

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

WILLIAM PARRON

**POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO EM
RELAÇÕES PÚBLICAS:
RELEVÂNCIA DA DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO EM
INSTITUIÇÕES PRIVADAS**

São Paulo
2009

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

WILLIAM PARRON

**POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO EM
RELAÇÕES PÚBLICAS:
RELEVÂNCIA DA DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO EM
INSTITUIÇÕES PRIVADAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação, para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Nassar.

São Paulo
2009

Banca Examinadora

Resumo

Este trabalho tem como objetivo estabelecer os conceitos sobre políticas de comunicação e verificar sua importância para o desenvolvimento do trabalho de relações públicas nas organizações privadas.

Também visa contribuir com o estudo da comunicação e, mais especificamente das relações públicas, como ciência social aplicada.

Palavras-Chave: Política, comunicação, organizacional, relações públicas, planejamento, públicos

Abstract

This work aims to establish the concepts of communication policies and determine their importance to the development of public relations work in private organizations.

It also aims to contribute to the study of communication and, more specifically public relations, as applied social science.

Key words: Policy, communication, organizational, public relations, planning, publics

Sumário

INTRODUÇÃO.....	07
1 A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES AO LONGO DOS SÉCULOS.....	07
2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
2.1 Quadro Negro.....	12
2.2 Desafios.....	14
2.3 Processos, fluxos e categorias de comunicação nas organizações.....	14
2.3.1 Fluxos de Comunicação.....	16
3 RELAÇÕES PÚBLICAS: ABRANGÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES.....	18
3.1 Definição.....	18
3.2 Funções das Relações Públicas.....	21
4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO.....	23
4.1 Mas, o que é?.....	23
4.2 Mediação, diálogo e Poder.....	26
4.3 Missão, visão e valores.....	28
4.4 Engajamento e implementação.....	31
5 – CONCLUSÃO.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	35

INTRODUÇÃO

A história do Brasil registra desde a época de seu descobrimento oficial uma relação restrita entre as esferas pública e privada. A diferença entre os aspectos que determinam a instância de uma ou outra está em uma tênue linha imaginária, na qual é fácil se confundir. Basta verificar que na primeira fase da colonização, o país foi confiado a exploradores (empreendedores privados) encarregados de efetuar o recolhimento e enviar a Portugal (função pública), os tributos da população que vivia nas capitâneas hereditárias por eles recebidas. Ou ainda, a administração pública confiada a Maurício de Nassau, que na verdade se tratava de funcionário das Companhias das Índias Ocidentais.

Por conta disso, não é de se estranhar o fato do termo Política de Comunicação ser facilmente confundido com Comunicação Política. A cultura desenvolvida no Brasil faz com que assuntos relacionados ao termo “política” sejam comumente conceitualizados estritamente dentro da esfera pública, quando na verdade, o homem exerce sua capacidade política em qualquer ambiente. Em outras palavras, a política está em todos os aspectos da vida humana. Vale considerar também que, mesmo nos tempos atuais, com o desenvolvimento das técnicas e com a crescente quantidade de estudos científicos, ao se efetuar uma simples consulta em sites de busca na rede mundial de computadores, pouco ou quase nada do conteúdo apresentado está relacionado a instituições não-públicas.

A escolha do tema proposto se deu pelo fato de que o assunto Políticas de Comunicação ser constantemente relacionado às organizações públicas ou de interesse social. Pouco ou quase nada nessa área há relacionado às organizações privadas. Esse trabalho pretende verificar se a identificação de Políticas de Comunicação influencia de alguma forma – seja positiva ou negativamente – para o bom desempenho dos processos comunicacionais.

1 – A mudança nas organizações ao longo dos séculos

As mudanças tecnológicas e sócio-econômicas exerceram forte influência na forma como as organizações se comunicam e são administradas atualmente. Se, da primeira (séc. XVIII) para a segunda Revolução Industrial (séc. XIX), os meios de administração e organização do trabalho mudaram drasticamente, sempre balizados no modo de produção industrial; a terceira Revolução industrial, ou tecnocientífica, que teve início na década de 1970, transferiu o foco para o desenvolvimento de tecnologia de ponta, bem como no usufruto dos benefícios que ela provêm. Segundo Magnoli (1997, p. 21), “A meta fordista da redução

de preços através da constante ampliação da escala de produção foi substituída pelo contínuo aperfeiçoamento tecnológico dos produtos e pela incorporação de maior valor a cada versão”.

Para Kunsch (2003), “as organizações tradicionais ou mecanicistas que tinham como modelos funcionais o taylorismo e o fordismo baseavam-se na produção em massa, na economia de escala e numa grande estrutura vertical”. Nesse tipo de organização, o interesse era na energia da mão-de-obra operária para a manufatura de produtos. O “pensar” era totalmente dissociado do “produzir”. Em outras palavras, o poder de decisão e gerenciamento de processos não poderia ser executado pelo profissional na linha de produção. A este cabia apenas a reprodução de movimentos para a fabricação de bens. Qualquer mudança em sua rotina sempre teria que acontecer por ordem das instâncias superiores.

Já no modelo desenvolvido pela Toyota, foram inseridos novos conceitos de qualidade total, sob o qual o bom desempenho da empresa dependeria do comprometimento dos trabalhadores de todos os setores. Sua implementação efetiva se deu a partir de 1962 e é considerada como um dos principais pilares da reestruturação produtiva e da forma de administração nas últimas décadas do século XX.

É o *just-in-time*. Ao contrário do fordismo, em que a produção determina a demanda, no toyotismo, a demanda determina a produção, ou seja, só se produz o que é pedido, por isso se produz mais rápido e melhor (ALCOFARO, p. 38).

A partir daí, novas visões e alternativas para administração das organizações passaram a surgir, como alternativa ao modelo mecanicista do fordismo e do taylorismo. A primeira divisão do gênero foi estabelecida por Durkheim. Para ele, as organizações são fenômenos sociais nos quais é possível identificar os mecanismos de dominação, divisão do trabalho, formação de hierarquia e de competição. A partir desse preceito, determinou a existência de dois tipos de sociedade:

- As mecânicas: dominadas por consciência coletiva, mantida pelo parentesco e amizade; porém sem solidariedade nem padrões;
- As orgânicas: caracterizada por especializações e divisões do trabalho e interdependência societária, nas quais as pessoas devem cooperar e se basear no equilíbrio para as trocas.

Já Morgan (1996) propõe uma metodologia de análise das organizações por meio das metáforas. Para ele, as organizações podem ser vistas como *máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação* e instrumentos de dominação. Seguindo a terminologia utilizada por Durkheim, Morgan (1996, p. 43) aponta o fenômeno das organizações vistas como organismos. A metáfora remete ao ciclo próprio dos seres vivos que também passa a ser observado como fenômeno que ocorre nas empresas. Segundo esta perspectiva, as organizações nascem, se desenvolvem e, ao longo de sua “vida”, sofrem uma série de processos.

Sob essa perspectiva, as atenções nas organizações chamadas de organicistas são voltadas aos assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Vale considerar que a corrente de pensamento do organicismo atingiu campos diversos do conhecimento e envolveu profissionais de áreas aparentemente não-afins como biologia, sociologia, psicologia e administração, por exemplo.

Segundo Morgan, as teorias organicistas passam a observar as necessidades humanas dentro das organizações. Em outras palavras, ao contrário do apregoado pelos primeiros teóricos do assunto; a ênfase deixa de recair nas tarefas (Frederick Taylor), na estrutura (Henry Fayol) e na autoridade (Max Weber) e passa a focar nas pessoas que fazem parte das organizações.

Alguns dos primeiros estudos dessa linha de pensamento foram conduzidos por Elton Mayo, considerado o pai das relações humanas no trabalho, na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, em Chicago. Os levantamentos realizados nas décadas de 20 e 30 do século passado revelaram ser a organização do trabalho um sistema social, influenciado pela natureza dos seres humanos e apontam a necessidade de um exame rigoroso dos aspectos psicológicos e sociais do comportamento organizacional.

