

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA
FILHO”**

**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

Fernanda Terezinha de Almeida

RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS:

**As Competências Relacionadas com a Comunicação e seu
Desenvolvimento com os Empregados de Organizações**

BAURU

2021

Fernanda Terezinha de Almeida

**RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS:
As Competências Relacionadas com a Comunicação e seu
Desenvolvimento com os Empregados de Organizações**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, área de concentração Comunicação Midiática, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Comunicação, sob orientação da Professora Doutora Roseane Andrelo.

**BAURU
2021**

A447r Almeida, Fernanda Terezinha de
Relações públicas educativas : as competências relacionadas com a comunicação e seu desenvolvimento com os empregados de organizações / Fernanda Terezinha de Almeida. -- Bauru, 2021
252 f. : il.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru
Orientadora: Roseane Andrelo

1. Paradigma Relacional. 2. Relações Públicas. 3. Educação Corporativa. 4. Competências em Comunicação. 5. Relações Públicas Educativas. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DOUTORADO DE FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 25 dias do mês de fevereiro do ano de 2021, às 14:00 horas, no(a) via sistemas de videoconferência e outras ferramentas para comunicação a distância, realizou-se a defesa de TESE DE DOUTORADO de FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA, intitulada **Relações Públicas Educativas: desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos empregados de organizações**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Assistente Doutora ROSEANE ANDRELO (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp - câmpus de Bauru / Universidade Estadual Paulista, Professora Doutora RAQUEL CABRAL (Participação Virtual) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Professor Associado MAXIMILIANO MARTIN VICENTE (Participação Virtual) do(a) Departamento de Ciências Humanas / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Professora Doutora MARIA APARECIDA FERRARI (Participação Virtual) do(a) Departamento de Ciências da Comunicação / UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, Professor Doutor NILSON JOSÉ MACHADO (Participação Virtual) do(a) Departamento de Metodologia do Ensino e Educação Comparada / Faculdade de Educação / Universidade de São Paulo. Após a exposição pela doutoranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: Aprovada. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Roseane Andrelo

Professora Assistente Doutora ROSEANE ANDRELO

Fernanda Terezinha de Almeida

RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS:

As Competências Relacionadas com a Comunicação e seu Desenvolvimento com os
Empregados de Organizações

Área de Concentração: Comunicação Midiática

Linha de Pesquisa: Gestão e Políticas da Informação e da Comunicação Midiática

Banca Examinadora:

Presidente/Orientadora: PROFA. DRA. ROSEANE ANDRELO

Instituição: UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

PROFA. DRA. RAQUEL CABRAL

Instituição: UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

PROF. DR. MAXIMILIANO MARTÍN VICENTE

Instituição: UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

PROFA. DRA. MARIA APARECIDA FERRARI

Instituição: USP – Universidade de São Paulo

PROF. DR. NILSON JOSÉ MACHADO

Instituição: USP – Universidade de São Paulo

Resultado:

Bauru, 25 de fevereiro de 2021

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória do meu pai e da minha mãe, aos meus irmãos e irmãs e para toda minha família, porque são as pessoas mais importantes da minha vida, são as que estão ao meu lado sempre.

Mas, especialmente, quero dedicá-lo aos meus sobrinhos Arthur, Andressa, Carla, Marília, Gustavo, e aos pequenos Leonardo e Maria Clara, minha querida afilhada. Vocês são o futuro.

AGRADECIMENTOS

Eu acredito que todo objetivo alcançado é reflexo de duas condições: de um lado é preciso ter fé, acreditar e esperar pelo melhor; e de outro lado é preciso agir, se empenhar e atuar para dar o seu melhor. Por isso meu primeiro agradecimento é para Deus, que ao longo da minha vida abençoou todas as minhas empreitadas, me protegeu e me ajudou a ter forças para agir. Como bem canta a música do Cidade Negra: “Recitem poesias e palavras de um Rei: ‘Faça por onde, que eu te ajudarei’.”

