dentro de uma situação de negócio. Entretanto até o desempenho dos funcionários reconsidera o transporte ou o carregamento da informação num ambiente de trabalho, isto é baseado sobre o relacionamento pessoal e por essa razão é um exemplo de comunicação pessoal.

A comunicação pode ser descrita em termos da localidade onde o emissor e o receptor estão presentes ao mesmo tempo, onde eles estão presentes no mesmo lugar, e onde a comunicação é inerente a via unidirecional ou uma via bidirecional. A comunicação ao mesmo tempo também chamada de comunicação síncrona ocorre quando ambos, emissor e receptor estão disponíveis a comunicação

simultaneamente. A comunicação em tempos diferentes também chamada assíncrona ocorre quando os participantes não estão disponíveis a comunicação simultaneamente, e desta forma requer a gravação da mensagem (KUNSCH, 2001).

A tabela 1 mostra como geralmente as tecnologias de comunicação podem ser categorizadas pelo tempo e o local da comunicação. As tecnologias que interligam pessoas através de distâncias é comumente conceituado como tecnologia de comunicação, mas esta tecnologia pode suportar comunicação de outras maneiras.

Tabela 1: Tecnologias de Comunicação

	Ao mesmo tempo	Em tempos diferentes
No mesmo lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de apresentação • Sistemas de suporte a decisão de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Transação de banco de dados • World Wide Web (internet) • Correio eletrônico (e-mail) • Correio por voz (Mensagem por voz)
Em lugares diferentes	<ul style="list-style-type: none"> • Telefones típicos • Conferências por computador • Video conferências e video fones • TV e rádio por radiodifusão 	<ul style="list-style-type: none"> • Transação de banco de dados • World Wide Web • Intercâmbio eletrônico de dados • Correio eletrônico • Correio por voz • Fax • Programação de rádio pré-gravada ou TV por radiodifusão
<p>OBS: Esta tabela classifica as tecnologias de comunicação baseadas no tempo/local no relacionamento emissor e receptor. Note que o correio eletrônico e o correio por voz podem ser utilizados quando o emissor e o receptor estiverem no mesmo lugar ou em locais diferentes.</p>		

Fonte: Adaptado de Kunsch (2001)

A direção da comunicação também é importante, unidirecional é diferente da bidirecional. As transmissões por radiodifusão de rádio e televisão envolvem a comunicação unidirecional. Em contraste, os sistemas de vídeo conferência suportam a comunicação bidirecional necessária à interatividade do negócio realizado.

3.2. Crises

3.2.1. Conceito e Definições

De acordo com Moura *apud* Oliveira Jr. (2007, p. 4), a palavra crise tem sua origem no vernáculo grego krienem, que significa separação, julgamento, momento decisivo, portanto, crise pode ser considerada motivo para mudanças.

De forma geral, a crise pode ser definida como o desequilíbrio da relação S (situação) – R (resposta), seja este causado por razões internas ou externas. Quando há desencontros de expectativas nessa relação, instaura-se a crise (...) (OLIVEIRA JR, 2007, p. 4).

Elaine Lina de Oliveira (2006, p. 15) afirma que as crises empresariais que são geradas por diversos motivos: displicência humana, falha no processo, acidentes ou falta de preparo do administrador. As empresas que se preocupam com a sua imagem, contribuem para a obediência das leis empresariais, onde podem ser éticos, generosos e com isso assim começa se construir uma sociedade empresarial justa. A autora citando Raigada afirma:

Crise é uma troca repentina entre duas situações que pode colocar em perigo a imagem e o equilíbrio natural de uma organização, porque entre a situação anterior e a posterior a uma crise se produz um acontecimento súbito – inesperado e extraordinário.

Outra definição importante de crise é a de Mitroff (1992, p. 12) *apud* Oliveira Jr. (2007, p. 5): “Um desequilíbrio que afeta o sistema fisicamente como um todo, e ameaça suas prerrogativas fundamentais, sua auto-confiança, seu núcleo de existência”.

Neves (2002, p.15) chama esses acontecimentos de crises empresariais com a opinião pública:

O que se entende por Crise Empresarial com a Opinião Pública é uma situação que surge quando algo feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública.

Quando assistimos TV e abrimos o jornal, somos bombardeados com informações com diversos tipos de notícia em todas as áreas da sociedade, mas não estamos estruturados para digerir esse excesso de informações que, a primeira vista, não tem nada haver conosco, mas ao pararmos e analisarmos veremos que nós somos o alvo.

O setor empresarial está sempre ligado à questões públicas, na medida em que não encontra no governo uma política empresarial flexível para o crescimento das empresas. Se as empresas pudessem ter suporte por parte do governo com as leis, com certeza a sociedade seria beneficiada, conforme completa Oliveira (2006, p. 15-16):

(...) não existe- e jamais há de existir – uma empresa ou organização, por mais consolidada e precavida que possa ser, absolutamente livre de enfrentar situações de crises com a opinião pública. O simples fato de fazer parte de um mercado cada vez mais competitivo a expõe a riscos das mais diversas amplitudes.

Conforme se observa a crise muitas vezes ultrapassa os limites organizacionais, graças à mídia, e passa a ser de conhecimento público. Em seguida a organização sofre a pressão exercida pela opinião pública. papel da mídia nesse sentido é muito bem trabalhado por Oliveira (2006, p. 17) ao afirmar que:

(,,,) a mídia tem um papel fundamental de propagadora de notícias, aceleradora da formação da opinião pública e multiplicadora dos seus efeitos. Muitas vezes, devido à ânsia pelo furo de reportagem, as informações divulgadas não são devidamente averiguadas – o que dependerá também da credibilidade de que a empresa desfruta junto à opinião pública e à própria imprensa.

Vê-se que o poder da mídia, tem seu lado bom e o seu ruim, pois ao mesmo tempo em que faz elogios, tem o poder de devastar. Podemos ver que as questões

públicas são de várias ordens e naturezas, pois causam grandes impactos nas empresas. Se não possuírem boa estrutura, com certeza elas irão à falência ou terão dificuldades financeiras.

No entanto, as crises não são totalmente inevitáveis ou irremediáveis. Segundo Oliveira (2006, p. 18) “é possível se preparar para possíveis crises e – se não reverter totalmente – ao menos amenizar seus efeitos na imagem da organização perante seus públicos”. Para isso é imprescindível saber como as crises se desenvolvem.

Neves (2002, p.13-14), de maneira um pouco mais descontraída, também defende que as crises de imagem são mais comuns do que imaginamos:

Se a sua empresa ainda não foi contemplada, não fique vaidoso(a), achando que isso se deve a méritos seus; nem supervalorize o trabalho do seu santo protetor; nem fique deprimido(a) por não ter o que contar nas reuniões com os seus pares: fique frio(a), seu dia chegará.

Falar de questões públicas é complexo pois sua abordagem vem através de diversos temas que estão inseridos na sociedade com repercussões nos campos econômicos, sociais, políticos, nas relações internacionais, criando um campo grande de situações divergentes.

As crises empresariais abordadas pelas questões que são públicas, compõem uma das ramificações dessa problemática, onde crises empresariais somadas a questões públicas, constituem uma situação inesperada que descontrola toda a estrutura funcional de uma empresa.

As relações entre as questões públicas e imagem empresarial é um dos pontos de maior preocupação, devido a participação da mídia principalmente quando ela é negativa. Essa situação pode ocorrer da seguinte forma: um produto com defeito, que causou um acidente grave ou que atinge um cidadão, a mídia apela para o lado emocional do consumidor e telespectador.

A situação dos problemas sociais pode afetar a sociedade assim como, toda a economia em seu contexto geral, pois consumidor investiu seu dinheiro e as

empresas também não conseguem comercializar seu produto, com isso começa uma crise que pode ser de curto a longo prazo.

Um exemplo ilustrativo de uma crise de imagem ocorreu com a AT&T em 1993 após a distribuição de uma publicação institucional da empresa, ficando conhecido como “caso Monkeygate”. O problema iniciou-se com a publicação de um cartoon de cunho publicitário na revista Focus da empresa, que tinha à época uma circulação de 300 mil exemplares. O cartoon, no caso, tratava-se de um mapa-mundi, com uma pessoa de cada continente ligada às demais falando ao telefone – integradas pelas telecomunicações. A intenção era demonstrar que a AT&T era responsável pela aproximação dos países. O problema ocorreu porque, no continente africano, ao invés de uma pessoa, os cartunistas entenderam que a imagem de um gorila seria mais representativa ao fazer menção à diversidade da fauna local. A ilustração acabou indo parar na imprensa e a AT&T, com 315 mil funcionários em todo o mundo, dos quais 15% eram compostos por afro-americanos, enfrentou a maior crise de imagem de sua história (NEVES, 2002, p. 104-106).

3.2.2. Na busca de uma Classificação

Antes de adentrarmos nas técnicas de gerenciamento faz-se necessário apresentar a classificação de crises. Primeiramente as crises podem ser classificadas de acordo com suas origens, ou seja, em crises administrativas e crises naturais conforme define Oliveira Jr (2007, p. 6):

Crises naturais são aquelas que não podem ser evitadas pela organização, como acidentes e desastres naturais. Já as crises administrativas, (...) representa 70% das crises enfrentadas pelas organizações, são aquelas que podem ser evitadas através de ações preventivas.

Segundo Lerbinger (1997), é preciso três características: os administradores devem reconhecer a ameaça – a subtaneidade (risco fulminante); acreditar que ela

possa impedir, retardar ou obstruir as metas prioritárias da organização – a incerteza; e, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem alguma ação, sendo pegos de surpresa – a falta de tempo. A crise, para o autor, divide-se em sete tipos, inseridos dentro de três categorias: Crises do Mundo Físico (crises naturais e crises tecnológicas); Crises de Clima Humano (crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção); Crises de Falha Administrativa (crises de decepção e crise de má administração)

No entanto, Oliveira Jr. (2007, p. 6) apresenta uma classificação mais detalhada do que a trazida por Lerbinger (1997) que conta com sete tipos de crises divididas em três categorias: crises do mundo físico, crises de clima humano e crises de folha administrativa.

As crises do mundo físico contemplam as crises naturais e tecnológicas, muito bem definidas por Oliveira Jr. (2007, p. 7):

Crises naturais são os fenômenos da natureza, a “vontade de Deus” se manifestando e não há culpa humana, como furacões, enchentes, terremotos, são aceitas como fatalidades. As crises tecnológicas são crises resultantes da manipulação dos recursos naturais pelo homem. São situações que não ocorreriam se não houvesse ação humana junto a natureza, como acidentes em usinas nucleares (...).

Em seguida têm-se as crises de clima humano que são divididas em crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos:

- As crises de confronto que envolve a atuação de grupos organizados, como ambientalistas, ONG's e grupos civis que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem Normalmente tais grupos buscam a imprensa para serem “ouvidos” e pressionarem a organização a agirem de modo que consideram justo.

- As crises de malevolência são as que grupos, indivíduos e até outras empresas concorrentes fazem uso de atividades ilícitas para causar danos a organização, tais como ações como atentado, falsificação e boatos.

- As crises de valores administrativos ocorrem quando uma organização trabalha a favor de um público em detrimento de outro, por exemplo, “fechamento de

fábricas e demissão em massa para aumentar a lucratividade dos acionistas” (OLIVEIRA JR., 2007, p. 8).

Por fim, têm-se as crises de folha administrativa que compreendem as crises de decepção e de má administração.

- Crises de decepção acontecem quando existem diferenças entre o produto e o serviço anunciado pela empresa e o que realmente ele é. “Quando uma empresa vende um medicamento e anuncia que o mesmo promove perda de peso, e ele não o faz, caracteriza-se este tipo de crise” (OLIVEIRA JR, 2007, p. 8).

- Crises de má administração ocorrem quando membro da administração da organização comete atos ilegais como, por exemplo, o envolvimento em fraudes, roubos etc. (OLIVEIRA JR., 2007, p. 8).

A classificação de Lebinger (1997) vista até aqui é criticada por Neves (2002), quando afirma que causas de uma crise podem ser várias, conforme aponta Oliveira Jr. (2007, p. 8) ao analisar ambos os autores, “pertencendo uma mesma situação a dois ou mais grupos propostos”. Portanto, Neves (2002) *apud* Oliveira Jr. (2007, p. 8) propõe que a classificação das crises seja conforme os públicos atingidos por elas: crises com consumidores, clientes, usuários; crises com o público interno; crises com investidores; crises com a comunidade; crises com o poder público e crises que derivam de crises.