A partir de então, a motivação no trabalho passou a ser o novo “alvo” dos estudiosos. Enquanto Taylor havia estruturado o sistema “homem-máquina”, Mayo estabeleceu o sistema humano na empresa. Um dos pioneiros na área, o psicólogo Abraham H. Maslow (1908-1970) apresentou o homem como um tipo de organismo que se comporta no sentido de suprir suas necessidades imediatas numa hierarquia que inclui necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Maslow coloca as necessidades fisiológicas na base de uma pirâmide e a auto-realização no alto.

Embora os estudos de Maslow tenham desencadeado uma série de reflexões nos campos da psicologia, da administração e das ciências sociais; ainda sim, são contestados sob alguns aspectos. O principal é a possibilidade de uma pessoa estar auto-realizada, mas não

atingir a total satisfação de suas necessidades fisiológicas. Para Druker a ordem não é de primeira importância. O que importa é o discernimento de que necessidades não são absolutas.

O que Maslow não observa é que a necessidade muda no ato em que é satisfeita. Assim como uma necessidade fisiológica é satisfeita, isto é, à medida que as pessoas já não têm de subordinar a qualquer outra necessidade humana e valor humano para obter a próxima refeição, torna-se menos e menos satisfatório obter vantagens econômicas. Isto não significa que a recompensa econômica tornou-se menos importante (1986, p. 140).

Outro passo significativo para o reconhecimento da importância do ambiente foi a criação da Teoria Geral dos Sistemas, concebida pelo biólogo teórico Ludwig von Bertalanffy, em 1950. Para Bertalanffy, sistema é um conjunto de elementos que interagem e se interligam, formando um todo organizado. Basicamente sua teoria defende que existem sistemas dentro de sistemas; estes são abertos e sofrem muitas interferências externas; as funções de cada elemento dependem da estrutura desse sistema.

Embora uma parte significativa dos conceitos apresentados até agora pareça óbvia nos dias de hoje, é importante lembrar que a primeira metade do século passado foi o período marcado pelo fim da Revolução Industrial e início de uma nova era desenvolvimentista marcada pelos efeitos de duas grandes guerras que abalaram sobremaneira a economia de muitos países, sobretudo europeus.

Outra importante contribuição para as teorias da administração está a distinção entre organizações mecanicistas e orgânicas estabelecida pelo sociólogo Tom Burns em parceria com o psicólogo George M. Stalker. Os levantamentos da dupla de estudiosos apontaram que as organizações mecanicistas funcionam como o de uma máquina, para o alcance dos seus objetivos e metas, de maneira eficaz. Têm estrutura burocrática, presença de especialista, decisões em níveis superiores, hierarquia rígida e controle simples. Já as orgânicas são orientadas para alcance dos seus objetivos e metas, pela procura da maximização da satisfação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano, decisões delegadas em níveis mais baixos e amplitude de controle. Em suma, a forma mecanicista é a mais adequada quando as condições ambientais são estáveis, e a forma orgânica é a mais adequada quando as condições ambientais são de mudança ou inovação. Assim, o ambiente e a tecnologia são responsáveis pelas características das organizações.

Henry Mintzberg identifica cinco configurações ou tipos de organizações (a máquina burocrática, a forma departamentalizada, a burocracia profissional, a estrutura simples e a adhocracia), evolui para as teorias de desenvolvimento organizacional (DO), que combinaram as descobertas dos teóricos contingenciais e, genericamente, aquelas dos enfoques sistêmicos. O conceito de DO está ligado aos aspectos de mudança e capacidade da organização em se adaptar à tecnologia moderna, que é muito dinâmica e está ainda ligada à potencialidade.

As perspectivas organicistas, embora tenham lançado uma nova luz à forma de se pensar as organizações; trazem alguns pontos fracos como falta de adequado foco no trabalho, muita ênfase nos relacionamento interpessoais, geração de conflitos, entre outros. É importante ressaltar ainda que, assim como em outros aspectos da sociedade atual – mais conhecida como pós-moderna –, para as teorias apresentadas tudo é relativo, tudo depende, nada é absoluto ou definitivo.

Os estudos de Morgan, Mintzberg, Maslow e demais teóricos dão um panorama das teorias da administração por meio das quais é possível examinar mais a fundo as relações organizacionais. E, mais ainda, como cada elemento está inserido e sua relevância para o processo de produção / interação desenvolvido nas organizações. Esse é um passo para um entendimento que supera a compreensão administrativa e passa a compreender também, os relacionamentos políticos e comunicacionais nas organizações.

2 – A comunicação nas organizações

As transformações pelas quais passou a sociedade no último século nos fazem concluir que o mundo hoje não se parece quase em nada com o que aquele em que os cidadãos viviam no início do século XX. A tecnologia, as relações interpessoais, familiares, políticas etc., praticamente tudo, passou por mudanças tão avassaladoras que não seria exagero dizer que atualmente habitamos um outro mundo.

Assim, o ambiente corporativo e as relações de trabalho são muito diferentes do vivenciado e estudado por Ivy Lee e Edward Bernays numa “nascente” atividade de Relações Públicas. Isso porque, se o mundo é “outro”, a cultura também é outra. Por consequência, houve uma mudança expressiva na maneira como os indivíduos se comportam e reagem a estímulos.

Um detalhe relevante é que a atividade de Relações Públicas nasceu sob o signo da tensão. Nassar (2007, p. 40) observa que a forma como um grupo de empresários ícones do capitalismo norte-americano geria seus negócios, sem relacionamento com seus públicos e em

função do lucro a qualquer preço rendeu-lhes uma impopularidade e uma grande pressão por parte de setores diversos da sociedade da época. Lee, experiente jornalista que havia passado pela editoria de economia de publicações como New York Times, New York Journal e New York World, foi contratado pelo magnata John Rockefeller para combater a hostilidade da imprensa e da população em relação à sua família.

Além de melhorar a imagem dos grandes empresários monopolistas norte-americanos, outro objetivo perseguido pelos primeiros relações-públicas era o de melhorar a imagem das grandes empresas que precisavam do capital dos pequenos poupadores, captado por meio da bolsa de valores. Na evolução dessa tarefa, Lee criou, em 1914, aquela que é considerada a primeira agência de relações públicas do mundo (NASSAR, 2007, p. 43).

Desde as crises de imagem de grandes empresários norte-americanos, passando pelas comunicações em tempos de guerra e chegando aos períodos de crises econômicas mundiais, globalização e seu impacto nas corporações; as relações públicas – que, em parte, já teriam caráter multidisciplinar desde o início, uma vez que Bernays incorporou conceitos da psicologia e da psicanálise ao segmento - agregaram técnicas e estratégias das mais variadas disciplinas do conhecimento humano.

Dessa forma, o trabalho do profissional de relações públicas agregou, além do contato com a imprensa, o relacionamento com uma diversificada gama de públicos de interesse das organizações, composta de pessoas de diferentes origens, culturas e comportamentos. Entre eles estão representantes de órgãos de imprensa, funcionários, prestadores de serviços e fornecedores de insumos, investidores, comunidades, entidades de classe, consumidor e mais qualquer indivíduo que possa influenciar com suas atitudes no dia-a-dia da organização.

2.1 - Quadro Negro

Mesmo com a evolução metodológica e crescente profissionalização dos meios com os quais as ferramentas são utilizadas tanto em organizações públicas quanto em privadas e do terceiro setor, a comunicação ainda é, muitas vezes, relegada a um segundo plano quando o comunicador recebe o *status* de agente responsável pelo atendimento tático de necessidades cotidianas, quando a ele deveria ser atribuída a função de participar do estabelecimento das estratégias de gestão da empresa. Esse é um problema histórico. Segundo Corrado, aos

profissionais eram atribuídas atividades muito aquém do escopo adequado para o exercício de suas funções.

As tarefas eram sempre de pouca envergadura, não se colocava o enfoque nas questões estratégicas, mas sim nas táticas – preparar boletins informativos, responder às chamadas de imprensa, fazer filmes, escrever discursos, planejar histórias (1991, p. 29).

Embora o incremento técnico-científico seja evidente ao longo das décadas e atualmente o segmento tenha conquistado mais notabilidade e respeitabilidade no meio corporativo, o que se observa é que, em grande parte das organizações, a área de Relações Públicas ainda não alcançou o patamar estratégico ao qual deveria ser alçada. O setor fica, em parte das empresas, restrito a níveis gerenciais com atribuições táticas. Em outras palavras; primeiro a alta administração estabelece os objetivos e metas, ajusta o Plano de Negócios da empresa para um próximo período e, só a partir daí, a área de comunicação é chamada a estabelecer as ações que irá desenvolver. Corrado (1991, p. 30) aponta que, “em parte, a razão disso é que ainda não se percebem habilidades estratégicas nos comunicadores empresariais”.