Em seguida, agradeço o apoio incondicional que sempre recebi das minhas irmãs Maria Marta, Ivana, Eliana e Lívia; e dos meus irmãos, José Carlos e Luiz Roberto, para os caminhos que resolvi adotar para minha vida. Eles representam os pilares da família que formamos e construímos sobre os alicerces deixados pelos nossos pais, Francisco e Josepha. O apoio e o encorajamento de vocês e dos nossos familiares sempre foram fundamentais para que eu pudesse seguir em frente. Valeu *Shiny Happy People!* Por favor sintam-se todos abraçados quando lerem isso.

Quero agradecer também, minha querida amiga, companheira desde a graduação, minha irmã número cinco, Elaine, que esteve ao meu lado me ajudando de todas as maneiras possíveis nos últimos anos. Um imenso obrigada também para a querida amiga Célia, sempre próxima me apoiando nos mais diversos desafios. Obrigada à minha cunhada Aline, que ajudou na leitura da Introdução toda com tanto interesse!

Na pessoa da querida professora e colega Sônia Cabestré, quero agradecer às minhas professoras da graduação, primeiros passos para compreender as Relações Públicas. A paixão e o conhecimento da professora Sônia pela profissão são contagiantes e sempre me inspiraram a seguir meus estudos, a atuar na docência, a saber mais e com maior profundidade.

Agradeço também aos amigos e amigas que entenderam todos os aniversários, happy hours, churrascos e festas que eu deixei de ir nestes quatro anos, pois sabiam que era por um objetivo maior. Obrigada por não desistirem de mim!

E claro, às amigas do encontro online de sexta-feira, que durante a quarentena foi a válvula de escape necessária para desafogar a pressão, as inseguranças, as dúvidas, as queixas, e até escutavam eu contar da tese!

Um agradecimento especial aos professores do programa de Pós-graduação em Comunicação da Unesp Bauru. O conhecimento e a experiência que vocês

dividiram conosco certamente fazem parte deste trabalho. Meu muito obrigada também aos sempre solícitos funcionários da sessão técnica da pós-graduação, em especial Silvio e Helder que nos auxiliam nos meandros das obrigações acadêmicas.

Agradeço também aos meus entrevistados, que doaram tempo e se comprometeram em prestar as informações necessárias, ainda no auge dos ajustes decorrentes da quarentena no Brasil. A colaboração de vocês foi imprescindível para que esta pesquisa fosse realizada.

Aos membros da banca avaliadora, meu muito obrigada por aceitarem participar desse momento tão importante para mim. É uma honra apresentar esse trabalho a vocês, a quem tenho como referência como pesquisadores, professores e profissionais.

Agradeço imensamente minha querida orientadora, professora Roseane Andrelo, a quem devo muito pelo apoio, ensinamentos, contribuições e considerações, pelo exemplo de ser humano e profissional. A sua seriedade e comprometimento com a qualidade da pesquisa e da docência – sem perder a ternura – sempre serão uma referência para mim.

Finalmente, quero lembrar que para que este trabalho se concretizasse, contei com a colaboração de muitas pessoas, nem todas nomeadas aqui. Quero registrar meu sincero agradecimento a todos. Nenhum objetivo é alcançado sem que possamos contar com a ajuda do outro. Vivemos coletivamente.

“As Relações Públicas devem continuamente evoluir como função estratégica e continuamente reinstitucionalizar a si próprias para se ajustarem às mudanças nas organizações, na tecnologia da comunicação e nas expectativas da sociedade.”

(James E. Grunig)

ALMEIDA, Fernanda Terezinha de. **Relações Públicas Educativas:** as competências relacionadas com a comunicação e seu desenvolvimento com os empregados de organizações. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Arte e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus Bauru, área de Concentração em Comunicação Midiática, linha de pesquisa Gestão e Políticas da Informação e da Comunicação Midiática, sob orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo.