Apesar de o autor acreditar que sua classificação se oponha àquelas que levam em conta a origem das crises, acredita-se que ambas as formas de dividir a natureza da crise devem ser utilizadas. Primeiramente, é válida a identificação da origem da situação, verificando como, onde, por que e quem desencadeou o processo que acarretou a crise. E, num segundo momento, identificar quais públicos estão sendo direta e indiretamente afetados pelo momento, adotando aí as ações necessárias para evitar conseqüências negativas, adaptando a forma de transmitir a mensagem desejada conforme as características de cada público (OLIVEIRA JR., 2007, p. 9).

3.2.3. Gerenciando Crises

O fato de que 90% das crises podem ser previstas (NEVES, 1998, p. 55), ressalta a importância do planejamento do profissional habilitado estar continuamente na empresa, identificando possíveis ameaças, formas de evitá-las e de detê-las. Quando a crise se instala, a organização necessita de um posicionamento imediato e verdadeiro perante os públicos, e seguir oito dicas básicas (NEVES, 2002, p. 195-198):

1. A empresa deve continuar trabalhando normalmente;
2. A liderança deve ter visibilidade, demonstrar que a organização tem comando;
3. Respeitar as expectativas e os sentimentos dos públicos;
4. Dizer sempre a verdade;
5. Ser coerente no posicionamento;
6. Poupar energia;
7. Ter cuidado e paciência com possíveis especialistas que surgirão para dar sua opinião;
8. Vislumbrar sempre o pior cenário possível.

Segundo Neves (2002, p.23), credibilidade não oferece imunidade às empresas. “Se a empresa tiver credibilidade, mesmo que seja culpada, vai encontrar mais tolerância por parte da mídia e dos outros públicos. Se não tiver credibilidade, ainda que seja inocente, danou-se”.

A Exxon, por exemplo, adotou uma postura defensiva no gerenciamento do caso do derramamento óleo em Valdez, no Alasca, prejudicando ainda mais sua imagem. No dia 24 de março de 1989, um petroleiro da empresa bateu em um iceberg, derramando 10 milhões de galões de óleo no mar e atingindo uma área de 7 quilômetros de comprimento. Na época, estimou-se que 600 mil pássaros, 2.800

lontras, 22 baleias e bilhões de salmões morreram por causa do acidente (NEVES, 2002, p.27).

A justificativa para gerenciar a crise se dá por causa dos problemas que a organização passa a ter ao estar perante uma como, por exemplo, problemas financeiros que podem levá-las a falência. Uma melhor justificativa é oferecida a seguir por Oliveira (2006, p. 26):

(...) um planejamento “pré-crise” irá capacitar a organização para o momento crítico através de análise de tendências e ameaças, simulações, treinamentos e a criação de um comitê de crise. Este grupo deverá ser formado por pessoas-chave que deverão ser acionadas imediatamente na iminência de uma crise.

As relações públicas no gerenciamento de crises também estão presentes no trabalho de Carvas Júnior *In* Kunsch (1997), que infere sobre a importância de um trabalho de comunicação que deve ser anterior à crise e fornece algumas dicas de como lidar com estas situações: não há regras claras e definidas para administrar situações de crise. O trabalho preventivo deve ser absolutamente privilegiado.

Carvas Júnior *In* Kunsch (1997, p. 205-213) afirma que a organização ao lançar programas de administração de crises deveria estar consciente de que pode tocar em aspectos culturais, às vezes profundamente arraigados, o que exigirá disposição e disponibilidade dos membros e equipe para promover mudanças onde sejam necessárias. Além disso, o controle das emoções está presente tanto nos porta-vozes, quanto no grupo de apoio em suas funções específicas para agir em situações críticas e enfrentar a opinião pública.

No entanto, conforme aponta Oliveira (2006, p. 27) não existe um padrão a ser seguido no caso de crises que seja eficaz para todas as situações necessárias, mas se faz necessário o planejamento para a crise, voltado à prevenção de problemas, por meio de ações direcionadas a cada público da organização, conforme completa a autora:

(...) a comunidade em que a empresa está instalada, as instituições de classes, os grupos de pressão, o governo – todos poderão estar no centro da crise, dependendo da natureza desta, e precisarão ter suas demandas de informação atendidas de forma rápida e responsável (...) (OLIVEIRA, 2006, p. 28).

Para que as ações direcionadas obtenham sucesso é imprescindível que esses relacionamentos anteriores à crise tenham sido pautados na ética, para que a confiança na empresa tenha um saldo positivo. Porém, um público em especial tem papel de destaque no gerenciamento: os funcionários,

(...) pois estarão presentes em todos os casos e, dependendo da relação que a organização mantenha com eles, poderão se tornar grandes aliados ou algozes de sua empregadora (OLIVEIRA, 2006, p. 28).

Portanto, os funcionários devem ser visto pela organização como parceiros, aliados e, desta forma, compartilhar dos acontecimentos no momento em que eles acontecem. O clima de confiança que se instala dentro destas condições trará benefícios durante e após a crise, pois o poder de propagar suas impressões – que é latente nos funcionários – se revelará como principal alicerce no restabelecimento da normalidade.

Um aspecto que deve ser trabalhado com afinco é a comunicação no curso da crise, já que estará tratando a todo instante com a opinião pública. Nesse sentido, chama a atenção Oliveira (2006, p. 28) ao opinar sobre a comunicação:

De fato chegamos a um ponto muito relevante (...). Como envolve um problema grave, uma crise geralmente têm vários aspectos que requerem atenção, devendo ser gerenciada em conjunto por uma equipe composta pelos profissionais responsáveis pelos subsistemas da organização – como, por exemplo, o departamento financeiro, o jurídico, o de produção, o de recursos humanos e o de comunicação. Cada um tem um papel fundamental na resolução do problema instalado e todos devem trabalhar em harmonia.

Assim como a comunicação é fundamental para nos relacionarmos em sociedade, numa empresa como se viu anteriormente isso também é importante, pois para que ocorra um planejamento de forma satisfatória tem que haver uma boa comunicação que estimule a compreensão dos problemas. Essa situação é para todos os tipos de instituições: públicas ou privadas.

Porém, a comunicação é, conforme aponta Guedes (2006, p. 59-60), um processo único que mostra que esse processo vem de longe, isto é, vem de quando

cada um tinha interesses específicos e o cliente só pensava em si próprio. Hoje, com as mudanças organizacionais essa mentalidade está mudando com vistas a uma nova filosofia que deve ser no meio empresarial, onde prevalece a vontade das duas partes.

Assim sendo, quando se fala em crise de imagem, a condução da estratégia para gerenciar a crise é assumida pela comunicação organizacional que se destaca e deve ser conduzida por um profissional especializado, conforme completa Oliveira (2006, p.29):

(...) a comunicação com os públicos de interesse da organização, para obter sucesso e minimizar os impactos da crise na imagem da instituição, deve se basear nas necessidades particulares de informação de cada um deles, e o profissional que estiver conduzindo esta comunicação deve ser sensível à detecção dessas necessidades. Não se pode correr o risco de divulgar informações contraditórias, portanto o discurso da organização deve estar alinhado e coeso e a equipe responsável pela comunicação organizacional deve estar bem preparada para esta tarefa.

A partir dessa afirmação que se percebe a importância do profissional de Relações Públicas, já que quando se fala de planejamento estratégico da imagem, tem-se a princípio idéias, objetivos ou caminhos a seguir, pois nenhuma empresa funciona por menor que seja sem um planejamento prévio do que ela vai produzir ou oferecer para o consumidor em todos seus setores.

Quando se sabe planejar e comunicar supera-se todas as fronteiras e obstáculos que aparecem pela frente, seja no empreendimento, problemas sociais, políticos, tecnológicos e dentro da própria ciência. Tudo tem um jeito de ser e acontecer. Qualquer micro ou grande empresário que quiser ganhar tem que ir à luta não só para defender seus interesses como o de todos de forma geral. A empresa que traçar essa metas com certeza irá progredir, e quem se beneficia é o consumidor (NEVES, 2000, p. 93-94).

No instante que ocorre a crise a imprensa passa a ser um público estratégico com o qual a empresa deve estar apta a lidar e, conforme aponta Oliveira (2006, p. 31):

(...) e a construção deste relacionamento não deve iniciar-se apenas no instante em que a crise se instala, mas preferencialmente de forma preventiva e constante. Isto equivale a dizer que, se a organização é receptiva à imprensa no seu dia-a-dia, antes dos problemas acontecerem, provavelmente a imprensa também o será ouvido a sua versão no momento de uma crise.

É preciso também estar ciente que durante uma crise não é apenas a empresa que sofre perdas, existem também os seus consumidores, fornecedores, credores, parceiros, investidores, a sociedade, enfim, todos perdem. Portanto, além de gerenciar uma crise se faz necessário tirar lições dela, conforme aponta Oliveira (2006, p. 34):

Se, por um lado, as crises empresariais podem abalar as estruturas de uma, desgastando sua imagem, acarretando prejuízos materiais e financeiros, e colocando em xeque a sua capacidade de superar o problema, por outro – se bem administradas – podem surtir justamente o efeito contrário, fortalecendo a organização.

Como se observa uma das principais lições que se podem tirar das crises é justamente a capacidade de lidar com elas, já que a crise obriga as empresas e reverem seus conceitos, tomar providências sobre diversos assuntos e principalmente a valorizarem sua comunicação. No entanto, só tirará boas lições da crise a organização que tiver se preparado para enfrentá-la. Vê-se, portanto, que a comunicação é a ferramenta que deve ser utilizada para enfrentar a crise, como também para resolvê-la.

Ainda sobre o comitê de gerenciamento de crise, Neves (2002, p.176) acrescenta que deve ser “um time pequeno, mas com capacidade de movimentação, de análise e com poderes de tomar decisão.”

Neves (2002, p.196) também recomenda outras ações que devem ser tomadas pelos membros do comitê durante o gerenciamento do problema:

- Manter a empresa funcionando, mesmo com a crise. Não dá para colocar a organização de repouso, tirar uns dias, até que as coisas melhorem.
- Dar visibilidade à liderança. Mostre à imprensa que a empresa está no comando da crise.

- Respeitar as expectativas e os sentimentos dos públicos. A sociedade espera que a empresa conheça suas vulnerabilidades e que esteja preparada para administrar crises.
- Ser coerente nos posicionamentos. A empresa não pode entrar em contradição durante a crise, porque isso só piora a situação.
- Poupar energia. Em situações de crise, os tiros devem ser certos. Nada de desperdícios com reuniões pouco objetivas e conversas fiadas.
- Trabalhar com o pior cenário. Pense no pior desdobramento possível para a crise e trabalhe com esse cenário.

3.3. Relações Públicas

3.3.1. Conceitos

No capítulo anterior verificou-se que no comitê de gerenciamento de crise, o papel profissional de Relações Público é agir para que a comunicação com os públicos estratégicos seja feita de modo claro e que a mensagem transmitida seja uniforme.

As empresas de hoje não funcionam sem as Relações Públicas, embora seja necessário, mas ainda existe certa resistência com relação a esse departamento, pois a visão que os subalternos têm, que é um departamento que trará lucros para o patrão, conforme aponta Nassar (2007, p. 31):

As relações públicas, na abrangência e com a importância social a elas atribuídas atualmente, são vistas como consequência da evolução social, cultural, política, tecnológica e econômica das sociedades industriais, principalmente as ocidentais. Nesse contexto inicial, datado dos séculos XIX e XX, elas se apresentam como processo político democrático fundamental para o entendimento

entre os inúmeros protagonistas sociais nacionais e internacionais, que podem divergir em seus interesses, objetivos e formas de pensar e operar as questões ligadas principalmente às relações de produção e às demandas da sustentabilidade ambiental, social e econômica.

Os empresários e administradores públicos precisam trabalhar junto aos seus funcionários e mostrar a importância das Relações públicas em seu contexto geral e específico com uma boa comunicação e esclarecimento, conforme completa Nassar (2007, p. 34):

(...) as relações públicas deixam de ser identificadas apenas como uma prática comunicacional, resultado os seus processos e as suas ações do pensamento política organizacional. Elas são protagonistas importantes da estruturação das políticas das empresas e instituições.

Quem assume um setor de Relações Públicas está para receber e resolver todos tipos de situações que uma empresa apresenta como: as variáveis ambientais, inúmeras incertas, públicos diferentes entre muitas outras situações se você não estiver preparado assumir tal função deverá mudar de profissão, pois essa será sua função.

Diante de tudo que já foi visto até agora, fica evidente que na área de comunicação, as idéias e sugestões é que não falta, e sim o que sobra são idéias fantásticas que nem sempre tem aproveitamento. Norteiam-se a princípio muitas idéias que, fantástica, mas que abala não sendo aprovada por diversos fatores. A empresa que adota o sistema relações públicas, tem que estar aberto para as mudanças e flexibilização que essa regra irá exigir da empresa.