Não raro, diretores e presidentes de empresas quando diante de sua gerência de comunicação – seja ela interna ou terceirizada – relutam em dar detalhes sobre determinado assunto com a justificativa de que se trata “de informação estratégica” ou de algo “que ainda não está definido”, “não pode ser divulgado” ou que “quando chegar a hora, será conversado a respeito com a área de comunicação”. Com isso, o Relações Públicas corre o risco iminente de sofrer com a falta do insumo básico de seu trabalho, a informação. E a consequência de um fato dessa natureza é que, geralmente, a área de comunicação acaba recebendo os detalhes do assunto ao qual precisa trabalhar – interna ou externamente – num prazo muito aquém do necessário para se obter o resultado adequado.

A questão é que, hoje, o administrador decide toda ordem de empreendimentos sem, normalmente, incorporar os elementos de comunicação como fator de peso em suas conclusões. Assim, muitas vezes, resta, tardiamente, ao comunicador, administrar as consequências de más decisões (NASSAR, 2005, p. 122).

Da mesma forma, “ruídos” na comunicação interna se perpetuam nas companhias por uma simples questão de não observância ou não-investimento no relacionamento com esse

público. Ao compor o Planejamento Orçamentário de um determinado exercício fiscal, a direção de algumas empresas aplica boa parte da verba disponível em ações “diretamente ligadas ao seu ramo de atividade”. Com isso, a parte que cabe à comunicação, em muitos casos, é insuficiente para a gama de projetos que necessitam ser desenvolvidos ou de problemas a ser solucionados.

2.2 - Desafios

Nas empresas em que tais dificuldades existem, o profissional de relações públicas deve ter a iniciativa de trabalhar para conquistar seu devido espaço. Nesse caso, é necessário implementar um processo de educação a fim de promover a mudança de cultura.

Só criando na alta direção a consciência – e o real conhecimento – da importância e benefícios da atuação estratégica da comunicação é que se despertará nesta a “necessidade” de consultar e compartilhar com os profissionais do segmento as informações vitais para o desenvolvimento de um trabalho de comunicação estritamente alinhado aos objetivos de negócio da empresa. A partir daí tende a ser mais fácil estabelecer em toda companhia uma mudança gradual para uma cultura organizacional mais voltada para a comunicação. Na verdade, toda a transformação seria por meio da cultura, conforme observa Hall:

A estratégia é alinhar as motivações e aspirações pessoais e subjetivas de cada sujeito às motivações da organização, redefinir suas habilidades e capacidades conforme as especificações pessoais e profissionais da empresa, internalizar objetivos organizacionais como suas próprias metas. Isso configura a aplicação do que Foucault denominou “tecnologias do eu” para “construção de si mesmo”, para produzir os sujeitos – nas palavras de Du Gay (1997) – como espécies diferentes de sujeitos empreendedores. A regulação por meio da “mudança cultural” – por uma passagem para o “regime dos significados” e pela produção de novas subjetividades, no interior de um novo conjunto de disciplinas organizacionais – é outro modo poderoso de “regular através da cultura” (1997, p. 43).

2.3 – Processos, fluxos e categorias de comunicação nas organizações

Só é possível compreender a atividade de relações públicas nas organizações após o entendimento de como a comunicação acontece nesse ambiente. Kunsch (2003, p. 71) avalia

que “trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”. Em outras palavras, o processo de comunicação nas organizações e pelas organizações pressupõem a necessidade de uma informação ser transmitida, seja entre as pessoas que integram o corpo de trabalhadores de uma determinada empresa ou entre estes e pessoas que fazem parte de um público com o qual devam manter algum tipo de relacionamento; seja consumidor, fornecedor, parceiros de negócios etc. Nassar avalia:

Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda a ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais (2008, p. 62).

O modelo conhecido - no qual um emissor cria e emite uma mensagem, transmitida por um canal (meio), que é recebida e decodificada por outro indivíduo (receptor), que por sua vez expressa reação (feedback) sobre sua compreensão da mensagem -, foi ao longo dos anos, avaliado por estudiosos; sobretudo da administração, comunicação e sociologia; a fim de determinar como esse processo se dá nos diversos níveis das organizações. Para Siqueira:

Nas organizações, a informação circula internamente, entre os diferentes níveis que a compõem, mas também externamente entre diferentes organizações. Em organizações privadas, do tipo empresa, em que informação é vista como capital, os dados tendem a circular mais rapidamente. Em organizações não-lucrativas, como o Estado e suas instituições, em que tudo precisa ser conferido e comprovado, a circulação tende a ser mais morosa (2006, p. 22).

A comunicação no âmbito das organizações pode ser formal ou informal. Nassar (2008, p. 64 – 65) atenta para o fenômeno das redes formais (constituídas das expressões formais e manifestações regulamentadas pelo poder organizacional) e redes informais (manifestações originadas no âmbito dos públicos, entre os quais, os empregados, em relação à organização).

Já Torquato (2002, p. 34) classifica em quatro, as formas de comunicação nas organizações. A comunicação cultural, que reflete o arcabouço dos costumes, das idéias e dos valores de determinada comunidade. A comunicação administrativa reúne os documentos oficiais (papéis, cartas internas, memorandos). Aos recursos citados pelo autor podemos incluir, além de meios impressos, os eletrônicos (e-mails) e qualquer outro utilizado para informar sobre determinações, procedimentos e outras atividades relacionadas à administração das organizações.

Para complementar e deixar claros tais conceitos, vale citar a definição de Kunsch:

Comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por uma confluência de fluxos e redes (2003, p. 152).

Torquato cita ainda a comunicação social, que envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing (essa forma é definida por Kunsch como mercadológica) e o sistema de informação, “que agrega as informações armazenadas em banco de dados”.

2.3.1 – Fluxos de Comunicação

A comunicação organizacional conta com fluxos que conduzem a comunicação dentro da organização para diferentes caminhos, conforme a estrutura da empresa e a tecnologia utilizada para esse fim.

Para otimizar a comunicação organizacional é essencial ter conhecimento desses fluxos e saber utilizá-lo de acordo com a estrutura e a cultura organizacional. Geralmente estes padrões de fluxo são observados pelos consultores que desejam conhecer as relações de poder dentro da organização (LIMA, p. 34).

Nos fluxos de comunicação e relação de poder é facilmente identificável. Eles estão classificados entre descendente, ascendente, lateral, transversal e circular. Para Torquato:

Os fluxos de comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo. São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por

que atravessa a comunicação. Sua complexidade depende do tipo de organização, podendo-se aduzir que companhias complexas, com graus variados de hierarquia, apresentam mais ruídos no processo comunicativo. A recíproca é verdadeira (2004, p. 39).

No fluxo descendente, a comunicação é vertical e acontece “de cima para baixo”. Ou seja, tem início na gestão ou por meio da área ou profissional de nível hierárquico mais graduado no sentido da base hierárquica da organização. Nesse caso, as informações transmitidas têm caráter oficial e estão geralmente relacionadas a comunicados, instruções de procedimentos que transmitam ou reforcem os conhecimentos das políticas e regulamentos da organização. Este tipo de comunicação predomina essencialmente em organizações em que o grau de participação dos subordinados é baixo.

A comunicação de fluxo ascendente também é verticalizada, porém em sentido contrário ao da descendente. Tende a ser menos formal e acontece das bases para as gerências e chefias intermediárias. Essa comunicação, quando formalizada, é realizada por meio de instrumentos pré-estabelecidos, como por exemplo, relatórios e planilhas relacionados a setores ou trabalhos específicos, caixas de sugestões, pedidos de esclarecimentos e reclamações, relatórios de pesquisas, entre outros. Porém, a comunicação de fluxo ascendente também observa a comunicação informal. Segundo Torquato (2004, p. 40), “grande parte das mensagens flui por meio de canais informais, escapando, assim, ao controle”.