RESUMO

Esta tese de doutorado aborda intersecções entre a Comunicação e a Educação, no âmbito das Relações Públicas. Tendo como pano de fundo as dinâmicas comunicacionais de uma sociedade globalizada e permeada pelas tecnologias da comunicação digital, concentra-se nos impactos destas dinâmicas no relacionamento das organizações com seus públicos, tratando, especificamente, dos processos comunicacionais com seus funcionários. Neste contexto, tem como objetivo propor fundamentos teóricos que possam contribuir para o desenvolvimento do conceito das Relações Públicas Educativas no Brasil, a partir do incentivo, pelas relações-públicas, do desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos empregados das organizações, abrangendo as competências comunicacionais, informacionais, midiáticas e digitais. A metodologia está baseada na pesquisa bibliográfica, documental e na entrevista em profundidade, para a coleta de dados; e na Análise de Conteúdo para a interpretação dos resultados, sob o prisma do Paradigma Relacional. A fundamentação teórica apresenta a revisão de oito livros publicados por autores reconhecidos da área de Relações Públicas, além de conceitos sobre competências e educação corporativa – encontrando-se elementos teóricos e preceitos educativos que podem contribuir para ampliar a compreensão sobre o conceito de Relações Públicas Educativas. A partir de entrevistas realizadas com profissionais de Relações Públicas e de Treinamento e Desenvolvimento, os resultados apontam oportunidades de mudanças na forma como a comunicação é abordada nos programas de educação corporativa, bem como a inter-relação destas iniciativas com a construção de ambientes organizacionais efetivamente democráticos, participativos e dialógicos. Estes resultados, entre outros, demonstram que existem muitos espaços para que as Relações Públicas Educativas possam ser desenvolvidas no Brasil, tanto como objeto de novas pesquisas científicas, como na práxis profissional. Conclui-se, entre outras reflexões, que o atual cenário social, econômico, político e cultural – em que a comunicação e a informação são elementos centrais e podem ser consideradas insumos econômicos – é adequado e oportuno para se evidenciar a perspectiva educativa das Relações Públicas nas organizações.

Palavras-chave: Paradigma Relacional, Relações Públicas, Educação Corporativa, Competências em Comunicação, Relações Públicas Educativas

ABSTRACT

This doctoral thesis approach intersections between Communication and Education within the scope of Public Relations. In the circumstances of communication dynamics of a globalized and permeated by digital communication technologies society, it focuses on the impacts of these dynamics on organizations' relationships with their publics, specifically dealing with their employees' communication processes. In this context, this thesis aims to propose theoretical foundations that can contribute to the development of the concept of Educative Public Relations in Brazil, from the encouragement, by public relations, of the development of competencies related to communication in the organizations' employees, covering communication, informational, media, and digital competencies. Methodological procedures adopted are bibliographic, documentary research, and in-depth interviews for data collection; and in Content Analysis for the interpretation of results, from the perspective of the Relational Paradigm. The theoretical framework presents the review of eight books published by renowned authors in the field of Public Relations, in addition to concepts on competencies and corporate education - finding theoretical elements and educational precepts that can contribute to broaden the understanding of the concept of Educative Public Relations. Based on interviews with Public Relations and Training and Development professionals, the results indicate opportunities for changes in the way communication is approached by corporate education programs, as well as the interrelation of these initiatives with the construction of effectively democratic, participatory, and dialogical organizational environments. These results, among others, demonstrate that there are many spaces for Educative Public Relations to be developed in Brazil, both as the object of new scientific research as in professional practice. It is concluded, among other reflections, that the current social, economic, political, and cultural scenario - where communication and information are central elements and can be considered economic inputs - is adequate and opportune to highlight the educative perspective of Public Relations in organizations.

Key-words: Relational Paradigm, Public Relations, Corporate Education, Communication Competencies, Educative Public Relations

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	MAPA MENTAL SOBRE A IMPORTÂNCIA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA O RELAÇÕES-PÚBLICAS, SEGUNDO PORTO SIMÕES	62
FIGURA 2	A DÍADE 'ORGANIZAÇÃO-PÚBLICOS'	65
FIGURA 3	A INTEGRAÇÃO DOS ASPECTOS DAS FUNÇÕES POLÍTICA, COMUNICAÇÃO E CONFLITO	68
FIGURA 4	FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA	66
FIGURA 5	“FIGURA 2: EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONECTIVIDADE & COMPETITIVIDADE”	169
FIGURA 6	“FIGURA 4: EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ARTICULANDO CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM”	171
FIGURA 7	“FIGURA 6: OS SETE PRINCÍPIOS DE SUCESSO”	172
FIGURA 8	MATRIZ DA ABORDAGEM EDUCATIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	224
FIGURA 9	DIAGRAMA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS	235