O Relações Públicas numa empresa tem que pensar grande, acreditar que pode atingir o impossível par atingir o possível, isto é cabe ao Relações Públicas, convencer seu chefe os benefícios que a empresa terá em adotar as nova medidas. A respeito desses novos desafios para as relações públicas, Kunsch (1999, p. 51) afirma que:

Os relações-públicas estão diante de uma nova ordem geopolítica, de um mercado dinâmico e competitivo, uma nova tecnologia e, sobretudo, de uma nova empresa, fundamentada na informação, que irá viabilizar essa nova perspectiva. Por isso, sua ação deve pautar-se por uma nova visão de mundo.

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

Por outro lado, já existem conceitos mais atualizados que dizem que as “Relações Públicas modernas são processos voltados para a viabilização dos negócios, na medida em que objetivam aproximar, conquistar e fidelizar também.” (NASSAR, 2005, p.17).

As definições pontuam claramente que Relações Públicas, através da comunicação, buscam, além de equilíbrio de interesses, a satisfação do interesse público, um clima de confiança, de bom entendimento, de compreensão mútua, de desenvolvimento recíproco e de viabilização dos negócios.

As organizações, segundo Wey (1983, p.44 e 45), “são um tipo de agrupamento humano, criado para atingir fins específicos e preencher certas necessidades da sociedade.” Nas organizações existem pessoas em integração, com objetivos e com função social.

Empresa é “uma unidade econômica que se propõem a produzir bens ou serviços, com o fito de lucro” (ANDRADE, 1978, p.32). Assim, é fácil perceber a diferença entre organização e empresa, uma é um agrupamento criado para produzir bens ou serviços com finalidade de obter lucro, a outra é criada para atingir fins específicos que não precisa ser necessariamente produzir bens ou serviços e nem com finalidade de lucro.

Ao partir da diferença de significados pode-se perceber que há diferença entre comunicação organizacional e empresarial. Segundo Kunsch (1997), os dois termos não são sinônimos, sendo a primeira mais abrangente. A comunicação organizacional concentra-se muito mais no aspecto de relacionamento interno com o meio ambiente, mas a autora propõe uma conceituação que englobe todas as

atividades comunicacionais: relações públicas, relações governamentais, comunicação e marketing, comunicação corporativa e comunicação interna e externa que podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização e não somente àquilo que se chama “empresa”. Para a autora a comunicação institucional, a mercadológica e interna formam o composto da comunicação empresarial.

Segundo Hunt e Grunig *apud* Kunsch, 1997 as Relações Públicas são as áreas da comunicação organizacional que tem por obrigação avaliar e prognosticar o pensamento e as reações dos públicos; é a comunicação da organização com todos os seus públicos: governos ou grupos que afetam as políticas governamentais, empregados, comunidade e com os veículos de comunicação.

A empresa que adotar as relações públicas deve ter consciência que essa não é uma medida isolada e sim global que todos setores de sua empresa ficará assistidas. O relações públicas tem a obrigação de conhecer leis, de usar hierarquia, o processo legislativo, isto é, não precisa ser economista, mas o básico da economia tem que saber, para poder compreender quando os fenômenos econômicos podem atingir sua empresa, principalmente se sua empresa for no Brasil que tem uma economia oscilante.

O planejamento é trunfo da Relações Públicas perante a empresa, pois você será o responsável pela imagem da empresa, irá ajudar na administração da sua imagem, e se for um trabalho satisfatório com certeza assegurará seu emprego. A gestão gerencial que está entre o desejo da organização de se tornar bem sucedida e as ações conseqüentes para atingir os objetivos propostos, encontra nos desafios da competitividade uma grande dificuldade para transformar os planos estratégicos em ações concretas de trabalho.

Toda empresa precisa de idéias para desenvolver qualquer projeto, nisso somos excelentes, mas pecamos, na falta de paciência em executá-la na integra. O relações públicas tem que vencer as dificuldades que aparecem pela frente, mas temos que salientar que este para ter os resultados desejados, tem que se posicionar ao longo dos processos e não só nas suas pontas.

O Relações Públicas, nesse mundo contemporâneo que fazemos parte, é uma das funções mais ricas, interessantes e necessárias, nenhuma organização

hoje vive sem essa função, que a cada dia passa a ser um dos pontos primordiais para uma empresa se estruturar no mercado.

3.3.2. Trabalhando a Imagem

Antes de começarmos a falar sobre imagem, é preciso fazer a distinção entre imagem e identidade, pois embora, tenham significações distintas muitas vezes os dois termos são usados como sinônimos.

A identidade consolida-se por meio da ação, do ser e fazer. No caso das organizações sua identidade refere a sua conduta no que tange a sua missão, visão e valores. Em linhas gerais é o que ela é e faz no seu dia –a- dia e como ela quer ser vista pelos seus públicos.

A imagem é o conjunto de significados resultante de interação de crenças, idéias, sentimentos, impressões que uma pessoa tem ou forma a cerca de um objeto, seja uma pessoa, uma organização, uma instituição, etc. assim sendo, é como os públicos percebem a organização.

Sendo a imagem uma percepção que agrega diversas variáveis ligadas ao universo cognitivo, podemos dizer que ela é individual, ou seja, a forma como percebemos o objeto depende da experiência pessoal de cada um, na qual buscamos uma associação ao fato para atribuir um juízo de valor de imagem.

Os conceitos básicos da comunicação são o ponto de partida necessário para analisar a imagem organizacional. O contexto social é a situação e o relacionamento dentro da qual a comunicação toma lugar, incluindo a presença social, a posição organizacional, os relacionamentos, o modelos culturais, a idade, o sexo, e a extensão para o qual o receptor da comunicação observa se há interação pessoal com outra pessoa. Nós sentimos fortemente a presença social, pela razão de que todos nós temos o conhecimento de comunicar em situações face a face, onde a presença social é poderosa.

Esclarecido os termos, podemos dizer que a imagem que uma organização reflete nem sempre é condizente com a sua identidade. Muitas vezes pode acontecer de uma organização ter um comportamento ético, responsável, transparente e não ser percebida desta maneira, ou ao contrario, possuir uma identidade altamente duvidosa, mas gozar de boa imagem perante os públicos.

Muito do que é comunicado em situações face a face é comunicado através da comunicação não verbal, como as expressões faciais, o contato entre os olhos, os gestos e a linguagem corporal. Isto porque duas pessoas diferentes falam ou dizem as mesmas palavras para comunicar diferentes pensamentos e sentimentos. Isto também é porque diferentes graus de presença social são desejáveis em diferentes situações de comunicação. Em algumas situações, obter a mensagem obliquamente requer um forte sentimento de presença social. Em outros, como a comunicação de pedido ou encomenda e o pagamento entre companhias a presença social é insignificante (GUEDES, 2006, p. 58)).

A forma e o conteúdo da comunicação varia dependendo se a partir da comunicação ser pessoal, impessoal, ou anônima. Na comunicação pessoal os relacionamentos pessoais entre o emissor e o receptor influenciam igualmente a forma e o conteúdo no mesmo nível dentro de uma situação de negócio. Entretanto até o desempenho dos funcionários reconsidera o transporte ou o carregamento da informação num ambiente de trabalho, isto é baseado sobre o relacionamento pessoal e por essa razão é um exemplo de comunicação pessoal (GUEDES, 2006, p. 58).

A informação se transformou em moeda nas relações sociais, políticas, culturais e econômicas. A justificativa para essa nova realidade se dá pela velocidade e quantidade de informações que são disponibilizadas hoje em dia com a sociedade da informação. Conforme completa Guedes (2006, p. 58): “Isso repercute nos relacionamentos – agora mais éticos e condizentes com os valores contemporâneos – da organização com seus empregados, clientes, fornecedores, órgãos públicos, enfim, com seus múltiplos públicos”.

Em um âmbito profissional, é plenamente possível a comparação entre as formas dos seres de lidarem com a comunicação e as maneiras como as empresas o fazem. Toda organização, por menor que seja, comunica-se e executa atividades

de comunicação e relações públicas desde seu surgimento. Desde a colocação do nome da organização na lista telefônica, passando pela instalação do letreiro na fachada, a criação da página na internet e o envio de mala direta, todas são ações de comunicação. O objetivo da instituição será sempre o de criar a imagem que mais se adequar aos seus valores perante seus públicos. Uma comunicação bem executada planejará as melhores formas para que isso aconteça. Ou seja, trata-se de colher a informação que se quer passar, tratar ela de forma que se encaixe na forma mais adequada de envio ao público específico que se quer atingir, enviá-la e conferir se este público a recebeu da maneira desejada.

Tendo como base esta definição, entende-se que o ponto estratégico na relações públicas são exatamente suas funções e áreas de atuação, e não sua posição hierárquica na empresa.

Os objetivos da comunicação sempre foram tratados como tendo metas a médio e longo prazo, ao contrário de objetivos de ciências ou atividades dos campos das exatas, por exemplo, que se caracterizam pela urgência em mostrar resultados obtidos. Os resultados derivados das atividades contábeis e econômicas caracterizam-se não pela rapidez, mas também pela alta rotatividade que protagonizam. Números são tão dinâmicos quanto momentâneos, e encontram-se num patamar de objetivos diferente daqueles buscados com atividades de comunicação. Pode-se dizer que o resultado buscado com a comunicação é verificado antes mesmo dos resultados numéricos. A comunicação visa sempre a facilitar o entendimento entre a organização e seus públicos, de maneira a fazer com que estas relações tornem-se saudáveis e durem enquanto ambos os lados estejam tendo seus interesses atendidos. Um planejamento bem executado de comunicação resultará não necessariamente nos melhores números instantâneos, mas em números positivos de forma linear e contínua durante um longo tempo.

A comunicação é diretamente responsável pela harmonia e sincronia entre as pessoas e os setores envolvidos no processo empresarial. Ela trata de proporcionar e planejar os melhores caminhos para a informação em âmbito interno, criando facilidades e meios de cooperação total entre as peças da organização. Esta cooperação, harmonia e sincronia de informações proporcionadas internamente extrapola as fronteiras físicas da empresa, refletindo-se nas relações externas da

mesma forma como acontece com as relações internas, como afirma Sidinéia Freitas *apud* Kunsch (2001, p. 47): “O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno, facilitando seus negócios”.

Desse modo compreende-se a gama concreta e ao mesmo tempo imensurável de resultados obtidos através do adequado uso da comunicação como estratégia.

Segundo Neves (2000) imagem é um fator de vantagem competitiva, tanto quanto é o uso da tecnologia nos dias de hoje como os recursos humanos e das modernas técnicas desenvolvidas de gerenciamento para o mercado empresarial. Infelizmente no Brasil, ainda as empresas não perceberam a força da imagem e seu lucro.

A empresa que tem uma imagem ruim perde em todos os sentidos na estrutura do sistema funcional seja ela nova no mercado ou fundada a mais tempo. Esse conjunto de conseqüências, quem sofre é a sociedade que no ato do insucesso de uma empresa é que recebe a pior parte, com relação ao preço e qualidade (OLIVEIRA, 2006).

Em um mundo globalizado, num mercado acirrado pela concorrência imagem tornou-se um fator de competitividade, um bônus que a organização possui para realizar bons negócios, portanto, manter uma imagem positiva perante os públicos é essencial para que a organização possa consolidar seus objetivos.

Neste sentido podemos dizer que a imagem é um quadro de referências no qual os públicos se apóiam para determinar se uma organização é ou não merecedora de confiança

Segundo Neves (2003, p. 44), a imagem é um fator extra da organização, uma espécie de bônus, que compensa um possível desequilíbrio entre os públicos fundamentais. Quando a imagem é bem administrada, possui uma boa reputação, é consistente e sólida permite que clientes tenham pré-disposição a pagarem um preço acima da média do mercado, os recursos humanos aceitem trabalhar por uma remuneração abaixo do esperado e os acionistas tenham um retorno menor dos

investimentos. Neste sentido a imagem constitui um valor agregado para organização.

Não obstante, o autor ressalta a opinião pública como elemento influenciador no comportamento de decisão de quem compra, investe ou trabalha para determinada organização, pois esta interfere na relação da empresa com públicos imediatos. a única forma de atrair a sua simpatia, boa vontade, etc. é por meio do “fator extra”, ou seja, a Imagem, mesmo assim, não existe garantia de sucesso. (NEVES, 2003, p. 45)

No caso das estatais, o fator imagem é ainda mais sensível, pois sabe-se que as organizações governamentais nunca gozaram de boa reputação perante os seus públicos. Embora, normalmente sejam monopólios, uma crise em empresas do primeiro setor implica em colocar em cheque a reputação daqueles que estão no poder, podendo até serem destituídos de seus cargos de acordo com a relevância e gravidade da questão que provocou a crise.