O fluxo lateral ou horizontal consiste na comunicação num mesmo nível hierárquico; seja ela entre membros de um ou diferentes departamentos, grupos de trabalho, unidades de negócios etc. Essa é uma categoria estratégica de comunicação, uma vez que a interação entre pares é essencial para sistematizar e uniformizar informações. Conforme observa Kunsch (2003, p. 85), “quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional”.

O fluxo transversal ou longitudinal se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendentes, ascendentes e horizontais nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional (Kunsch, p. 86). Ocorre principalmente em organizações orgânicas e flexíveis, nas quais é incentivada uma gestão mais participativa e integrada.

Já o fluxo circular, segundo Gortari e Orozco Gutiérrez (apud Kunsch, 2003, p. 86), “abrange todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

Kunsch observa ainda que a comunicação das organizações com os mais diferentes públicos acontece segundo classificação adaptada de Charles Redfield (1980), por meio de veículos orais (conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente face a face, telefonemas, intercomunicadores automáticos etc), escritos (instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, boletins, jornais e revistas etc), pictográficos (mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, entre outros), escrito-pictográficos (tudo composto da palavra escrita e da ilustração, a saber: cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda), simbólicos (insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que se classificam tanto como visuais quanto auditivos), audiovisuais (vídeos institucionais, de treinamento e outros, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes etc) e telemáticos (nos quais a informação é processada e transmitida por meios digitais).

3 - Relações Públicas: Abrangência e atribuições

3.1 - Definição

Como observado até o momento, a comunicação nas organizações acontece primordialmente entre os indivíduos que a compõem e respectivos públicos de interesse, sejam eles internos ou externos. Nesse ambiente relacional, é essencial a atuação da área de relações públicas.

Relações públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito à sua visão institucional. Ela permeia toda a organização orientando, assessorando e apoiando, de modo estratégico, todas as suas funções, no tocante a forma mais adequada de conduzir suas relações junto ao público. Nesse contexto, é preciso buscar a conscientização de todos, dentro da organização, do papel e da responsabilidade que têm pelo seu conceito (IANHEZ, 2006).

Conceitualizar a atividade não é um exercício fácil. Tanto no Brasil quanto em outros países, há uma gama relevante de estudos que atribuem diferentes definições para a Relações Públicas. Apresentamos aqui, por exemplo, a definição de Fábio França:

No campo conceitual, as relações públicas se situam na categoria aristotélica da relação; têm seu foco essencial nos relacionamentos que são realizados por meio de um conjunto de vínculos recíprocos entre pessoas que se encontram, se freqüentam e pelo conjunto de ligações ou associações oficiais entre grupos ou países. A diferença específica é que não se trata de qualquer tipo de relação, mas de relacionamentos estratégicos com públicos específicos (FRANÇA, p. 149).

Ou ainda, segundo Cândido Teobaldo de Souza Andrade:

Poderíamos mesmo dizer que a atividade de relações públicas consiste na execução de uma política e um programa de ação que objetivam conseguir a confiança para as empresas, públicas ou privadas, de seus públicos, de modo a harmonizar os interesses em conflito. Para isto, não se deve tentar estabelecer meras falácias (imagens), mas, através de conceitos e idéias, alcançar, honestamente, atitudes e opiniões favoráveis, para suas organizações em geral (1975, p. 100).

Já Roberto Porto Simões propõe a definição de que:

Como ciência, Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, Relações Públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos (1995, p.42).

Seja pelo foco administrativo (Ianhez), relacional (França), mediação/legitimação (Andrade) ou gestão política (Porto Simões); o fato é que a atividade de relações públicas permeia todo o espectro da organização. Vale ainda considerar a definição oficial da atividade, estabelecida na ata da 12ª Reunião de Diretoria da Associação Brasileira de Relações Públicas, ocorrida em 14 de fevereiro de 1955, em São Paulo:

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 (Portal RP, 2009).

Essa definição é citada em vários trabalhos, a exemplo dos de Simões (1995, p. 82) e Kunsch (1997, p.49). Aliás, Kunsch também ressalta que a Lei 5.377 de 11 de dezembro de 1967, regulamentada em 26 de setembro de 1968 e promulgada pelo decreto 63.283 na mesma data, disciplinou a profissão de relações públicas. O Brasil foi o primeiro país do mundo a fazer uma legislação específica para a profissão e seu exemplo foi seguido somente pelo Panamá e Peru. Esse fato dá uma medida do esforço empreendido por profissionais e acadêmicos brasileiros, com o objetivo de estabelecer as relações públicas enquanto ciência social aplicada e ramo de atividade.

O detalhe é que, enquanto ramos científicos como a física, matemática, medicina e outros, estão estabelecidos há séculos, só há poucas décadas as Relações Públicas são ensinadas nas universidades, uma vez que, como prática, existe há pouco mais de um século. Grunig defende a tendência de que a atividade venha a ser cada vez mais fundamentada em conhecimentos acadêmicos. Além disso, observa que a função gerencial à qual vem sendo alçada é diferente da condição de técnica de comunicação tão somente, assim como os profissionais do segmento estão mais atentos às questões estratégicas do que simplesmente conquista espaço para a organização nos meios de comunicação de massa.

Hoje, as organizações que utilizam os serviços de indivíduos e empresas que praticam relações públicas reconhecem que relações públicas é uma importante função da administração. Essas organizações entenderam que as relações públicas servem à organização pelo fato de serem o mecanismo de equilíbrio entre os interesses da organização e as pessoas que são afetadas pela organização, ou seja, aqueles que denomino como “públicos” (2003, p.71).

Dessa forma, assim como se estabeleceu como ciência social aplicada, instituída após agregar estudos de ramos como a antropologia, psicanálise, psicologia, semiótica, sociologia e outras; as relações públicas também ganharam importância e funções muito além da mera mediação do relacionamento com a imprensa, que motivou sua criação há pouco mais de um século.

3.2 – Funções das Relações Públicas

A crescente relevância que a atividade vem conquistando, sobretudo após a década de 1990 quando a complexa economia globalizada passou a influenciar sobremaneira o dia-a-dia das organizações, levou estudiosos e profissionais a destacarem cada vez mais a necessidade do estabelecimento de estratégias planejadas para o exercício efetivo da atividade, Dessa forma, as Relações Públicas galgaram o patamar de função gerencial. É certo que isso, ainda hoje, ainda não ocorre no ambiente de algumas organizações. Mas o profissional de Relações Públicas já tem consciência da ineficiência da realização de atividades fora de um planejamento estruturado e condizente com o Plano de Negócios e com a cultura da empresa.

Utilizaremos “funções” para determinar as atribuições estabelecidas para a atividade, isso, sem estabelecer qualquer uso ideológico do termo, nem sequer relacionando-o à corrente sociológica do funcionalismo (BOBBIO, 1998).

No documento Conclusão do Parlamento Nacional de Relações Públicas, apresentado durante o XV CONBRARP – Congresso Brasileiro de Relações Públicas, realizado em Salvador-BA, durante os dias 5, 6, e 7 de agosto de 1998, foram apresentadas as funções as quais os órgãos representantes da classe consideram como necessárias considerar numa revisão da Lei 5.377/1967. Diz o documento:

São Funções das Relações Públicas:

1. diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos;
2. prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades;
3. propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos;
4. implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das entidades com seus públicos.

São atividades Específicas de Relações Públicas realizar:

1. diagnósticos e auditorias de opinião e imagem;
2. pesquisas de opinião e imagem;
3. planejamento estratégico de comunicação institucional;
4. programas que caracterizem a comunicação estratégica para a criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse;
5. ensino de disciplinas de teorias e técnicas de Relações Públicas;

6. acompanhamento e avaliações das ações acima descritas (ABRP, 2009).

Pela análise dos pontos descritos no documento, chega-se à conclusão que a atividade de Relações Públicas está classificada num conjunto de diagnóstico, prognóstico, planejamento e ação. A observação corrobora com a análise de Simões (1995), quando este apresenta o Acordo do México (1978), que destaca que a atividade de Relações Públicas consiste em:

1. Analisar as tendências da organização em relação às expectativas de interesses dos públicos, no contexto da conjuntura em que ambos estão inseridos;
2. prever a resultante do entrelaçamento da ação organizacional ante as expectativas dos públicos no âmbito da evolução da conjuntura;
3. assessorar os líderes da organização, prevenindo-os das possíveis ocorrências de conflito e suas causas, apresentando sugestões de políticas e procedimentos que evitem e/ou resolvam o impasse;
4. implementar programas e projetos planejados de comunicação para com os vários públicos (SIMÕES, p. 96).