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	ASPECTOS DA 3ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	18
QUADRO 2	REDE TEÓRICA DA DISCIPLINA DE RELAÇÕES PÚBLICAS	64
QUADRO 3	OS 4 MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS	79
QUADRO 4	AS CATEGORIAS E PRINCÍPIOS GENÉRICOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS EXCELENTES	80
QUADRO 5	O ESTUDO EMPÍRICO REALIZADO POR GONÇALVES (2013)	102
QUADRO 6	PERSPECTIVAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS – OBRAS CONSULTADAS E SEUS CONTEXTOS	109
QUADRO 7	COMPETÊNCIAS: PANORAMAS	144
QUADRO 8	“QUADRO 2: COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO”	151
QUADRO 9	PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO EM COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO	154
QUADRO 10	CARACTERÍSTICAS DAS COMPETÊNCIAS COMUNICACIONAL, INFORMACIONAL, DIGITAL E MIDIÁTICA	156
QUADRO 11	OS CINCO PILARES DA CONSCIÊNCIA COMUNICATIVA	158
QUADRO 12	VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	186
QUADRO 13	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	192
QUADRO 14	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	194

LISTA DE SIGLAS

ABRP	Associação Brasileira de Relações Públicas
ABRAPCORP	Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
ALAIC	Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación
ASSIBERCOM	Associação Ibero-Americana de Investigadores da Comunicação
CONFIARP	Confederación Interamericana de Relaciones Públicas
IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
INTERCOM	Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	28
2	AS VISÕES SOBRE RELAÇÕES PÚBLICAS NA LITERATURA CIENTÍFICA E SEUS CONTEXTOS HISTÓRICOS	32
2.1	EDWARD BERNAYS – ‘CRYSTALLIZING PUBLIC OPINION’ (1923)	33
2.2	CÂNDIDO TEOBALDO DE SOUZA ANDRADE: ‘PARA ENTENDER RELAÇÕES PÚBLICAS (1962)	39
2.3	MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH: ‘PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA’ (1986)	44
2.4	CICILIA MARIA KROHLING PERUZZO: ‘RELAÇÕES PÚBLICAS NO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA’ (1982)	54
2.5	ROBERTO PORTO SIMÕES – ‘RELAÇÕES PÚBLICAS: FUNÇÃO POLÍTICA, (1995)	60
2.6	JAMES E. GRUNIG – A ‘TEORIA DA EXCELÊNCIA’ EM RELAÇÕES PÚBLICAS (1992)	73
2.7	MARIA APARECIDA FERRARI – O RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO ANALISTA DE CENÁRIOS (2011)	83
2.8	GISELA MARQUES GONÇALVES – ‘ÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS’ (2013)	94
2.9	QUADRO SINTÉTICO DAS OBRAS CONSULTADAS	108
3	PRECEITOS EDUCATIVOS PARA AS RELAÇÕES PÚBLICAS	115
3.1	EDWARD BERNAYS: AS RELAÇÕES PÚBLICAS PERSUASIVAS PODEM SER EDUCATIVAS?	123
3.2	CÂNDIDO TEOBALDO DE ANDRADE: AS RELAÇÕES PÚBLICAS DIALÓGICAS PODEM SER EDUCATIVAS?	123
3.3	MARGARIDA KUNSCH: AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA, PODEM SER EDUCATIVAS?	124