NEVES, (2002, p.13), argumenta que a fragilidade da imagem de quaisquer organizações esta relacionada ao estigma que carregam desde os primórdios da sociedade. Para o autor, desde os tempos remotos da revolução industrial, as empresas são acusadas de serem exploradoras, insensíveis e mercenárias. Este é o estigma que elas carregam por deter os meios de produção.

No que tange as organizações do primeiro setor, ou seja, as empresas governamentais, o estigma é ainda mais acentuado, pois a imagem que a sociedade normalmente atribui a estas empresas, é que são altamente corruptivas e antiéticas, onde prevalece a “roubalheira” e a morosidade.

Embora a imagem nem sempre corresponda a identidade real da instituição, ela pode influenciar positiva ou negativamente a opinião das pessoas a respeito do objeto no qual a imagem se projeta.

Quando uma empresa adota um discurso não condizente com a prática desempenhada, mais cedo ou mais tarde, os públicos acabam por reconhecerem esta discrepância, dando vazão a um clima de insatisfação, revolta e descrédito com relação à organização.

Uma imagem organizacional desenvolvida com base em mentiras e falsidades, torna-a passível de destruição. A imagem, nestas circunstâncias, até pode proporcionar certa vantagem. Porém, essa vantagem é momentânea, pois ao ser desmascarada tende a surtir o efeito contrário resultando em desconfiança por parte dos públicos. Neste momento não só a imagem, mas também a reputação da organização acaba por ruir, levando muitas vezes a falência da mesma.

Neves (2002, p.15) teoriza este fenômeno como uma Crise Empresarial com a Opinião Pública (CEOP) e caracteriza-a como “uma situação que surge quando algo feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública”.

É sabido que diante de uma crise a imagem de uma organização fica sujeita a uma série de contingências como: a proliferação de boatos infundados que acabam por influenciar a opinião pública, a pressão da mídia e dos públicos, a revolta das massas, entre outras. Nesta situação a credibilidade da organização acaba por ser posta em cheque pelos seus públicos, que podem reagir de maneiras imprevisíveis.

Ter uma gerencia apropriada para enfrentar situações urgentes é imprescindível para a eficácia na administração da crise e para que a imagem seja o mínimo possível atingida, dizemos o mínimo porque é praticamente impossível que a imagem não seja afetada em tempos de crise.

A imagem é ativo intangível e por isso, muitas organizações não atém-se quanto ao seu inestimável valor, muitas vezes deixando sua administração a cargo de amadores. Para uma grande parte de indivíduos, imagem remete a algo irreal, ilusório, passageiro. Ela pode ser considerada como uma representação simplificada que emerge na mente das pessoas como síntese de uma ou várias sensações e percepções.

Uma imagem favorável é algo bastante difícil de conquistar, e ainda mais difícil de manter, todavia perde-la é muito fácil. Pode-se empenhar muito tempo, energia e recursos na construção de uma imagem e em sua conservação, no entanto, qualquer descuido, pode ser fatal e questão de horas tudo pode estar perdido.

Neste sentido, cabe às relações públicas gerenciar as ações comunicacionais, para administrar a crise de modo que contemple todos os públicos envolvidos no processo na perspectiva da comunicação estratégica.

Segundo Kunsch (2003, p. 21 *apud* Fortes) a comunicação pensada estrategicamente, com vista a “esboçar e implementar programas de mediação entre interesses sociais, políticos e econômicos, capazes de influenciar o crescimento e a sobrevivência da organização” procura estabelecer, “processos interativos e as mediações da organização com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”

Assim, estar preparada para reparar o mais rápido possível os danos causados a imagem em situações críticas são condições fundamentais exigidas para o tratamento com a opinião pública que leva em conta a agilidade, a precisão de informações. A organização deve ser a fonte de referência de informações nestas situações, pois sabemos que um boato se funda na ausência ou versões variadas a respeito de um mesmo contexto.

3.4. Opinião Pública

A opinião pública normalmente é atribuída como opinião geral, seja da sociedade ou de grupos isolados. Muitas vezes a sociedade se mobiliza diante de alguns fatos de grande repercussão, potencializados pela difusão nos meios de comunicação de massa, o que se convencionou a chamar de opinião pública.

Entretanto, é necessário dizer que este sentimento não reflete a opinião pública, e sim um sentimento coletivo impulsionado pela propagação do fato na mídia.

Considerando que o público é formado por indivíduos e grupos com idéias divididas quanto à solução de um problema, fica evidente a diferença entre sentimento coletivo e opinião pública. Neste sentido, entende-se por opinião pública

a opinião que emana dos públicos, pois ela nasce, e se fortalece basicamente de informações, que serão debatidas com racionalidade pelos públicos.

De acordo com Andrade (1965, p. 24), “A opinião pública se forma no calor das discussões dos componentes do público” formado por grupos de interesses e expectadores que, á princípio, estão dispersos e desinteressados, mas ao se verem frente a uma questão controversa em comum torna-se bastante importante, na medida em que os grupos de interesse que lançam as controvérsias conduzem seus esforços no intuito de estabelecer aliança e obter apoio dos expectadores.

Uma das características da opinião pública é que ela não é unânime e nem provém da maioria dos componentes do público, pois na competição de várias opiniões divergentes tende a prevalecer a dos que melhor argumentam suas idéias, sendo assim, minorias organizadas podem influenciar pela força da argumentação.

Diferentemente da opinião pública, o sentimento público é pautado por indivíduos que não estão aptos a discutir racionalmente a questão controversa, pelo contrario, esse sentimento é induzido pelas mídias que, não rara às vezes, distorcem os fatos em prol de pontos de audiência. A guerra dos meios de comunicação pela audiência faz com que muitas vezes, estes adotem estratégias nada ortodoxas para manipular o sentimento das massas.

O poder inegável da opinião pública tem levado aqueles que de alguma forma mandam nas atividades humanas a estabelecer mecanismos de controle da mesma.

No passado, quando os meios de comunicação eram arcaicos e pequena abrangência este controle era feito por meio da censura, uma forma negativa de cercear a liberdade de expressão e coibir manifestações de grupos ou indivíduos, sob o pretexto de zelar pelo bem comum. Atualmente essa censura pode ser evidenciada pela omissão de informações nos meios de comunicação.

Com a proliferação e evolução dos meios de comunicação a propaganda ganha destaque como método de controle da opinião pública.

O processo de modelagem das opiniões por meio da propaganda não tem seu escopo na controvérsia e sim tem o objetivo de transformar o público em massa,

pois as pessoas fazem suas escolhas baseadas na idéias implantadas pela propaganda e não por idéia individuais.

Segundo Andrade (1965, p. 26) a propaganda constitui uma forma mascarada de dizer a alguém que a escolha é dela, quando na verdade, a pessoa foi induzida a fazer a escolha mais adequada aos grupos de interesse, pelos meios de comunicação, etc.

A respeito deste assunto FREITAS, Sidnéia Gomes (1984, p. 177-184) afirma que:

Somos constantemente bombardeados pelos veículos de comunicação massiva que agem sobre nossas opiniões, nossas atitudes, nossas ações. Bombardeiam nossos lares e formam nossas crianças.

Os veículos de comunicação massiva usam e abusam da propaganda. Basta nos colocarmos diante de um aparelho de televisão realizarmos uma simples contagem do número de comerciais veiculados. Estamos diante de veículos onerosos e somente grupos poderosos podem mantê-los e manejá-los, mas a opinião pública existe, não pode continuar a ser manipulada de maneira abusiva e desejamos chegar mais próximos da verdade. Porque ao invés de negarmos o poder de tais veículos, não utilizá-los de modo mais racional e eqüitativo? Os grupos de interesse agem.

Em meio ao mundo globalizado a opinião pública exerce uma força preponderante na legitimação e consolidação da imagem das organizações.

Segundo Neves (2003, p. 59), hoje em dia nada pode ser feito sem a concordância da opinião pública. Ainda, que desorganizada ela tem o poder de acabar com a imagem e reputação de uma empresa, derrubar projetos ou provocar mudança de comportamento.

Neste sentido as organizações, sejam elas, públicas ou privadas devem estar alertas para as conseqüências de suas ações, pois os públicos com os quais interage, de certa forma, constroem ao longo do tempo uma imagem acerca das organizações.

Sabe-se que conquistar a confiança dos públicos não é tarefa fácil, mas perdê-la também não é tão difícil. É fato que estamos a todo o tempo submetido às informações disseminadas pelas mídias de massa, é tais informações moldam idéias

e opiniões na sociedade. Visto por esse ângulo podemos dizer que fácil a opinião pública também é moldada por tais mídias.

A proliferação de informações nos meios de comunicação dos mais diversos tipos como, rádio, televisão, imprensa e internet colocam as organizações em uma situação de vulnerabilidade. Parte daí, o perigo ao qual às organizações estão expostas. A opinião pública decorrente da massa não se atem ao que pode ou não ser verdade em uma entrevista de televisão ou uma matéria de jornal, ou á informações vindas de formadores de opiniões nos quais acreditam. Assim, se um boato é tido como verdade pela maioria, difícil será para qualquer organização desfazê-lo.

Partindo deste principio as organizações devem agir de forma pró-ativa e ater- se para a importância de um grupo de prevenção de crises bem preparado dentro das organizações, pois nunca se sabe o que a mídia pode divulgar. Mas, é importante lembrar que é de responsabilidade das organizações estarem atentas ao cenário e às suas ações, para que a probabilidade de notícias distorcidas á seu respeito seja, senão nula, a menor possível.

No tocante as ações organizacionais é preciso sempre fazer a revisão a o ajustamento de suas políticas, bem como, estar atentas a todos os fatores geradores de crise que possam a vir prejudicá-las.

Diante de uma crise de imagem e identificada a culpabilidade de uma organização, normalmente, estas costumam fechar-se em copas ou atacar a mídia, dizendo que são especulativas e tendenciosas. No entanto, esta não é a solução mais apropriada. Como o bom relacionamento com a mídia, é fundamental, principalmente em momentos de crise, pois como mencionado anteriormente, o poder da opinião pública está diretamente ligada à tudo o que é disseminado pelos meios de comunicação que moldam a opinião pública.

Neste contexto a imagem pré - concebida pelos públicos a respeito de uma organização é um fator altamente relevante, em casos de crises. As organizações que gozam de boa imagem perante os seus públicos, certamente, terão mais condições de contornar os fatos que são divulgados a seu respeito na mídia e assim ganham mais tempo para se posicionarem nos momentos de crise.

Partindo do pressuposto de que comunicação pode ser entendida como mídia, o conceito de campo criado por Bourdieu (1989, p. 165), nos permite uma interação entre mídia e política. São duas esferas dirigidas por lógicas diferentes, embora uma interfira na outra. Partindo por essa lógica, o autor define campo político como:

O lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos, entre os quais os cidadãos comuns, reduzidos ao estatuto de “consumidores”, devem escolher, com probabilidades de mal entendido tanto maiores quanto mais afastados estão do lugar de produção. (BOURDIEU, 1989, p.164).

Para Rubim (2000) impera uma relação que abrange interposição de pensamentos e idéias, além de competitividade. Nesse contexto, não se pode proceder a uma análise da política sem antes entendê-la no campo do estudo da comunicação. Entende-se ainda que o processo de dominância trata-se de correntes unilaterais constantes, inerentes a cada uma das esferas. Afirma-se, pelo contrário, a disputa e alternância de predomínios em situações dadas, em campos de força determinados.” (RUBIM, 2000, p. 45)

Fazendo alusão ao momento atual em que o capitalismo se expande gerenciado pela informação, Rubim (2000) acredita que ela acabe por se tornar produto essencial na construção da opinião. Nesse cenário é que o autor discorre sobre um modelo de sociedade ambientada e estruturada pelos meios de comunicação, em que segundo ele, a política apresenta novas características advindas de uma nova fase referenciada como Idade Mídia. (RUBIM, 2000, p. 47)

Nesse sentido, elenca-se aqui outros conceitos os quais atribuem à mídia poderes simbólicos semelhantes ao de instituições como escolas, igrejas e universidades. Para Thompson (1998, p. 23), essa força apresenta notória capacidade de intervir no percurso natural de acontecimentos, influenciando sobre ações alheias, gerando episódios por meio da criação e disseminação de formas simbólicas. (THOMPSON, 1998, p. 25)

Dessa forma, o privilégio do uso de um espaço na esfera da comunicação social, detentora de um poder característico do universo da comunicação, as instituições midiáticas não devem ser excluídas do processo político democrático. Seguindo essa linha de raciocínio, Thompson (1998) entende ainda que como interesse final, possam estar em jogo entendimentos acerca da organização do universo social. As atividades inerentes a esse tipo de instituição “podem provocar reações, liderar respostas de determinado teor, sugerir caminhos e decisões, induzir a crer e a descrer, apoiar os negócios do Estado ou sublevar as massas em revolta coletiva” (THOMPSON, 1998, p. 24).