É importante ressaltar, porém, que as atividades da área são realizadas dentro do contexto das organizações das quais estas fazem parte. As organizações interagem com o ambiente e desempenham seu papel na sociedade mediante a ação conjunta de seus vários subsistemas, entre os quais, a área de Relações Públicas que, como subsistema exercer funções essenciais e específicas, dando suporte aos demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos (KUNSCH, 2003, p. 99).

Dentro de seu escopo de atuação, quatro funções são classificadas por Kunsch como essenciais da área de Relações Públicas enquanto subsistema da organização. A primeira é a função administrativa, na qual cabe à área gerenciar o processo comunicativo dentro das organizações. Já a função estratégica aponta a necessidade de estabelecer, por meio de pesquisa e planejamento, as melhores estratégias para prever e lidar com as reações de seus públicos e da opinião pública.

Por consequência, a função mediadora tem o objetivo de intermediar o diálogo das organizações com seus públicos, propiciando um relacionamento eficiente. E, por último, a função política, na qual as relações públicas têm de lidar com as relações de poder dentro das

organizações e com a administração de controvérsias, confrontação, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual faz parte.

Ora, se as funções da área de Relações Públicas prevêm o gerenciamento dos processos comunicacionais em todas as suas esferas (administrativa, estratégica, mediadora e política), faz-se necessário estabelecer os padrões e procedimentos relacionados à comunicação, bem como identificar o conjunto de valores pelos quais a organização pretende ser percebida, de forma a garantir a eficácia das ações de comunicação, assim como evitar conflitos. Isso se faz por meio do planejamento estratégico e pela definição das Políticas de Comunicação.

4 – Política de Comunicação

4.1 – Mas, o que é?

Para definir como as Políticas de Comunicação das organizações devem ser estabelecidas, faz-se necessário definir o que são Políticas de Comunicação. A origem etimológica do termo política deriva “do adjetivo originado de *pólis* (politikós), que significa tudo o que se refere à cidade e, conseqüentemente, o que é urbano, civil, público, e até mesmo sociável e social” (BOBBIO, 1998, p. 954).

Já a palavra *comunicação* deriva da palavra latina *communis*, da qual surge o termo *comum* em nosso idioma. *Communis* quer dizer *pertencente a outros ou a muitos*. Dessa mesma raiz latina surge a palavra *comunicare*, origem de *comungar* e *comunicar*. Num novo desdobramento dessa raiz, ainda no latim, chega-se a *communicationes*, que indica a idéia de *tornar comum*. Desdobrando um pouco mais a palavra comunicação, observa-se unidos a idéia de *tornar comum* que deriva de *communis*, o sufixo latino *ica*, que indica *estar em relação* e o sufixo *ção* que indica *ação de* (DUARTE, 2003, p. 42). Sob essa perspectiva restrita podemos concluir que comunicação é a ação de tornar algo comum a dois ou mais agentes.

A essa análise é possível somar a definição lexical da Academia Brasileira de Letras (2008) que indica, entre outras definições, a comunicação como sendo o ato ou efeito de comunicar; de transmitir e receber mensagens; a própria mensagem transmitida em si; a capacidade de dialogar e de entendimento recíproco; processo e as técnicas de transmitir e receber idéias e mensagens com vistas à troca de informação e conhecimento e à formação de opinião.

Portanto, por Política de Comunicação entende-se o conjunto de princípios e normas, estabelecidos com base na identidade da organização, que rege a definição e manutenção das estratégias e instrumentos que irão conduzir o diálogo e relacionamento desta organização com vistas a legitimar seu posicionamento frente aos seus diversos públicos de interesse. Kunsch (2003) lembra ser de fundamental importância a definição de uma política global de comunicação, que deverá direcionar toda a comunicação da empresa ou da organização.

Para Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Barbosa (apud KUNSCH, 2003, p. 336), Política de Comunicação Social é “um conjunto de normas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional numa empresa. As perspectivas dessa política devem ser traçadas de um objetivo que seja meta de todas as atividades e contra o qual não existam argumentos”.

Não raro o termo Política de Comunicação é confundido pelos mais desavisados com Comunicação Política. Segundo Bobbio:

A Comunicação política pode ser definida como o conjunto das mensagens que circulam dentro de um sistema político, condicionando-lhe toda a atividade, desde a formação das demandas e dos processos de conversão às próprias respostas do sistema. Metaforicamente, pode-se conceber a Comunicação política como o "sistema nervoso" de toda a unidade política (1998, p. 200).

Portanto, a mera inversão dos termos pode acarretar em substancial erro. Enquanto a Política de Comunicação tem uma função estratégica de ordenar as disciplinas e ferramentas de comunicação, propiciando unicidade de discurso, entre outros; a Comunicação Política é representada pela mensagem transmitida num sistema político. Vale considerar que esse sistema político não, necessariamente, seja o sistema político-partidário, uma vez que as organizações também são ambientes políticos com seus sistemas próprios.

Em um documento que representa um dos casos mais emblemáticos de implementação do gênero, a Política de Comunicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o conceito para a comunicação, à época ainda denominada “empresarial”, foi definido da seguinte maneira:

A Comunicação Empresarial consiste num processo de gerenciamento que integra todas as atividades orientadas para o relacionamento entre uma

organização e os ambientes interno e externo. Sua responsabilidade fundamental é criar e manter fluxos de informação e influência recíproca entre a empresa, seus públicos de interesse e a sociedade em geral (EMBRAPA, pg. 28).

Para que uma Política de Comunicação possa ser efetivamente estabelecida, todo o processo que implica em seu desenvolvimento, que não se resume tão somente à redação aleatória de meia dúzia de diretrizes, deve ser legitimado por aqueles que detêm os cargos de decisão.

É um desafio imposto ao comunicador organizacional. Ele deve assumir, entre as suas competências, a co-articulação da política organizacional e ter o poder, a decisão e os recursos da empresa ou instituição sob a sua égide. Isso por que, historicamente, a política e a comunicação guardam estreitas ligações, entendidas como atividades humanas voltadas para a estruturação, harmonização e a viabilização do espaço público. E isso não ocorre de outra maneira no espaço privado das empresas, no qual a comunicação, orientada por uma determinada política, é imprescindível para a compreensão e a viabilização de objetivos da organização. Assim, é impossível realizar ações, principalmente mudanças e inovações - que podem gerar controvérsias, resistências e conflitos - sem uma política de comunicação escrita e disseminada principalmente entre os gestores. (NASSAR, 2005, p. 123).

BUENO (2008) observa que a iniciativa de estabelecer uma Política de Comunicação se dá por decisão da alta administração da organização, tendo em vista necessidades reais de mais efetividade ou eficiência comunicacional (aumentar a visibilidade da organização na mídia, melhor relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem ou reputação e, quase sempre, dar uma mexida profunda na comunicação interna, entre outros objetivos; são alguns exemplos dados pelo autor) e, ao contrário do que se pensa, não deve envolver apenas a equipe de comunicação; mas sim todos os funcionários de todas as áreas da empresa, desde sua base até a diretoria, presidência e conselheiros.

Uma Política de Comunicação parte, obrigatoriamente, de uma constatação óbvia, mas difícil de engolir e mais ainda difícil de praticar: numa organização, todas as pessoas são responsáveis pela comunicação. Não são

apenas os profissionais de comunicação (importantíssimos, ninguém duvida, muito menos eu) que mantêm contato com os *stakeholders*, mas todos (vendedores, secretárias, telefonistas, motoristas, pessoal da segurança, o colega do chão de fábrica etc etc) os funcionários... (BUENO, 2008).

Uma vez que, para ser estabelecida a Política de Comunicação, é necessário o diálogo entre os diversos agentes responsáveis por sua operacionalização dentro da empresa, daí se observa o caráter político da atividade do profissional de Relações Públicas. Será dele a atribuição de mediar o diálogo entre os agentes a fim de buscar o entendimento essencial para dar curso ao desenvolvimento de uma Política de Comunicação estreitamente alinhada à Política de Negócios, ambas adotadas segundo a filosofia da organização, à qual deve ser amplamente difundida e conhecida ao ponto de ser reflexo da própria cultura organizacional.