3.4	CICILIA PERUZZO: AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO AÇÃO POLÍTICA, PODEM SER EDUCATIVAS?	127
3.5	ROBERTO PORTO SIMÕES: AS RELAÇÕES PÚBLICAS MICROPOLÍTICAS PODEM SER EDUCATIVAS?	128
3.6	JAMES GRUNIG: AS RELAÇÕES PÚBLICAS EXCELENTES PODEM SER EDUCATIVAS?	130
3.7	MARIA APARECIDA FERRARI: AS RELAÇÕES PÚBLICAS ANALISTA DE CENÁRIOS, PODEM SER EDUCATIVAS?	131
3.8	GISELA GONÇALVES: AS RELAÇÕES PÚBLICAS ÉTICAS PODEM SER EDUCATIVAS?	132
4	AS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	134
4.1	COMPETÊNCIA: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E INTERPRETAÇÕES	135
4.1.1	As Competências no âmbito dos ambientes organizacionais e da Gestão de Pessoas: definições e possíveis classificações	147
4.2	COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A COMUNICAÇÃO	152
4.3	A EDUCAÇÃO NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	160
4.4	EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES	168
5	A METODOLOGIA DA PESQUISA	179
5.1	O PARADIGMA RELACIONAL	179
5.2	MÉTODOS DE PESQUISA PARA COLETA, TRATAMENTO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	184
5.2.1	Pesquisa Bibliográfica	184
5.2.2	Pesquisa Documental	185
5.2.3	Entrevistas em Profundidade	185
5.2.4	Análise de Conteúdo	187
5.2.4.1	As Categorias nos procedimentos na Análise de Conteúdo	188
5.2.4.2	Aspectos sobre a Inferência na Análise de Conteúdo	190
5.2.4.3	A Análise de Conteúdo em Entrevistas	191

6	PESQUISA EMPÍRICA: O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	193
6.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	193
6.1.1	Entrevistas em Profundidade	193
6.1.2	Realização de um Curso Aplicado para o Desenvolvimento de Competências em Comunicação	218
6.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	221
7	RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS	227
7.1	PROPOSIÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS	228
7.2	PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS PARA A PRAXIS EDUCATIVA PELO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS	231
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	237
	REFERÊNCIAS	241
	APÊNDICE 1 – INFOGRÁFICO HISTÓRICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	247
	APÊNDICE 2 – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	248
	APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	251

1 INTRODUÇÃO

O momento histórico em que vivemos é marcado pelo fenômeno da Globalização e pelas transformações ocasionadas por ela na forma como a sociedade contemporânea se organiza, convive, produz e se comunica. Dentre estas transformações, ressalta-se o emergir do conhecimento como insumo central nos processos produtivos.

Castells relaciona a reestruturação do modo de produção capitalista no final do século XX ao Informacionalismo (3ª Revolução Industrial) – explicado pelo autor como um modo de desenvolvimento baseado no uso da informação e do conhecimento para o aumento da produtividade e da geração de excedente. O capitalismo informacional, ou economia baseada na informação (mais conhecimento gera mais conhecimento), segundo o autor, está presente em sociedades informacionais, mesmo com diferenças culturais e institucionais (CASTELLS, 1999).

Para Souza (2012), a 3ª Revolução Industrial tem impactos significativos nos processos produtivos, econômicos e sociais, devido ao forte desenvolvimento da informática e da comunicação como condicionantes para o surgimento de uma composição geopolítica globalizada – ao menos entre as nações desenvolvidas, necessário complementar. O autor destaca que essas mudanças não se limitaram à produção de bens e no consumo, mas alcançaram a relação entre os países. Uma síntese das principais mudanças decorrentes deste fenômeno, e outras rupturas significativas que dão ambiência para a conformação de uma sociedade globalizada, é apresentada no Quadro 1.

QUADRO 1. ASPECTOS DA 3ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

3ª. REVOLUÇÃO INDUSTRIAL – (A PARTIR DE 1970)
Desenvolvimento tecnológico, sobretudo das Comunicações
Informatização da produção industrial – salto quantitativo e qualitativo
Tecnologia espacial
Organização da política em escala mundial
Comunicação e Informação globalizadas
Ruptura do Bloco Socialista
Queda do Muro de Berlim
Abertura progressiva da China e entrada no mercado internacional
Empregos e Salários não crescem na mesma proporção
Crescimento populacional por aumento da longevidade e expectativa de vida
O capital financeiro torna-se o motor do Capitalismo