O pragmatismo exercido pela comunicação, estabelecida através da mídia, é visto com naturalidade no seio das sociedades contemporâneas, estabelecendo relações de democracia. As disputas políticas se passam nos mais diferentes espaços, mas é através da mediação que chega até aos mais distintos públicos. (THOMPSON, 1998, p. 26)

Para entender como as informações insurgidas da mídia se processam na sociedade é preciso traçar uma paralela composta por três caminhos distintos: o da política, da comunicação e o da opinião pública, sendo essa última decorrente do *feedback* gerado pelos organismos receptores. Como definição, Rego (2002) diz que comunicação é o sistema pelo qual se transporta uma idéia. Já a palavra política, em sua terminologia mais usual, segundo o Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, em seu *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, é a arte de bem governar os povos. Por fim, o conceito de opinião pública, segundo Figueiredo (2000), é a somatória do conjunto de opiniões individuais.

Visto dessa maneira, é possível concluir por meio de Kuntz (2006, p. 234) que essas três forças interagem entre si, tendo em vista o fato de que a alternância no poder advém de várias vertentes, entre elas a própria crise institucional instalada ou até mesmo a falta de carisma de um governante. Nesse sentido, o autor afirma que nem mesmo regimes ditatoriais são movimentos hegemônicos.

Por outro lado, a manipulação de massas, embora seja tarefa difícil, talvez seja o principal atributo gerador de mudanças, já que é a própria sociedade, segundo Kuntz (2006, p. 234) que busca corrigir seus erros inerentes.

Isso porque, a partir do momento em que a consciência coletiva se reconhece ludibriada, começa a cristalizar-se em seu subconsciente uma nova tendência, no sentido oposto aquele que estimulou a mobilização, que permanece em estado letárgico, apenas aguardando que se criem novas condições ou momento próprio para a geração de contramovimento ou contra-revolução, esmagando nesse fluxo os interesses de seus manipuladores. (KUNTZ, 2006, p. 235)

De toda sorte, “o poder da imprensa, como instituição, é inquestionável, tanto que é considerado o quarto poder”, (KUNTZ, 2006, p.251), constituindo-se ainda segundo o autor como a principal ferramenta na formação da opinião pública.

[...] a característica de representar as tendências e aspirações populares, assim como a consciência coletiva representaria a imagem que as maiorias fazem de determinados comportamentos, abrigando preconceitos e despertando reações de aceitação ou rejeição. A imprensa tem o poder de influir na formação dessas imagens e no direcionamento dessas tendências, assim como pode detonar e, de certa forma e em determinadas circunstâncias, manipular as mobilizações de massa. (KUNTZ, 2006, p. 255)

3.4.1. Opinião Pública e Públicos

A natureza multifacetada de relações públicas não se limita a interagir isoladamente com um determinado público. Por isso a atividade pode ser definida como uma filosofia de relacionamentos estratégicos com muitos públicos. Aceita esta definição aparentemente óbvia, importante, porém, no seu sentido, surge a necessidade de explicar o que significa “relacionamentos estratégicos” e “muitos públicos”. Pode-se concluir, a bem da síntese, que são relacionamentos corporativos inteligentes. Aqueles feitos com ciência de todo o contexto relacional e nos quais os públicos representam todos os grupos ou setores em relação, permanente ou não, com a organização. Essa afirmativa genérica, para ser admitida, precisa levar à especificação do público, objeto da relação, e explicar ainda o tipo, a temporalidade, o objetivo, as expectativas e outras características do relacionamento, ressaltando-

se que o principal foco de relações públicas concentra-se no relacionamento com públicos específicos. Levanta-se aqui outro problema: determinar quais são os públicos que podem ser contemplados na definição. Introduce-se assim a necessidade de pesquisar a relação organização/públicos e vice-versa, pois será a partir dela que se classificam os públicos.

Fábio França define públicos como sendo:

Grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios". (FRANÇA, 2004, p. 80).

No estudo sobre o conceito de público, França (2004, p. 24) deixa claro que não se trata de um conceito monolítico, mas polissêmico, isto é, pode ser interpretado sob diferentes acepções - como as relações públicas - dependendo de cada contexto e da necessidade de se definir as inter-relações organização/públicos ou vice-versa.

Mais quais são estes diferentes públicos de uma organização? Como afirma França (2004, p.24), o público "é analisado em sentido estrito quando se procura definir de modo específico, em termos de organização, o tipo de relação, seus objetivos e as expectativas que se tem dela". Segundo ele, também é possível analisar, inversamente, que tipo de relações, objetivos e expectativas os públicos têm em relação às organizações com as quais estão ligados ou podem vir a estar, no caso dos públicos potenciais.

É cada vez mais difícil buscar respostas a questões envolvendo os diferentes públicos de uma organização tendo por base a categorização clássica em públicos internos, externos e mistos. França (2004, p. 25) relembra em sua pesquisa acerca do tema a falta de estudos mais aprofundados sobre públicos, na área das Relações Públicas, a abrangência e a complexidade do termo, além da divisão dos públicos a partir de várias perspectivas, na visão de diferentes correntes teóricas. O autor avança ao trazer o conceito de *stakeholders*, cujo emprego é relativamente novo no Brasil. Para ele, no entanto, há ligeira diferença entre *stakeholders* e

públicos, pois a idéia do primeiro está diretamente relacionada a um grupo de pessoas que afeta ou pode ser afetado pelas decisões da organização, seja por interesse ou direitos legais.

Neste sentido, França (2004) faz uma crítica à classificação simplificadora de públicos em internos, externos e mistos, bastante aceita e difundida nas escolas de comunicação do Brasil, por entender que nos três âmbitos pressupõe-se o mesmo grau de interação.

Entre outras dúvidas surgidas sobre a conceituação lógica está a de que não se deve falar de “públicos”, mas de “partes interessadas”. Cria-se de novo uma questão subjetiva.

No livro Públicos, para efeito de concisão, definiu-se apenas em termos gerais os componentes de cada categoria de público em sua relação com a empresa. Na verdade, cada grupo definido poderia ser desmembrado em suas diversas composições, por exemplo, públicos essenciais constitutivos - em acionistas, conselhos de administração, diretoria executiva etc. Os públicos essenciais não-constitutivos primários representam outras partes interessadas, tais como, internas - os empregados; externas - os fornecedores, clientes, consumidores etc. O estranho aqui foi o abandono do paradigma “geográfico” para se adotar o da logicidade da relação.

Deve-se notar que o uso da expressão “partes interessadas” torna-se mais freqüente diante das novas posturas de consideração dos públicos e dos interesses da organização em relação a cada um deles pelo sistema de governança corporativa, que está toda fundamentada em um processo amplo de interação com os acionistas, conselhos de administração, diretoria executiva; na “clara definição dos papéis dos acionistas, do conselho e da direção, bem como do que cada uma dessas partes espera das duas outras.

Como se pode deduzir, de maneira geral, tanto posso falar de “partes interessadas” como de públicos. Quando se usa a primeira terminologia, estou empregando uma conceituação que trabalha com todos os elementos envolvidos na governança e no desenvolvimento de negócios de múltiplos interesses, mas continuo a me relacionar da mesma forma com diferentes públicos, que têm interesses específicos, que devem ser salvaguardados. Quando emprego o termo

“públicos”, estou dizendo, da mesma forma, que compõe também as “partes interessadas” do negócio, acrescentando, porém, que, além poder identificá-los, tenho condições de analisar, pela conceituação lógica, todos os componentes da interação empresa/públicos para determinar o compartilhamento nas decisões, definir os interesses e o comportamento das partes e as formas de comunicação produtiva entre elas, para garantir maior segurança e sucesso no sistema da governança corporativa. Não há, portanto, diferença substancial entre dizer “partes interessadas” e “públicos”; ambas afirmações se referem ao mesmo objeto de estudo e são intercludentes.

Para França (2004, p. 79), a formação de um público está alicerçada na defesa de interesses comuns entre as partes e o conceito mais próximo desse raciocínio encontra-se na determinação de públicos como *stakeholders*. Mas se o conceito de *stakeholders* está relacionado à idéia da formação de um público, ainda permanece a lacuna em relação a uma conceituação mais precisa de públicos.

França (2004) traz, ainda, as categorias de *público não-essencial* (p. 109), que seria representada por redes de interesse específico da organização, com maior ou menor grau de participação, e públicos classificados como *redes de interferência* (p. 111), pertencentes ao cenário externo das organizações, que podem exercer influência junto ao mercado e à opinião pública

Fábio França (2004) determinou 9 passos para a identificação dos públicos e das suas interfaces com a organização:

- a) Fazer uma lista com a seleção de todos os públicos da organização;
- b) Identificar quais os públicos que a empresa se relaciona com mais frequência;
- c) Definir quais são os públicos imprescindíveis para o desenvolvimento dos negócios da organização;
- d) Determinar o tipo de relação existente entre organização-públicos;
- e) A partir da natureza da relação, definir qual é o objetivo empresarial com os públicos determinados;
- f) Indicar o nível de dependência da interação organização-públicos;

g) Examinar o grau de participação nos negócios e na promoção institucional e mercadológica da empresa;

h) Determinar a duração da relação organização-públicos;

i) Discriminar as expectativas da organização em relação aos seus públicos

De posse desse dados, a organização pode identificar os seus públicos bem como os seus interesses. Em relação aos públicos, França conclui:

Eles precisam ser conhecidos em relação à sua composição, suas necessidades, preocupações, crenças, atitudes e interesses. Muitos projetos de relações públicas e de comunicação fracassaram porque, antes de sua elaboração, não se teve o cuidado de saber quais eram os desejos e as expectativas dos públicos aos quais foram dirigidos. (FRANÇA, 2004, p. 135).

Além de definir e conhecer bem os seus públicos, a empresa deve conhecer o mercado em que está inserida.

Demonstrativo de tipos, objetivos, prioridade, expectativas e resultados de relacionamentos das organizações com os públicos

Público	Tipo de relacionamento	Objetivo da empresa	Nível de dependência	Resultados esperados pela empresa	Expectativas dos públicos
Empregados	Legal Negócios Social	Produtividade Capacidade operacional Lucratividade	Essencial Estratégica	Dedicação Lealdade Satisfação Comprometimento	Reconhecimento Salários justos Não-discriminação Pagamento em dia
Sindicato	Social Político Legal	Obtenção de apoio Ausência de conflitos	Não-essencial	Confiança Respeito aos acordos Ética na relação	Cumprimento de acordos Reconhecimento legal do sindicato
Clientes	Negócios Parceria a curto e longo prazo	Aumento de vendas Dar excelente atendimento	Essencial	Credibilidade Satisfação Fidelidade	Produtos de qualidade Assistência técnica Bom atendimento Preços justos
Fornecedores	Negócios Legal	Bons contratos Qualidade de produtos Entrega <i>just in time</i>	Essencial	Relação duradoura Observância dos contratos Ética na relação	Cumprimento de contratos Pagamentos na data marcada
Acionistas	Negócios Legal	Obter investimentos Expandir	Essencial	Credibilidade Fidelidade Comprometimento	Retorno de investimentos Honestidade nos negócios

Atualmente as grandes empresas passam por grandes transformações e, seguidas por sua visão global de mercado, executam medidas que mudam suas estruturas e seu modo de atuação em prol de sua permanência, isto é, de sua sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

A queda nos índices de produção de renda anual, os altos custos com recursos humanos (alta qualificação profissional), com recursos físicos e tecnológicos (estruturas e máquinas inovadoras), novas exigências e demandas de mercado bem como a concorrência e a competição intensa são fatores que determinam o modus reflexivo das organizações e limitam, dadas às devidas proporções, seu desenvolvimento na sua área de atuação.

Então, o objetivo das organizações com essas transformações é garantir a sua permanência, com o intuito de modernizá-las, tornando-as competitivas por meio da redução de custos e o oferecimento de produtos e/ou serviços de qualidade bem como um bom relacionamento com o mercado.