A partir do início dos anos 2000, a política de comunicação começou a ser vista como um facilitador para a obtenção do sucesso organizacional, principalmente se exercer o papel de auxiliar os empregados a compreender a natureza do negócio, os valores e a cultura da organização, alinhando, assim, os objetivos organizacionais com os individuais (CODA, GARCIA, SILVA e SILVA, 2007, p. 35).

4.2 – Mediação, diálogo e Poder

As transformações tecnológicas e sociais promovidas no último século obrigaram às camadas sociais e seus diversos agentes a adotar uma postura na qual ações e relacionamentos passaram a acontecer mais a partir da agregação e convencimento e menos pela imposição e uso da força. Os próprios acontecimentos do macro-cenário da política internacional do século XX são um exemplo. Após as duas grandes guerras, fatos como a queda dos regimes totalitários, a resistência de milícias à invasão estrangeira em países árabes, bem como o questionamento da idoneidade de processos eleitorais, dão a justa medida de como a coerção e manipulação são, a cada dia, menos toleráveis, bem como têm menos condições de fazer perdurar uma situação que não tenha sido legitimada pelos agentes a ela relacionada.

Dessa forma, a expressão de poder ganhou uma nova conotação. Com base na definição de Bobbio (1998), para quem o exercício do poder está na capacidade de determinação intencional ou interessada do comportamento de outro, é possível concluir que a comunicação é uma ferramenta imprescindível nesse processo. E, quando presenciada no

ambiente das organizações, o profissional de Relações Públicas ganha a atribuição de ser o principal agente responsável pela mediação entre as partes envolvidas. Torquato (2004) define como poder expressivo a argumentação que influencia uma pessoa a aceitar as razões de seu interlocutor. Essa categoria de poder ocorre nas empresas por meio de uma comunicação em paralelo às comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. Essa comunicação expressiva se legitima pela capacidade das fontes, suas habilidades, comportamentos e postura.

Torquato observa que quando a comunicação instrumental é mais presente, o ambiente organizacional é mais “árido”. Já quando a comunicação expressiva acontece com mais intensidade, as organizações espelham climas cordiais, solidários, humanizados. A maneira como uma ou outra forma de comunicação será mais ou menos utilizada vai depender muito da cultura da organização e de como a área de Relações Públicas irá atuar estrategicamente para atender a esse intuito.

O poder organizacional não é sempre visível, mas se faz sempre presente na e pela prática das Relações Públicas. O poder nas diversas maneiras como os profissionais exercem, são percebidos e o que as Relações Públicas são e deveriam ser. Os profissionais se deparam com relações de poder desde seus primeiros momentos na prática, e essas relações passam a lhes perseguir como sombras por anos (BERGER, 2007, p.221).

Dado esse cenário, o profissional de Relações Públicas agrega novas atribuições no escopo de sua atividade. Como lembra Nassar (2007), Relações Públicas são uma das novas formas de se fazer política. A promoção permanente e competente do bem comum faz com que empresas e empresários adotem a comunicação como parte de seu cotidiano para mediar o relacionamento com os grupos de pressão.

A função mediadora na prática de Relações Públicas é a cada dia mais percebida e valorizada no âmbito das organizações. A atuação dos grupos de pressão internos e externos (representantes sindicais, sindicatos, associações, órgãos governamentais e regulatórios, Organizações Não Governamentais, imprensa etc) exerce grande influência sobre as organizações. A relação de poder entre organizações e esses diversos públicos, quando estrategicamente mediadas, tendem a resultar, quando não em aceitação plena, num consenso mais próximo dos objetivos determinados como ideais. Como lembra Grunig (2003, p. 74) “os departamentos de Relações Públicas colaboram para a efetividade da organização na

medida em que constroem relacionamentos com aqueles públicos que a afetam ou que são afetados por suas atividades”.

Porém, essa mediação precisa ser legitimada pela alta administração da organização. Bem como seu discurso deve coadunar com a filosofia da organização. A área Relações Públicas – não só ela, mas principalmente - para adotar qualquer medida deve ter real conhecimento da filosofia da organização. Ou seja, conhecer sua missão, visão e valores e adotar estratégias que atendam a esses princípios básicos, essenciais para a instituição de uma Política de Comunicação na qual o profissional irá espelhar-se para estabelecer o diálogo entre organização e seus públicos.

Logo, considerando a falta de consenso e desconhecimento quanto à missão, os vários caminhos para seu cumprimento, os inúmeros interesses existentes do sistema de papéis e dos indivíduos, a organização caracteriza-se em espaço político. A dinâmica organizacional expressa-se em antagonismos de forças, em que os atores buscam decidir e influenciar a decisão dos outros para que seus interesses estribados em suas necessidades sejam satisfeitos (SIMÕES, 2001, p. 68).

4.3 – Missão, visão e valores

Uma Política de Comunicação clara, com objetivos e metas, deve ser elaborada com base na identidade da organização. Ou seja, a empresa comunica o que ela é. Mais ainda, como elemento integrante de uma rede social, ela influencia e é influenciada pelo meio.

Tudo aquilo que denominamos de imaterial - a cultura, a identidade, a imagem, a marca, a reputação, a missão, visão e valores organizacionais - é definido nas cadeias relacionais (...) O que define a identidade organizacional é um conjunto de fatores, entre eles, os públicos estruturados em redes de relacionamentos, sem formas definidas, e que não são mais receptores passivos dos conteúdos empresariais, tradicionalmente cuspidos de cima para baixo, mas produtores de conteúdos, críticos, fundamentais para que qualquer organização se legitime diante da sociedade (NASSAR, 2006, p. 33-34).

As “atitudes” das organizações contribuem para a determinar como elas serão percebidas. De nada adianta estabelecer diretrizes que transmitam valores que não condizem com o que a impressão que têm aqueles com quem a organização se comunica. E, não raro, as organizações são percebidas de maneira diversa à forma como seus dirigentes crêem que elas sejam. Nesses casos, o discurso não encontra base para a legitimação e, como consequência, ruídos e conflitos podem acontecer.

A necessidade de uma rede de valores que resultem numa comunicação transparente entre organização e seus públicos tem se mostrado mais latente para gestores e profissionais de comunicação. Um exemplo relativamente recente foi o caso de fraude corporativa ocorrido em 2001 nos Estados Unidos, que envolveu corporações como Enron, WorldCom, Arthur Andersen e Tyco. A comprovação de fraude resultou numa série de demandas por mais transparência para restaurar a confiança no mercado de ações e nas corporações norte-americanas.

Conforme RAWLINS (2008, p. 2), depois de estudar este declínio de confiança e credibilidade, a Public Relation Coalition, uma entidade que reúne grupos de comunicação que representam 50 mil comunicadores profissionais, recomendou que as organizações, em particular as grandes corporações, "articulassem princípios éticos", "criassem processos de transparência apropriados para operações atuais e futuras" e "estabelecessem um sistema formal de mensuração de confiança". Esse é um claro exemplo da “cobrança” da sociedade por atitudes mais éticas por parte das organizações.

O comportamento da organização resulta de uma série de fatores como o relacionamento com o meio ambiente em que está inserida (condições mercadológicas, pressões sociais e políticas etc), mas também da cultura construída em sua formação, a qual é determinante para as tomadas de decisão e sobre como essa organização é percebida.

A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional (BERTERO, 1989, p. 39).

Para Kunsch (2003, p. 295), a cultura organizacional pode ser caracterizada de diversas formas. Entre os tipos predominantes estão a cultura do poder (centralização do

poder decisório), cultura de função (racionalidade e rigidez como valores básicos), cultura de tarefa (orientada ao trabalho e nas tarefas concretas) e cultura da pessoa (centrada no indivíduo e valorizando as relações interpessoais).