Fonte: Souza (2012, p. 5-7)

Após os eventos listados acima, a sociedade assistiu a novas transformações, como, por exemplo, a recente eclosão de movimentos conservadores nacionalistas e de extrema-direita, a eleição de Trump para a presidência dos Estados Unidos, o *Brexit*¹, os movimentos antirrefugiados e anti-imigrantes na Europa, a eleição de Jair Bolsonaro como presidente do Brasil e, mais recentemente, os reflexos da crise sanitária decorrente da pandemia do novo coronavírus, que fechou fronteiras e limitou o deslocamento dos indivíduos. Esses fenômenos, cada qual em seu âmbito, de alguma forma, se contrapõem ao conceito de Globalização, mas, pelo menos até este momento, entende-se que não ocasionaram uma alteração significativa à interdependência financeira e econômica entre os países, e, conseqüentemente, sobre a relação de competitividade global entre as organizações.

Assim, acredita-se que a preponderância econômica do Informacionalismo ainda é o cerne do ambiente globalizado e competitivo, considerando-se que “no novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos.” (CASTELLS, 1999, p. 35).

O autor aponta como característica deste cenário tecnológico a busca por informação para gerar novos conhecimentos e a busca por novos dispositivos para gerar mais informações. Desta forma, “pela primeira vez na história a mente humana é uma força direta de produção”, amplificada por sistemas e dispositivos tecnológicos (CASTELLS, 1999, p. 51). Neste sentido, o papel do indivíduo dentro das organizações, colaborando para o seu desenvolvimento e alcance dos seus objetivos, torna-se decisivo e, portanto, tema presente nas principais decisões dos gestores.

Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimentos torna-se a base da empresa inovadora. Esse processo organizacional, contudo, requer a participação intensa de todos os trabalhadores no processo de inovação, de forma que não guardem seus conhecimentos tácitos apenas para o benefício próprio. Também exige estabilidade da força de trabalho na empresa, porque apenas dessa forma é racional que um indivíduo transfira seus conhecimentos para a empresa, e a empresa difunda conhecimentos explícitos entre seus trabalhadores. (CASTELLS, 1999, p. 181)

¹ *Brexit* foi o nome dado ao movimento de saída do Reino Unido da União Europeia, decidido por plebiscito em junho de 2016 e concretizado em janeiro de 2020, após mais de três anos de negociações. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-46335938>. Acesso em 23 mar 21.

Estas transformações também foram acompanhadas de mudanças nas estruturas educacionais. Para Souza, o rápido desenvolvimento que a sociedade ocidental assistiu a partir do século XIX é consequência da universalização da educação pública, que atuou como catalisador para que diversos fenômenos sociais e tecnológicos pudessem convergir. “Até o século XVIII, e em todas as civilizações, a educação tinha sido privilégio das elites ou de alguns segmentos da população.” (SOUZA, 2012, p. 3). Assim, explica o autor, uma grande contribuição para esta mudança veio da “extensão da instrução básica como um direito de todos e a ampliação do acesso à educação profissional de nível médio e superior.” (Ibidem).

Neste cenário, a competição econômica globalizada exige das organizações a capacidade de flexibilização para atender expectativas e demandas em diferentes cenários culturais e políticos. Conforme Dutra (2017), as transformações no contexto socioeconômico, além das crescentes exigências por melhores produtos e serviços, acarretaram maior complexidade às estruturas organizacionais e às relações comerciais, tornando as organizações mais flexíveis e ágeis, com processos decisórios descentralizados, necessitando, para tanto, de pessoas com maior autonomia e iniciativa. Nesse sentido, o autor explica que “Quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam.” (DUTRA, 2017, p. 2).