**Planejamento da comunicação e do uso de seus instrumentos
diante dos diferentes tipos de públicos**

Determinação dos públicos objetos da comunicação	Como deve ser planejada a comunicação com públicos específicos	Instrumentos preferenciais que podem ser utilizados, (mídia selecionada)
Empregados	Direta, permanente, informativa, motivacional, interativa e persuasiva	Encontros de comunicação, reuniões, eventos, publicações, helpline, intranet
Acionistas	Direta, informativa, transparente, com regularidade, do tipo prestação de contas semestrais e anuais	Reuniões, boletins, informativos, relatórios semestrais, anuais, internet, intranet
Fornecedores	Direta, informativa, com regularidade, tecnológica, precisa, transparente, motivacional, manifestadora de interesses, de manutenção de parcerias, de satisfação pelo serviço recebido, cobrança de prazos e de cumprimento cronograma	Informativos, visitas, encontros, debates, jomais, pesquisas, manuais técnicos, folhas de especificações de produtos, intranet, internet
Clientes	Direta, persuasiva, motivadora, permanente e sazonal (campanhas), promocional, criativa, chamando atenção, despertando interesse, desejo de compra, e de manutenção da fidelidade à marca	Publicações, informativos, volantes, campanhas, outdoors, rádio, televisão, merchandising, faixas, prêmios, coleções, sorteios, ofertas, eventos
Comunidade	Direta, com regularidade, informativa, motivacional, transmissora de valores e políticas empresariais, para conquistar apoio e interesse pela empresa, pela sua defesa.	Encontros, projetos sociais, patrocínios, parcerias, publicações, eventos
Governo	Direta, de regularidade bem planejada, informativa, tecnológica, transparente, persuasiva e ética	Contatos diretos, visitas, encontros, ações de lobby, audiências, relatórios, projetos

Ao realizar tais transformações, as empresas definem os seus princípios e valores organizacionais, forma de atuação bem como forma de relacionamento com os stakeholders. Nesse sentido, elas começam a entender a importância da comunicação para a sua sobrevivência.

Eis que surge o profissional de relações públicas: um profissional capacitado para administrar e gerenciar estrategicamente a comunicação de uma organização com seus públicos, de modo, a construir uma opinião pública favorável à imagem institucional daquela empresa a qual presta os seus serviços.

4. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA O MARKETING DO ESPORTE CLUBE PINHEIROS

4.1. O Esporte Clube Pinheiros

Comemorando 110 anos de existência, o Esporte Clube Pinheiros é o maior clube poliesportivo da América Latina. Instituição sem fins lucrativos, o Pinheiros tem como finalidade principal oferecer serviços de lazer, cultura e esporte para os seus 36.500 associados (base 2007), uma população equivalente à de muitas cidades. Com uma movimentação de aproximadamente 5 mil pessoas por dia, das 6 à meia-noite, o Pinheiros oferece uma grande diversidade de serviços e uma das mais completas infra-estruturas de esporte e lazer.

Localizado em uma das regiões mais importantes da capital paulista, o Pinheiros mantém uma área de 170.000 m², dos quais 80.000 m² são constituídos de jardins e alamedas e 52.000 m² ocupados por quadras esportivas - entre elas, 24 de tênis. Os prédios, sejam eles de lazer, de esporte ou administrativos, ocupam o restante da área. Isso torna o Clube uma ilha de natureza incrustada na cobiçada região da Avenida Brigadeiro Faria Lima.

A grandiosidade do Pinheiros não está só no seu tamanho. O Clube também apresenta uma enorme diversidade de atividades e serviços. É um dos maiores complexos poliesportivos do planeta, com a participação de mais de 20 mil associados em 15 modalidades recreativas e 21 competitivas. Dificilmente, por falta de opção, o associado deixa de praticar no Clube um esporte de sua preferência. Os resultados obtidos pelos atletas também são gratificantes, já que o Pinheiros marca presença nos pódios nacionais e internacionais.

Nos Jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro, em 2007, os atletas pinheirenses trouxeram 23 medalhas. Se fosse um país, o Pinheiros teria ficado em 11^o no quadro geral, à frente de muitos países como Equador, Uruguai e Paraguai.

Na Olimpíada de Atenas em 2004, a delegação pinheirense participou com 16 atletas, 3 técnicos e 1 médico e apesar de não ter trazido medalhas, o Pinheiros representou bem o Brasil. Quatro atletas do Pinheiros já subiram no pódio olímpico: Manoel dos Santos Júnior ganhou o bronze na Natação em 1960, João Carlos de Oliveira – o João do Pulo – conquistou o bronze no Salto Triplo em 1976, Douglas Eduardo Brito Vieira trouxe a medalha de prata no Judô em 1984 e Gustavo Borges que em 1992 ganhou a prata e em 1996 conquistou mais uma prata e um bronze na Natação.

As atividades sociais e culturais do Clube são, também, segmentos fortes, com a promoção de 650 eventos/ano, além de diversos cursos, palestras e sessões de cinema. Todo ano, a tradicional Festa Junina, promovida em três dias, movimentou um público de 45 mil pessoas. Além da Festa Junina, outros tradicionais eventos, como a Feijoada Carnavalesca, a Festa da Cerveja, o Réveillon também atraem muitos associados todos os anos.

O Pinheiros também é um dos poucos clubes que mantém um Jardim de Infância funcionando há mais de 60 anos, reconhecido pelo MEC. A escola atende diariamente 400 crianças.

Atualmente o Clube tem três bares (Sede, Carteador e Piano Bar), seis lanchonetes (Boliche, Futebol, Tênis, Cabana, Fitness e Skate) e quatro restaurantes (Ponto de Encontro, CCR, Sede Social e Churrascaria da Figueira).

O consumo mensal das lanchonetes e restaurantes impressiona pela grandeza. São aproximadamente: 250 quilos de peixe, 700 quilos de filé mignon, 500 quilos de açúcar, 1 tonelada de frango, 1 tonelada de arroz, 1 tonelada de cebola, quase 2 toneladas de frios e 1.000 litros de leite. Mais de 1 milhão de refeições são servidas anualmente na rede de restaurantes e lanchonetes. Uma equipe de nutricionistas realiza visitas técnicas a fornecedores, verificando as condições dos produtos que serão comprados. Ao entrar no Clube, as mercadorias passam por um rígido controle de qualidade.

Entre os mais de mil funcionários que integram o quadro de pessoal, há bombeiros, salva-vidas, técnicos, supervisores e professores esportivos, zeladores, tratadores de água, técnicos em informática, arquitetos, engenheiros, nutricionistas, sanitários, museólogos, bibliotecários, atendentes de lanchonete, médicos,

serralheiros, pedreiros, marceneiros, cozinheiros, entre muitos outros profissionais. Para administrar a cidade Pinheiros, além dos funcionários e fornecedores de serviços, muitos associados ocupam cargos nas diversas diretorias e colaboram, voluntariamente, com a Presidência.

Uma área que avança e moderniza o Pinheiros é a Tecnologia. São mais de 400 computadores, interligados por 20 quilômetros de fibra ótica. É uma corrida contra o tempo que contribuiu para o funcionamento do Clube todo. O ingresso de associados e funcionários nas sete portarias é controlado por computadores, totalizando 2 milhões de acessos/ano. Com ajuda da informática, são emitidas 7,2 mil carteiras magnetizadas/ano e constrói-se o acervo digitalizado do Centro Pró-Memória, que conta com 12 mil itens até o momento. A qualidade dos serviços prestados pelo Pinheiros também está em processo avançado, com sete áreas já certificadas com a ISO 9000.

O Clube fica aberto ao associado das 6 à meia-noite, mas a segurança trabalha 24 horas, protegendo o associado com equipe especializada e a ajuda de 47 câmeras de TV distribuídas em pontos estratégicos, além de colaborar na fiscalização das normas de convivência social. Outro setor que trabalha sem parar é a limpeza. A coleta de lixo é programada, feita por dois operadores que dirigem um carrinho elétrico pelas alamedas, de hora em hora, com início às 6 e término às 22 horas. De segunda a domingo, recolhem uma média diária de 460 sacos de lixo. A coleta seletiva é realizada no Clube há vários anos e a consciência ambiental é reforçada periodicamente por campanhas de esclarecimento.

Desde 1996, quando a primeira área foi certificada, ano a ano, o Clube vem ampliando o Sistema de Gestão da Qualidade e atualmente são 9 áreas certificadas: Central de Atendimento, Cobrança, Cadastro, Administração de Esportes, Tecnologia, Comunicação, Locações e Eventos, Departamento Médico e Natação/Escolinha.

A mais recente auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade foi realizada nos dias 26 e 27 de abril de 2007, pela Fundação Vanzolini. Mais uma vez o processo ocorreu de forma rápida e tranqüila, culminando na recomendação pela manutenção do certificado para o Pinheiros.

Além das 9 áreas certificadas, as áreas de Planejamento, Suprimentos e Recursos Humanos também participam do processo, num total de 140 empregados envolvidos direta ou indiretamente.

4.2. Resultados da Pesquisa

Importante lembrar que ao adotar um sistema da qualidade, as organizações conseguem atingir melhores resultados, por meio do aprimoramento dos mecanismos de decisão, planejamento e execução de seus processos. O Pinheiros sempre acreditou que a adoção dessa nova cultura é o melhor caminho para todos os que perseguem o aprimoramento e a política da qualidade. É um objetivo para todos os empregados do Clube. Por isso, o Sistema de Gestão da Qualidade segue cada vez mais estruturado e sempre buscando a satisfação do associado por meio da melhoria contínua dos serviços prestados.

O Clube tem por finalidade proporcionar aos seus associados a prática da educação física e do esporte amador, competitivo e recreativo, bem como realizar atividades de caráter social, recreativo, cultural, cívico e de lazer.

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O Clube, no entanto, sempre procurou contemplar as práticas de responsabilidade social no planejamento e execução de suas ações e fornecimento de serviços e atividades voltadas aos associados e em 2005, inaugurou uma nova seção em seu relatório anual, o Balanço Social.

Buscando consolidar os conceitos e estabelecer um novo patamar para estas ações, realizamos em 21 de agosto, a palestra de Responsabilidade Social voltada para os diretores executivos, adjuntos e corpo funcional. A palestra foi proferida pelo Prof. José Salvador da Silva Filho, da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, que coordena o grupo de trabalho sobre Responsabilidade Social da

ABNT e colabora com a ISO na formatação da norma internacional (ISO26000) a ser divulgada em 2008.

Ao não se limitar a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista, mas sim investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados, o Clube pratica o diálogo, participação e respeito ao indivíduo. O Sistema de Gestão da Qualidade, tem papel determinante, pois é através de seus mecanismos de melhoria continua contribuem para que as partes interessadas tenham suas necessidades atendidas e os serviços constantemente melhorados, em todos os seus aspectos.

O Clube realiza ações sociais em diversos níveis, um exemplo é o do recentemente realizado “Bazar do Bem Possível”, além de programas de inserção de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho, entre outros. Além disto, o Clube tem papel fundamental na formação de cidadãos. O exercício da democracia interna, a formação de lideranças, a ampla discussão dos temas de interesse da sociedade, extrapolam os limites do Clube trazendo benefícios para a comunidade em geral. Do quadro de associados já despontaram muitos cidadãos de destaque, políticos e gestores públicos.

Além de buscar a qualidade dos serviços prestados, como política da qualidade, o Clube se coloca novamente em posição de vanguarda ao tratar deste assunto de forma séria e consistente, buscando a qualidade nas relações interpessoais e sustentabilidade econômica, social e ambiental.

4.3. Discussões

Na verdade, o mundo esportivo não se transfigurou por completo. Se, por um lado, apareceram novos elementos, novas conexões, por outro, procurou-se preservar a base sobre a qual o esporte se constituiu, antes de se mercantilizar. Por isso, nessa sociedade “pós-industrial”, é possível encontrar leituras tão diferentes

sobre o papel social do esporte. Ele pode, por exemplo, ser visto como uma parte da engrenagem do capitalismo e como reprodutor das relações sociais alienantes e retificadoras que são próprias a esse sistema. Conforme aponta KURZ (1998, p. 5):

Atualmente, o esporte é sobretudo parte da indústria cultural capitalista e representa, ao mesmo tempo, um valor simbólico na concorrência dos nichos econômicos no mercado mundial. É por isso que, nos tempos da globalização e da crise social, a identificação irracional com os ídolos nacionais ou regionais do esporte tornou-se maior. (...) as mesmas pessoas podem aclamar um jogador de pele escura quando marca um gol e, duas horas depois, promover uma caçada racista nas ruas. Por que os hooligans seria menos esquizofrênicos que o resto da sociedade?

Em compensação, também com razão, persiste a opinião contrária, que procura resgatar no esporte os valores que lhe deram sentido; que assegura ser o mundo esportivo, ainda, um refúgio para a sociabilidade; que realça a existência silenciosa de práticas e hábitos esportivos distantes da lógica mercantil e da indústria cultural. Porque não se pode esquecer que o mundo esportivo atual continua alicerçado nas atividades lúdicas que brotam espontaneamente no cotidiano das pessoas. É o que diz TOURAINE (1998, p. 5):

Numa sociedade onde muitas pessoas perderam suas raízes, numa sociedade de produção e consumo, o esporte traz um elemento de identificação que corresponde a essa sociedade de massa, mas que cria relações de proximidade, em lugar de intensificar o desenraizamento. O importante no futebol é o fato de que atrai milhões de expectadores aos jogos da copa, mas de que esses grandes momentos são o ápice da pirâmide cuja base é feita de grupos de garotos e meninas que batem bola no pátio de uma escola ou num terreno baldio.