A arquitetura, layout do mobiliário, ritos e regras, vestuário dos gestores e funcionários, relacionamento interpessoal, estilo dos fundadores e executivos, grau de influência sobre as pessoas são alguns outros indicativos relevantes para diagnosticar a cultura da organização. A análise do clima organizacional, na qual o público interno revela sua percepção sobre organização (nível de satisfação, condições de trabalho etc) complementa os fatores para a determinação da cultura e das medidas para a adoção de uma Política de Comunicação. Também se faz necessário identificar a missão, visão e valores da organização. Com algumas diferenças de nomenclatura, esses elementos são imprescindíveis para a orientação da Política de Comunicação. Para Kunsch (2003, p.249), “identificar quais são a missão, a visão e os valores de uma organização, analisando o conteúdo dos seus enunciados, constitui uma tarefa muito importante para equacionar a pertinência, ou não, de tais enunciados e se eles estão coerentes com a prática institucional”.

Ao exercício da argumentação se deparam obstáculos quando busca entender e explicar quais sejam os objetivos da organização, que o sistema de papéis deve atingir, pois três termos - missão, objetivos e metas - fazem parte do contexto. Os três constructos não são sinônimos (SIMÕES, 2001, p. 67).

Mintzberg (apud SIMÕES, 2001, p. 67) define missão como: "A função básica da organização na sociedade em termos dos bens e serviços que oferece a seus clientes", por objetivo, "a intenção existente por detrás de cada decisão". Já Simões considera meta, um resultado quantificável no tempo (SIMÕES, 2001, p. 67).

Já Kunsch (2003) afirma que a missão “expressa a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios”. Por visão, “é como ela deseja ser vista, considerada pelos seus públicos estratégicos, seus clientes, acionistas etc” e os valores “expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações”. Resumidamente, podemos concluir que, parece mais do que óbvio que, ao se saber “quem é”, “aonde deseja chegar” e “no que acredita” essa “pessoa” chamada organização, fica mais fácil estabelecer os meios de ajudá-la a alcançar seus objetivos.

4.4 – Engajamento e implementação

O empresário moderno é também um homem público, com poder de influência e persuasão. Por isso, não deve ficar alheio aos debates, até porque ele é a voz e o rosto visível de uma empresa. Além disso, de uma grande organização não se deve esperar somente produtos, bens ou serviços fabricados por máquinas, mas, também, idéias (Plano de Comunicação Social da Rhodia, pg. 16, in: VALENTE; NORI, 1990).

Conforme já afirmado, a implementação de uma Política de Comunicação deve partir de uma decisão da direção da organização. Mais ainda, os principais executivos devem atuar de forma a legitimar todo o processo de implementação da Política de Comunicação, uma vez que todos os funcionários passarão a conhecer as normas ali estabelecidas.

Em dois dos casos mais amplamente conhecidos, os presidentes manifestaram-se a cada passo da implementação. Edson Vaz Musa esteve à frente da criação e implementação da Política de Portas Abertas desde 1982, antes mesmo de assumir a presidência da Rhodia em 1984. Convidou Walter Nori, encarregado de comandar o processo na área de comunicação, e se manifestou a cada passo referendando todo o processo que provocou profundas mudanças na cultura da organização nos seis anos subseqüentes.

O Plano de Comunicação Social (PCS) resultou da necessidade de conscientizar os outros dirigentes da companhia – em sua quase totalidade engenheiros de carreira – de que era hora de mudar. Em princípio, eles não se mostravam contrários à modernização, mas queriam saber com detalhes como se processaria a transformação. Para satisfazê-los era preciso uma espécie de manual de procedimentos onde estariam estampadas com todas as letras não só as regras a serem seguidas, mas também a filosofia e as vantagens da reformulação (VALENTE, NORI, 1990, p. 36).

No documento foram detalhados os motivos para implementação, os públicos que a iniciativa visava, valores, conceitos, objetivos, ações, além das atribuições, instrumentos e recomendações para as áreas de Assessoria de Imprensa, Relações Públicas e Marketing Social.

Já na Política de Comunicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Alberto Duque Portugal, então diretor-presidente, encampou a iniciativa desde o início.

Elaborada com base em um diagnóstico organizacional, a Política de Comunicação da Embrapa teve origem no engajamento de dirigentes, no comprometimento dos profissionais, nos objetivos estratégicos da empresa, na experiência prática de quem atuava com comunicação no período, na cultura (bastante específica de uma instituição de pesquisa) e também nas teorias de Comunicação Organizacional e Integrada (DUARTE, SILVA, 2007 p.17).

Segundo Duarte e Silva (2007), as novas exigências do ambiente externo ganharam força nos anos 1990 e passaram a exigir uma postura mais transparente da empresa. Depois de mais de um ano de dedicação de especialistas das mais diversas áreas da organização, a consultoria em comunicação de Wilson da Costa Bueno, além de todos os envolvidos com a comunicação da empresa, finalmente foi construída a Política de Comunicação da Embrapa. Uma série de mudanças estruturais e culturais foi promovida a partir de 1995. Diversos foram, a partir de 1996, as estratégias e instrumentos utilizados para normatizar ou efetivar as disposições contidas na Política de Comunicação e para apoiar a internalização dos novos conceitos e a mudança na cultura interna.

Após sete anos, a Política de Comunicação da Embrapa teve sua primeira revisão em 2002. Novamente o diretor-presidente referendou a iniciativa. Na apresentação do documento, Portugal manifesta:

A Revisão da Política manteve íntegro o princípio básico exposto no documento inicial, definido em 1995: a comunicação é um processo que compete a todos e que exige capacitação. Ela deve vislumbrar, ao mesmo tempo, o cliente e o cidadão e se constituir num autêntico sistema de inteligência empresarial (EMBRAPA, 2002, p. 8).

Atualmente, o documento está estruturado em quatro partes, as quais contemplam toda a estrutura de comunicação: *Contexto e Princípios Básicos, Os Procedimentos da Comunicação, Ações Estratégicas da Comunicação Empresarial*, além de *Conceitos Básicos Incluídos na Política de Comunicação Empresarial*. a Política de Comunicação Empresarial (PCE) da Embrapa – junto com a Política de Pesquisa e Desenvolvimento (PP&D) e a Política de Transferência de Tecnologia (PTT) – alicerça a Política de Administração da empresa, orientada por seu Plano Diretor. A exemplo do ocorrido na Embrapa, BUENO (2008), ressalta

que, além da legitimação da alta direção para a construção de uma Política de Comunicação; sua revisão de tempos em tempos é primordial para garantir sua efetividade.

(...) uma Política de Comunicação precisa ser sempre atualizada; logo, quando se começa com uma, não se pode parar mais, sob pena de ser atropelado pela mudança das condições, dos contextos em que ela originalmente foi gerada. O mercado, a sociedade e também a comunicação mudam cada vez mais rapidamente e não é possível conservar a Política de Comunicação fresquinha na geladeira. Política de Comunicação boa precisa estar sempre pegando fogo, se possível antecipando-se aos acontecimentos, pró-ativa em sua proposta e execução (BUENO, 2008).

Atualmente, como resultado da Política implementada, os planos de comunicação estão formalmente inseridos no Sistema de Gestão da Embrapa, são utilizadas ferramentas de acompanhamento e avaliação de resultados, além de contemplar programas de comunicação segmentados conforme os públicos de interesse.

Entre os impactos também estão a maior presença da Embrapa na mídia, uma maior interação com os públicos de interesse, o fortalecimento da imagem institucional e da marca, a conscientização interna sobre a importância da comunicação, a integração entre áreas e unidades, uma maior participação interna, uma unicidade de discurso e uma maior aproximação com a sociedade (DUARTE, SILVA, 2007, p. 24).

Ainda sobre a questão dos resultados com a implementação de uma Política de Comunicação, vale considerar que, mesmo sem a valoração dos ganhos com uma medida como essa; os resultados em termos de gestão e eficiência são evidentes.

É difícil quantificar os ganhos obtidos a partir de uma política eficiente de comunicação, mas é certo que os benefícios se mostram de forma indireta. Uma boa imagem provoca reflexos positivos sobre os negócios de uma empresa à medida que fortalece o marketing, melhora o relacionamento com os clientes, fornecedores, funcionários e autoridades. (VALENTE; NORI, 1990, p. 21).