Dentre as estratégias para alcançar a competitividade e aderência a este cenário, o investimento na qualificação dos funcionários², inclusive voltado à comunicação e aos relacionamentos, possui especial relevância para as organizações públicas e privadas. É pela atuação dos funcionários que uma organização pode entregar efetivamente a sua oferta ao mercado ou cumprir adequadamente sua função social, no caso de uma organização pública. Além disso, o conceito formado pelos funcionários a respeito da organização onde trabalham, e o que eles falam sobre ela, possui grande relevância na formação da sua imagem organizacional perante todos os seus públicos e, ao longo do tempo, sobre sua reputação. Desta forma, entende-se que o desenvolvimento dos funcionários é uma ação estratégica para as organizações, uma vez que “os empregados são responsáveis pelas relações da empresa, por representá-la e em especial por concretizar as realizações

² Nesta pesquisa, os termos empregados, funcionários e trabalhadores serão utilizados como sinônimos, independentemente da forma jurídica de contratação dos indivíduos pelas organizações.

organizacionais seja no âmbito financeiro, administrativo, seja no de promessa de marca.” (SOARES; DEL GÁLDIO, 2015, p. 117).

Cientes destes fatores, muitas organizações passaram a desenvolver programas para investir na educação, capacitação e desenvolvimento de seus funcionários, bem como adotar políticas de gestão de pessoas que promovessem um clima organizacional positivo e o bom relacionamento entre estes e a própria organização.

A concepção estratégica do investimento no desenvolvimento dos empregados das organizações, no entanto, não pode ser assumida como uma forma de subordinar a educação à mera ferramenta da lógica global econômica, reduzindo-a à formação de mão-de-obra para o mercado de trabalho e de consumo. Em consonância com esse olhar, Kunsch aponta sobre a contribuição da comunicação interna “para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”, por meio da atividade comunicacional participativa (KUNSCH, 1997, p. 128).

Para Souza (2012), a educação tem o desafio de preparar cidadãos para viver em uma sociedade globalizada e em constante desenvolvimento, com características bem diferentes daquelas dos últimos dois séculos, a saber: 1) o conhecimento que se renova a cada cinco ou dez anos fazendo com que os indivíduos não possam mais estudar apenas durante um período da sua vida – o exercício pleno da cidadania também depende de aprender constantemente; e 2) a formatação de um mundo globalizado em diferentes dimensões: sociais, culturais, econômicas e políticas – demanda a formação de cidadãos globais. Observa-se que estes dois desafios demandam mudanças estruturais e conceituais nos sistemas de educação que não são exclusivas do ensino público, mas também afetam os sistemas educacionais privados e, dentro deste, a educação corporativa.

Esta é uma mudança radical em relação ao passado. Se a educação de massas em algum momento pôde ser apenas transmissora do conhecimento, agora ela deve buscar o desenvolvimento das competências e habilidades para que cada pessoa possa construir seu próprio conhecimento, enfrentar situações novas e resolver problemas. (SOUZA, 2012, p. 13)

É neste contexto que se pretende, neste estudo, articular dois fatores presentes no cenário apresentado: a necessidade estratégica de se desenvolver os funcionários

das organizações; e fazê-lo no âmbito das competências relacionadas com a comunicação, considerando seu papel central na sociedade globalizada.

Com este propósito, essa tese busca discutir uma abordagem educativa para as Relações Públicas, refletindo sobre o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos empregados das organizações como forma de torná-los sujeitos ativos nos processos comunicacionais, aqui entendidos como processo de produção de sentido. Como fator determinante, aponta-se a criação de um ambiente organizacional democrático e dialógico, a partir da comunicação simétrica e bidirecional, abordando, ainda, o papel do relações-públicas como profissional fomentador deste processo.

Os estudos sobre a comunicação nos contextos organizacionais, e entre eles as Relações Públicas, podem ser compreendidos a partir de duas abordagens: a perspectiva informacional, centrada na ideia de eficiência e predominante durante todo o século XX; e a perspectiva relacional, que considera os contextos e relacionamentos dos sujeitos que interagem entre si, abordando o processo de comunicação a partir da relação com o outro (BASTOS, 2016). Assim, os processos comunicacionais das organizações podem ser analisados com diferentes finalidades e concepções, de acordo com estes dois modos de ver.

Considerando, portanto, que a comunicação é inerente à dinâmica organizacional, entende-se que o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos funcionários das organizações pode contribuir positivamente para essa dinâmica, dando protagonismo e voz a esse público dentro do ambiente organizacional, o que significa, em sentido amplo, proporcionar condições para que possam se comunicar e se expressar melhor.