Torna-se necessário observar os sinais de mudanças no mundo esportivo, no século XX, e as suas conseqüências. Sem dúvida, destacam-se alguns vetores básicos de transfiguração do mundo esportivo: a) uma tendência à expansão do número de modalidades e de praticantes; b) uma tendência à especialização e à profissionalização dos atletas; c) uma crescente diferenciação entre as competições

recreativas e as dirigidas ao espetáculo; d) uma tendência à burocratização e à internacionalização do esporte-espetáculo.

Pode-se dizer que o mundo esportivo passou por mudanças quantitativas e qualitativas. Houve um crescimento “horizontal” do conjunto de elementos abarcados pelo esporte, com a diversificação de modalidades e a difusão das práticas entre as classes sociais e para diferentes regiões do planeta. Simultaneamente, houve um crescimento “vertical”, com a espetacularização dos torneios, o surgimento de divisões e a proliferação de federações nacionais e internacionais, o que conformou uma hierarquia técnica e uma concentração de poder político no interior daquele conjunto (BOURDIEU, 1989).

Estas tendências ampliaram as distâncias entre as práticas esportivas motivadas pela busca de diversão e as competições esportivas destinadas a um público pagante (o esporte-espetáculo). Nesse sentido, é bom notar que as transformações que ocorrem no âmbito do esporte-espetáculo são muito mais profundas (e se dão num ritmo mais acelerado) do que as que afetam a maior parte do universo esportivo. De fato, as mudanças nas regras e as novas formas de jogar introduzidas nos torneios espetacularizados acabam tendo influência sobre os hábitos e comportamentos esportivos da maioria da população. Mas, por outro lado, as formas tradicionais de praticar uma modalidade ou de organizar competições esportivas à margem do mercado não desaparecem e podem até se intensificar (no caso de políticas públicas e programas de incentivo à prática esportiva popular).

Contudo, da mesma forma que não existe um significado único associado ao esporte, no entanto, convivem lado a lado distintas valorações da prática esportiva (e dos “consumos” a ela relacionados). Exemplificando: “algumas modalidades esportivas contemporâneas, como o automobilismo e o golfe, apesar de terem sido espetacularizadas e serem utilizadas como veículos de propaganda, continuam apresentando uma conotação explícita de eletização e distinção social” (BOURDIEU, 1989, p. 143).

Por outro lado, não é demais repetir que as leis do mercado não se aplicam a um vasto conjunto de práticas esportivas, já que as motivações originais e os princípios precedentes de organização permanecem válidos, como ilustram as competições esportivas em escolas, quartéis e clubes associativos. Possivelmente,

se somássemos todas as práticas esportivas realizadas durante um ano, a participação relativa de atividades sem finalidade comercial seria ainda várias vezes superior à participação de atividades esportivas voltadas para alguma forma de comercialização, mesmo em nações como os EUA. Mas, o importante é que os colegas de trabalho que praticam de forma amadora o futebol de domingo, os alunos de educação física que seguem as instruções do professor de basquete, os surfistas que descem no fim-de-semana para o litoral, todos eles são “esportistas” que têm como referência (ou modelo) atletas de ponta dessas modalidades, e são potencialmente consumidores de chuteiras, bolas, pranchas, e outros apetrechos. E, se não fossem esses consumidores, o tão propalado esporte-espetáculo não seria o que é (BOURDIEU, 1989).

Por isso, para entender o esporte-espetáculo foi preciso antes entender esse “todo” no qual ele se insere, o multifacetado mundo esportivo. Para tanto, começa-se das estruturas mais simples e caminha-se em direção às mais complexas. Por isso examina-se a evolução do mundo esportivo em seus distintos níveis de estruturação, separando as atividades orientadas para o mercado daquelas que não têm finalidade econômica. Agora, sim, pode-se investigar como essa lógica mercantil, no caso específico do futebol brasileiro, assumiu uma dimensão muito maior.

Até aqui foi mostrado que, para entender o esporte-espetáculo é preciso ter em mente não somente que o esporte se transfigurou em razão da comercialização do espetáculo e de sua divulgação pela mídia (e que isso se aprofundou à medida que inovações tecnológicas propiciaram a transmissão de imagens ao vivo das competições esportivas para todos os cantos do planeta), mas também que se configurou uma gigantesca e multibilionária indústria esportiva. Deve-se agora examinar mais detidamente um terceiro aspecto relacionado a esses dois, a saber: como o desenvolvimento do marketing esportivo foi fundamental para transformar o esporte-espetáculo em atividade organizada empresarialmente.

Inicialmente, pode-se dizer que o esporte-espetáculo tornou-se um dos “veículos de comunicação” mais utilizados pelo mundo empresarial para divulgar marcas mundiais, e que a influencia desse mundo dos negócios sobre o esporte-espetáculo não se resumiu a campanhas de publicidade. A própria produção de

espetáculos esportivos introjetou uma lógica empresarial e adotou técnicas modernas de marketing (KASHANI, 1997).

À medida que grandes grupos empresariais dos países desenvolvidos foram sendo pressionados pela desaceleração da economia, pelas mudanças tecnológicas e organizacionais, e pela emergência de um novo padrão de concorrência intercapitalista, na segunda metade dos anos setenta, o papel do marketing na luta pela sobrevivência ou na busca de expansão tornou-se mais central para a maioria dessas corporações. Antes associado à avaliação do mercado e à divulgação de marcas e produtos, o marketing adquiriu uma função de caráter mais global na estratégia da empresa (KASHANI, 1997). É dessa perspectiva de mudança no conceito de marketing que deve ser entendido a evolução do chamado “marketing esportivo”.

A aparição de grandes empresas promovendo competições esportivas internacionais data do século passado. Ainda em 1970, a Coca-Cola e a Philips Morris estavam entre as primeiras corporações multinacionais que se destacaram por investir em estratégias globais de publicidade utilizando eventos esportivos transmitidos ao vivo para dezenas de países – patrocinando a Copa do Mundo e a Fórmula 1, respectivamente (POZZI, 1998, p. 77). A partir daí, a utilização do esporte como veículo de propaganda e merchandising por grandes empresas só tem feito aumentar. Por sua vez, alguns fabricantes de artigos e materiais esportivos, por meio de suas políticas de marketing, passaram a interferir mais diretamente nas formas de gestão do esporte.

O termo “marketing esportivo” teria sido cunhado por publicitários norte-americanos em 1960, quando a Associação Americana de Marketing criou um glossário de termos, mas inicialmente se referia unicamente à utilização do esporte para divulgação de produtos. Desde então, esse conceito veio sendo ampliado e ganhando uma definição mais sofisticada (POZZI, 1998).

Segundo Contursi (1996, p. 40), o uso do termo “marketing esportivo” tornou-se mais freqüente a partir de 1978. Conceitualmente, pode-se dizer que o marketing associado ao esporte avançou em duas frentes: o marketing do esporte (marketing de produtos e serviços esportivos) e o marketing por meio do esporte (atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional).

Assim, o campo de estudo do marketing esportivo inclui tanto as estratégias de gestão, comercialização e divulgação de academias, clubes e ligas esportivas, de um lado, como as atividades de merchandising, patrocínio e licenciamento que associam equipes ou atletas a certas empresas ou produtos, de outro. Em cada uma dessas frentes existem inúmeras formas possíveis de marketing, com alcance, duração, canal de comunicação e finalidade bastante variada.

Provavelmente, os primeiros a desenvolverem sistematicamente o marketing por meio do esporte foram os próprios fabricantes de artigos esportivos. Segundo consta, já por volta de 1890, os fabricantes franceses de bicicletas serviam-se do esporte para ganhar espaço na imprensa e divulgar seus produtos, criando provas de velocidade e de resistência e ainda batizando velódromos (SIMSON e JENNINGS, 1992). Mas, considerando que o marketing esportivo associado ao consumo de massa só se consolidou a partir da segunda metade deste século, devemos concentrar nossa atenção nesse período mais adiante.

De acordo com a versão de Simson e Jennings (1992), a Adidas foi uma das pioneiras no tocante à utilização do marketing esportivo, fazendo questão que atletas de destaque usassem artigos da empresa. Jesse Owens, na Olimpíada de Berlim, em 1936, já havia ganho suas quatro medalhas de ouro alcançando um par de calçados Adidas. A empresa pretendia com isso associar o mito olímpico à sua marca. Até a década de sessenta, porém, a mentalidade amadora dos dirigentes esportivos europeus ainda era antagônica à idéia de atletas olímpicos serem pagos para exibir uma marca comercial, conforme apontam os autores:

Havia um problema nisso, pois os atletas eram teoricamente amadores. As tentativas de Dassler (presidente da empresa) para garantir que todos os esportistas de destaque usassem Adidas provocou atritos tanto com o Comitê Olímpico Internacional (...) quanto com a Federação Internacional de Atletismo Amador (...) Como resultado da “guerra do tênis” entre as companhias rivais (Adidas e Puma), que se estendeu aos vestiários e pistas dos jogos olímpicos de 1968 no México, as federações atléticas decidiram que nos eventos internacionais futuros, apenas tênis sem marca seriam permitidos (SIMSON e JENNINGS, 1992, p. 42).

Desde então, tudo mudou. Ao longo da década de setenta, essa proibição seria implicitamente esquecida, inclusive por pressão dos atletas. Mas o principal motivo foi a mudança na estratégia de marketing da Adidas, que passou a negociar contratos milionários de fornecimento exclusivo de material esportivo com as próprias federações esportivas. No final da década, muitas federações nacionais já se utilizavam desse tipo de contrato para ajudar a financiar a preparação de suas equipes olímpicas.

A Adidas também investiu fortemente no futebol. No que nos interessa no momento, basta mencionar que a estratégia de marketing da empresa previa não só o fornecimento de material esportivo para clubes e seleções, mas um estreito relacionamento com a entidade máxima da modalidade. Assim, na década de oitenta, em virtude da influência que exercia sobre a FIFA, a Adidas tornou-se fornecedora oficial das Copas do Mundo. Foi mais uma inovação em termos de marketing esportivo. Simson e Jennings (1992, p. 54) descrevem a presença da marca Adidas no futebol:

Quando Diego Maradona liderou a entrada dos jogadores argentinos para o final da Copa do Mundo de 1990 no Estádio Olímpico de Roma, seu time tinha algo em comum com os oponentes da Alemanha Ocidental. As duas equipes usavam Adidas. Assim como o juiz. E os bandeirinhas. Quinze das vinte e quatro seleções presentes à Itália exibiam o trevo e as três listras em suas camisas, shorts, meias e chuteiras. (...) O jogo teve início com uma bola Adidas branca e preta. Todos os jogos foram disputados com bolas Adidas. Era a bola oficial. A Empresa fornecia as chuteiras oficiais.

Até o final dos anos oitenta, portanto, a Adidas protagonizou os mais importantes lances do marketing na indústria esportiva internacional, associando sua marca a esportes como o atletismo, o tênis e o futebol. Mas, à medida que cresciam os mercados de artigos esportivos, esse setor tornava-se ainda mais competitivo.

Nos anos noventa, empresas norte-americanas de material esportivo – especialmente a Nike e a Reebok – passaram a investir massivamente no mercado esportivo internacional e têm disputado a posição que outrora fora da Adidas. A ascensão da Nike se deu ao longo dos anos oitenta, com John McEnroe, Michael Jordan, Carl Lewis e outros atletas de ponta ajudando a consolidar a imagem de

seus produtos junto aos adolescentes norte-americanos. Na década passada, a empresa internacionalizou sua produção, diversificando-a, e conquistou novos e promissores mercados. Nos últimos anos, o seu conceito de marketing incluiu o desenvolvimento de produtos com o aval de atletas como Pete Sampras, Michael Johnson, Tiger Woods e Ronaldinho, além de campanhas específicas em países da Ásia, Europa e América do Sul. E, como se trata de um setor muito competitivo, as campanhas publicitárias se tornaram cada vez mais agressivas (REVISTA EXAME, 1996).