5 – Conclusão

O propósito desse trabalho foi o de apresentar o conceito de Política de Comunicação, bem como a relevância de sua implementação para o desenvolvimento das práticas comunicacionais, sobretudo de relações públicas, nas organizações. Conforme apresentado, entre a decisão de adotar uma Política de Comunicação e sua efetiva implementação há um longo percurso, o qual requer um minucioso trabalho que perpassa desde de a identificação da organização e do contexto político-econômico-social em que está inserida até mudanças culturais que, para resultarem nos objetivos planejados, devem ser implementadas gradativamente mediante a legitimação dos executivos e do diálogo com os agentes envolvidos, os quais devem ser impelidos a mudar suas atitudes de forma gregária.

Nesse cenário vê-se a relevância da atuação do profissional de Relações Públicas ganhando novos contornos. Sua participação será não somente a de estrategista responsável pelo processo de elaboração da Política de Comunicação, mas também a de educador, que estará a cargo de detalhar, primeiro para a direção executiva; a necessidade de se investir em tal empreendimento; e em segundo, a relevância das mudanças promovidas a todos os agentes envolvidos.

Outra característica do profissional de Relações Públicas que se mostra presente é sua função política. A mediação do diálogo, a interlocução com os agentes, a negociação e a defesa de uma filosofia e o trânsito entre agentes de diferentes áreas e formações sócio-culturais é determinante para que esse profissional multifacetado obtenha sucesso numa iniciativa de tamanha complexidade e que pode ocasionar mudanças de impacto significativo para a organização.

Essas novas responsabilidades do profissional de Relações Públicas se apresentam mais necessárias e presentes a medida em que deixa de figurar como mera área com orientação instrumental para conquistar o patamar de gestão estratégica. O estabelecimento de um Plano de Comunicação tem um papel importante nesse processo. A criação, desenvolvimento e implementação de um Plano de Comunicação requer a participação ativa da área de Relações Públicas, sem a qual uma iniciativa como essa pode não encontrar as bases que a legitimem e dêem a força adequada para alcançar perenidade.

Relações Públicas e profissionais de comunicação estão melhor preparados para orientar como alcançar uma crescente e complexa rede de

relacionamentos e estruturar alianças com propósitos de inovação social. É importante que as estratégias de comunicação reconheçam a mudança de distribuição de informação para gestão de relacionamentos. O papel é o de ajudar às empresas a construir relacionamentos que afetem o comportamento, e não meramente o de transmitir informações. (HAYES, GRUPP, 2008, p. 27)

Bibliografia:

ALCOFORADO, Fernando. **Globalização e desenvolvimento**. São Paulo: Nobel, 2006.1ª ed. 213 p.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psico-Sociologia das Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1975.116 p.

BERGER, Bruce K. **Public Relations and Organizational Power**. In: The Future of Excellence in Public Relations and Communications Management: Challenges for the Next Generation. Elizabeth L. Toth (Ed). Lawrence Erlbaum Associates, Inc: Mahwah, New Jersey, 2007. p. 221-234.

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**. In: Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer (coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989. p. 29 – 44.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política**. Norberto Bobbio, Nicola Matteucci e Gianfranco Pasquino; trad. Carmen C, Varriale et ai.; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacais. - Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1ª ed. 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Política de Comunicação não é para qualquer empresa**. In: Portal Imprensa. Texto publicado em 07 de agosto de 2008 e consultado em 25 de julho de 2009. Disponível para consulta por meio do endereço eletrônico: <http://portalimprensa.uol.com.br/colunistas/colunas/2008/08/07/imprensa266.shtml>

CODA, Roberto et al. **Orientação para o cliente, Comunicação e Cultura Organizacional**. In: Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 4, nº 6 (1º semestre de 2007). São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2006. p. 27 – 47.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica... Como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas**. Tradução: Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. Academia Brasileira de Letras. 2ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

DRUCKER, Peter. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York, N.Y: Truman Talley Books, 1986, 1ª. Ed. 553 p.

DUARTE, Eduardo. **Por uma epistemologia da Comunicação**. In: Maria Immacolata Vassallo de Lopes (org). Epistemologia da Comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2003. p. 41 – 54.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloisa Dias da. **Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa**. In: Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 4, nº 6 (1º semestre de 2007). São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2006. p. 11 – 25.

DURKHEIM, Emile. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999, 2ª ed. 483 p.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil**. In: Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, nº. 39, 1º. sem. 2003. p.127-154.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Palestra proferida na cidade de Taipei (Taiwan), em 12 de maio 2001. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003.

HALL, Stuart. **A Centralidade da Cultura: Notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo**. Revista Educação e Realidade. Volume 22, nº 2, Julho/Dezembro, 1997. Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRJ), p. 15 - 46.

HAYES, Roger; GRUPP, Robert. **Public Relations and Collaboration: The role of Public Relations and Communications supporting collaboration in a complex, converging world**. In: IPRA Gold Paper No. 17. IPRA Public Relations World Congress. Beijing, People's Republic of China. Novembro de 2008. Disponível para download no endereço: http://www.instituteforpr.org/digest_entry/roger_hayes_public_relations_and_collaboration/

IANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas nas organizações**. In: Margarida Maria Krohling Kunsch (Org.). Obtendo resultados com relações públicas. 2ª ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 181 – 189.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003 (Novas buscas em comunicação; v.69.), 426 p.

_____. **Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5ª ed. São Paulo: Summus, 1997 (Novas buscas em comunicação), 160 p.

LIMA, Súsi Barcelos e. **A Comunicação organizacional rompendo barreiras**. In: Revista do CCEI - URCAMP, v.7, nº.11, março, 2003. Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática (CCEI) da Universidade da Região da Campanha (URCAMP). p. 32-37.

MAGNOLI, Demétrio. **Globalização: Estado nacional e espaço mundial**. São Paulo: Editora Moderna, 1997. 96 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo. Editora Atlas, 1996, 424 p.

NASSAR, Paulo. **A comunicação organizacional na contemporaneidade**. Entrevista concedida à revista Novos Olhares – Revista de estudos sobre prática de recepção a produtos mediáticos. São Paulo: ECA/USP. Ed. 17, 1º Semestre de 2006. p. 33 – 40.

_____. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2008. p. 61 – 75.

_____. **Política e Comunicação: A Comunicação com Pensamento**. In: Paulo Roberto Nassar de Oliveira. (Org.). Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras. Vol. 1. São Paulo, Aberje Editorial, 2005. p. 121-127.

_____. **Relações Públicas na cesta básica**. In: Terra Magazine. Publicado em 14 de abril de 2007. Consultado em 24/08/2009. Disponível no endereço eletrônico: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1547736-EI6786,00.html>

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

_____. **Tudo é Comunicação**. 2ª ed. ver e atual. São Paulo: Lazuli Editora, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Relações Públicas: função política**. 3ª. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995 (Novas buscas em comunicação, v. 46).

RAWLINS, Brad L. **Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust**. In: Public Relations Journal. Vol. 2, No. 2, Spring 2008. p. 1 – 21.

SIQUEIRA, Denise da Costa Oliveira. **Informação, relações de poder e comunicação nas organizações: uma reflexão sobre o campo**. In: Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 3, nº 5 (2º semestre de 2006). São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2006. p. 13 – 27.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VALENTE, Célia; NORI, Valter. **Portas Abertas – A Experiência da Rhodia: Novos Caminhos da Comunicação Social na Empresa Moderna**. São Paulo: Best Seller, 1990. 187 p.

Outras referências:

ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas. **Conclusão do Parlamento Nacional de Relações Públicas**, documento elaborado sob a organização do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP, aprovado pelo seu Órgão Consultivo, na sua 17ª Reunião realizada em Brasília em 21 de dezembro de 1997 e tornado público durante o XV CONBRARP, realizado em Salvador-BA, durante os dias 5, 6, e 7 de agosto de 1998. O documento está disponível para consulta e download no site da Associação Brasileira de Relações Públicas, no endereço eletrônico (<http://www.abrpnacional.com.br/files/Parlamento%20Nacional.pdf>), acesso em 23 de agosto de 2009.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Política de Comunicação. 2ª Edição, revista e ampliada**. Brasília, 2002. Documento disponível para download no endereço eletrônico: <http://www.embrapa.gov.br/publicacoes/institucionais>, acesso em 1 de agosto de 2009.

PORTAL RP (<http://www.portal-rp.com.br/>) acesso em 22 de agosto de 2009.