Como pode-se notar pelas campanhas publicitárias, a Nike joga pesado para aumentar sua presença nos principais mercados esportivos do planeta. Em 1996, buscando ampliar seus mercados, a empresa gastou cerca de US\$ 100 milhões com patrocínio a atletas e federações esportivas de várias partes do mundo, o que ajudou as vendas globais da empresa a atingirem a casa dos US\$5bilhões. E tem investido muito no esporte mais popular fora dos EUA, o futebol. Em 1997, a empresa firmou contrato de patrocínio com a CBF estimado em US\$400 milhões por dez anos de fornecimento exclusivo de material – esse é o preço de mercado para o “futebol tetracampeão do mundo”. Na Copa de 1998, a Nike forneceu o material esportivo também para as seleções da Itália, Holanda, EUA e Nigéria. E tem investido nos grandes clubes europeus, como Barcelona e Internazionale de Milão. Assim, não surpreende que as receitas globais da empresa se aproximam hoje (em 2007) dos US\$8 milhões.

Quando se fala em marketing esportivo, portanto, somos obrigados a nos referir, antes de qualquer coisa, às estratégias desenvolvidas pelas empresas que produzem artefatos e materiais esportivos, aquelas que mais diretamente associam o comportamento dos ídolos do esporte às preferências e gostos dos consumidores.

Embora o marketing esportivo tenha sido historicamente vital para os fabricantes de artigos esportivos, a participação de empresas de outros setores econômicos também tem contribuído para revolucionar o esporte-espetáculo. Em que pese algumas experiências pontuais anteriores, foi só no início dos anos setenta que o esporte se apresentou como um veículo promissor de publicidade empresarial, segundo o depoimento do publicitário inglês Patrick Nally, um dos primeiros profissionais a trabalhar com patrocínio no esporte:

Não existia nenhuma empresa especializada em patrocínio esportivo na época. Peter e eu fomos os primeiros. Havia sujeitos como Mark McComarck, nos Estados Unidos, cuidando das estrelas esportivas – mas ele só entrou no ramo de patrocínio muito mais tarde (...) Se voltarmos a mente para aquela época, final da década de 1960 e início da década de 1970, é difícil lembrar o quanto o conceito de patrocínio representava uma novidade, e quanta resistência enfrentava por parte do esporte estabelecido. Os jornalistas, por exemplo, recusavam-se a usar os nomes dos patrocinadores. Não admitiam chamar um evento de Copa Benson & Hedges, ou Copa Gillette (SIMSON e JENNINGS, 1992, p. 46).

O patrocínio a equipes e torneios esportivos cresceu à medida que empresas de grande porte perceberam que era mais barato e eficaz associar sua marca a um evento de interesse da mídia (de preferência, com credibilidade internacional), levando seus concorrentes a fazê-lo também. Corporações inseridas em mercados internacionais altamente competitivos, como os de automóveis, de refrigerantes e de cigarros, passaram a ver aquelas competições esportivas que despertam emoções fortes num público relativamente diversificado como uma ótima ferramenta de publicidade. Para se ter uma idéia de como o marketing esportivo se tornou uma peça-chave na era da globalização, pode-se mencionar o acordo firmado entre a GM e o Comitê Olímpico dos EUA, depois dos Jogos de Atlanta, que prevê um patrocínio de US\$ 1 bilhão entre 2002-2010. De qualquer modo, empresas dos mais diferentes setores econômicos têm apostado no marketing esportivo. Naturalmente, os gastos com promoções, publicidade e patrocínio se concentram nos EUA (40% do total mundial) (POZZI, 1998).

Além disso, o marketing esportivo não se restringiu ao patrocínio de eventos e competidores. No caso de algumas modalidades esportivas “amadoras” – como era o vôlei, no Brasil – equipes foram criadas por empresas (Pirelli, Atlântica-Boavista, Banespa etc.) depois que a legislação permitiu a veiculação de publicidade no uniforme dos atletas, em 1981. No tocante ao futebol profissional, da mesma forma, é sabido que grandes empresas européias também adquiriram a propriedade de clubes e passaram a administrá-los empresarialmente. Embora esse ponto seja objetivo de nossa análise no estudo de caso aqui apresentado, é importante aqui destacar que a empresa pode desenvolver diferentes estratégias de marketing esportivo, avançando em distintas frentes, simultaneamente (VASSALO, 1996).

Pode-se observar que o marketing esportivo passou a englobar, com o tempo, uma gama enorme de estratégias e de meios, que não se limitam apenas à campanhas publicitárias empreendidas por empresas multinacionais (da indústria esportiva ou de outros setores econômicos). Desde os anos setenta, foram aparecendo agências especializadas em patrocínio esportivo, em organização e comercialização de eventos, em licenciamento de produtos e representação de interesses. Tais agências têm sido fundamentais para estreitar o relacionamento entre federações, canais de televisão e patrocinadores, contribuindo para acelerar a profissionalização e a espetacularização de várias modalidades esportivas (MIRAS, 1996).

Em algumas situações-limite, uma campanha ou estratégia de marketing esportivo pode implicar uma ação coordenada envolvendo atletas, dirigentes, fabricantes de material esportivo, patrocinadores, e emissoras de TV, e inclusive conciliar os interesses de empresas concorrentes. É o caso do esforço concentrado que foi feito para resgatar o prestígio do tênis profissional e reforçar a prática amadora do esporte, procurando aumentar o público televisivo e recuperar um importante mercado de artigos esportivos.

Portanto, a conjuntura (expansão, estagnação ou declínio) de segmentos do mercado esportivo mundial pode afetar diretamente a organização de modalidades a eles associadas. Assim, além de ser uma arma do competitivo mundo empresarial, o marketing tornou-se uma ferramenta essencial também para as federações esportivas, que necessitam conquistar a preferência do público não só para aumentar o número de assistentes nos estádios e ginásios, mas também para poder obter bons contratos com a televisão, atrair bons patrocinadores, vender ou licenciar artigos esportivos.

Sem dúvida, foi nos EUA onde, de modo explícito, as fronteiras entre o mundo esportivo e o mundo empresarial primeiro desabaram. Isto se deveu à forma como o esporte profissional se originou, historicamente, baseado na iniciativa privada e numa administração comercial. E também porque, com a ascensão do esporte-espetáculo, ampliaram-se as possibilidades de obter novas fontes de receita e aumentar a lucratividade dos “negócios”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é uma área estratégica dentro de qualquer instituição empresarial. Sua importância é percebida através da resposta que os públicos dão às movimentações executadas pelas empresas. Como estamos tratando da comunicação aplicada às empresas e seus públicos, o embasamento dado no primeiro capítulo serve como um bom encaminhamento para a compreensão da função da comunicação e sua forma de atuação neste cenário.

A ação comunicativa pode ser observada nas relações interpessoais, onde de forma criteriosa observa-se desde tom de voz até postura corporal ou até mesmo expressões verbais e não verbais. Comunicação é um assunto dimensionado na sociedade, sendo interligado com conflito pessoal, pois as pessoas possuem interesses distintos e o fato de não saber muitas das vezes expressar-se se caracteriza uma comunicação defeituosa gerando conflitos de pensamentos.

Em suma, comunicação e conflitos podem ser estudados de formas distintas, porém não podemos ignorar o entrelaçamento dos aspectos e características de ambas, por isso no decorrer do trabalho destacamos as principais relevâncias de comunicação e conflito entre pessoas a fim de levar alguns esclarecimentos de como lidarmos com situações que envolvem esse processo de expressar e de interesses diversificados entre as pessoas que acabam influenciando nosso dia-a-dia como também nosso comportamento nas organizações.

A noção da importância da comunicação junto à administração de uma organização talvez seja tão antiga quanto a própria administração, ou quanto o próprio conceito de organização. Apenas seus conceitos e teorias é que levaram alguns anos a serem expostos e/ou estudados.

Durante muito tempo, e para algumas pessoas ainda se trabalha assim, a comunicação e suas ações eram vistas como atos de menor importância e pouca ou nenhuma efetividade para uma organização. Sua subjetividade em relação a resultados práticos e numéricos, além do prazo para que estes fossem alcançados, contribuía para esta linha de pensamento. Com o tempo as gestões passaram a dar

mais atenção a outros pontos que não apenas a saúde financeira imediata das empresas. A imagem, satisfação e motivação dos funcionários, poder de marca, legitimidade e credibilidade perante os públicos tornaram-se bens muito valiosos, alguns até beirando o absurdo, como é o caso de algumas marcas.

Atribuiu-se essa supervalorização destes outros pontos das organizações ao trabalho das ações de comunicação, interna e externa, executadas visando a prazos médios e longos, mas com resultados de mesma duração.

A comunicação em uma companhia pode ser executada das maneiras mais variadas, com objetivos específicos diversos. No entanto, todas as ações de comunicação terão somente um objetivo geral, que é contribuir para a melhora da companhia, seja ela no sentido financeiro, harmônico, estrutural, motivacional, etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para Entender Relações Públicas**. 2. ed., São Paulo: Gráfica Biblos Ltda Editora, 1965.

_____. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação: e glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Saraiva, 1978.

_____. **Para entender relações públicas**. São Paulo: Edições Loyola, 1983.

BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM – É tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

CANTIZANI, Reynaldo. **Eis a Comunicação Integrada**. Revista Empresa Familiar, número 1, 2005.

CHILDS, Harwood. **Relações públicas, propaganda e opinião pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Edições, 1964.

CONTURSI, E. B. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Alípio do Amaral. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, Marcus et alii. **Estratégias de Persuasão em Eleições Majoritárias**, in Rubens Figueiredo (org.), Marketing Político e Persuasão Eleitoral. São Paulo, Fundação Konrad Adenauer, 2000.

FIGUEIREDO, Rubens. **Manual prático de marketing político: Escola Política**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer Stiftung, 2004.

_____. **O que é marketing político**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

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

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicarte**. Campinas, v. 2, n. 4, segundo semestre 1984.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

GUEDES, Éllida Neiva. **Alinhamento Estratégico: comunicação interna e objetivos organizacionais**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

GUTIERREZ, Waldyr. **Relações Públicas: Processos, Funções, Tecnologia e Estratégias**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KASHANI, K. **O marketing ganha nova importância**. Gazeta Mercantil, 02 out. 1997. Mastering Management, n. 6. (caderno especial)

KONDER, Leandro. **O que é Dialética**. São Paulo, Brasiliense, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Obtendo Resultados Com Relações Públicas** – Como Utilizar Adequadamente as Relações Públicas em benefício das Organizações e da Sociedade em Geral. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 2a ed. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. Comunicação & Sociedade. nº 32, São Bernardo do Campo, 1999.

KUNTZ, Ronald A. **Marketing político: manual de campanha eleitoral**. 11. ed. São Paulo: Global, 2006.

KURZ, R. **O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 5^o edição revista, 1999.

KURZ, Robert. **A orgia do capitalismo**. Folha de S. Paulo, 31 maio 1998. Caderno Mais, p.5-3.

LAGE, Nilson. **Reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1997.

MIRAS, M. **Um ponto de partida para a aprendizagem de novos conteúdos:** os conhecimentos prévios. In: COLL, C. et al. O Construtivismo na sala de aula. 6. ed. São Paulo: Ática, 2006.

MITROFF, I. I.; PAUCHANT, T. C. **Transforming the Crisis-Prone Organization.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

NASSAR, Paulo. **Comunicação estratégica, um conceito em evolução.** In: NASSAR, Paulo (org.). Comunicação Interna: A Força das Empresas. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

_____. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.** São Caetano do Sul – São Paulo: Difusão Editora, 2007.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada.** São Paulo: Mauad, 2000.

_____. **Crises empresariais com a opinião pública:** como evitá-las e administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2002

_____. **Imagem empresarial:** Como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA JR, José Félix. **Mensuração e Avaliação de Resultados de Relações Públicas nas Crises Organizacionais.** Monografia. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Elaine Lina de. **Gerenciamento de Crises:** os paradigmas e a atuação de relações públicas: o caso viox. Universidade de São Paulo, 2006.

POZZI, L. F. **A grande jogada:** teoria e prática do marketing esportivo. Rio de Janeiro: Globo, 1999.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial / Comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2002.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. **Comunicação e política**. São Paulo: Hacker, 2000.

SAUER, Ildo L. **Os serviços públicos e a autonomia municipal**. Paper. São Paulo: Instituto Florestan Fernandes, 2000.

SIMSON, V., JENNINGS, A. **Os Senhores dos Anéis: poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas Modernas**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1992.

THOMPSON, John. B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

TOURAINÉ, Alain. **Poderemos viver juntos?: iguais e diferentes**. Tradução de Jaime A. Clasen e Ephraim F. Alves. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

VASSALO, C. **Um novo mandamento do mercado**. In: Guia Exame: boa cidadania corporativa 2006. São Paulo: Abril, dez, 2006.

VIEIRA, J. P. **Antivalor - um estudo da energia elétrica: construída como antimercadoria e reformada pelo Estado nos anos 1990**. São Paulo: Paz & Terra, 2005.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. São Paulo: Mauad, 2004.

WEY, Hebe. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1983.