Nesta tese, compreende-se as Relações Públicas como área profissional responsável pela interlocução e gestão do relacionamento de organizações e indivíduos com seus públicos, na busca pelo alinhamento de interesses mútuos. Neste âmbito, as Relações Públicas também são responsáveis por fomentar condições para que os funcionários das organizações estejam aptos para gerar, difundir e interpretar conteúdos, diretamente ou por meio de diferentes recursos tecnológicos, utilizando a comunicação para relacionamento, interação e alcance de objetivos, dentro dos ambientes organizacionais (ANDRELO, 2012). Desta forma, o profissional atuaria também “na formação dos públicos internos para que saibam selecionar e utilizar as

informações mais relevantes em determinados ambientes organizacionais” (ANDRELO, 2012, p. 100).

No entanto, a criação de um ambiente organizacional em que os processos comunicacionais apresentem fluidez deve contemplar, além dos aspectos transmissionais da comunicação, a atenção sobre os relacionamentos e suas implicações na democratização ou não das informações:

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação de processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados. (DUARTE E MONTEIRO, 2009, p. 334)

Este cenário revela a necessidade de se compreender os processos comunicacionais além das questões instrumentais, uma vez que o ato da comunicação é entre as pessoas que formam a organização e que “precisam ser entendidas em seu entorno próprio, a fim de que sejam respeitadas suas identidades e seus valores locais.” (FERRARI, 2011, p. 137).

Na esteira destas discussões, entende-se que as ações de relacionamento com os funcionários serão mais efetivas se apoiadas em preceitos como o diálogo, a participação, a colaboração e o seu envolvimento nos processos decisórios que os afetem diretamente.

Neste sentido, acredita-se que o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação, neste público, contribuirá para a criação de um ambiente organizacional efetivamente democrático e dialógico, que permita a participação, a colaboração, a autonomia e assunção de responsabilidades pelos funcionários, na troca de informação dentro das organizações e também no relacionamento com os demais públicos da organização.

Estas concepções suscitam questionamentos que representam o ponto de partida desta pesquisa:

Como as organizações brasileiras preparam (se preparam) seus funcionários para atuarem como agentes ativos dos processos comunicacionais?

De que forma o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos funcionários tem relação com a estratégia organizacional?

Com que objetivos e de que maneira o profissional de Relações Públicas pode atuar para fomentar ambientes propícios para o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos empregados das organizações?

A atuação do relações-públicas com esta perspectiva educativa, ensejaria a necessidade de se desenvolver novos conceitos teóricos ou técnicas a serem agregadas à sua formação profissional?

Estes questionamentos conduzem ao problema central da tese: Que bases teóricas das Relações Públicas podem dar suporte a essa atuação profissional? Essa questão central, no entanto, não abrange a análise ou proposições de mudanças na grade curricular dos cursos de Relações Públicas, mas, sim, a reflexão e a discussão de conceitos que poderiam complementar a sua formação – dentro e/ou fora dos ambientes de educação formal – e a sua práxis profissional.

Considerando essa delimitação e a busca pela elucidação destas questões, foi estabelecido como objetivo geral desta tese: Propor fundamentações teóricas que possam contribuir para o desenvolvimento do conceito de Relações Públicas Educativas, dentro do contexto brasileiro.

Para o alcance deste objetivo geral, são objetivos específicos:

Revisar a literatura científica da área, a partir de autores selecionados, a fim de compreender as diferentes perspectivas sobre as Relações Públicas propostas por estes autores, considerando o momento histórico em que foram publicadas;

Identificar nas obras analisadas e em leituras complementares conceitos que possam ser considerados como preceitos educativos para as Relações Públicas;

Revisar fundamentações teóricas sobre educação em ambientes organizacionais;

Revisar fundamentações teóricas sobre o desenvolvimento de competências e das competências relacionadas com a comunicação;

Aplicar pesquisas em organizações que mantenham: a) profissionais de Relações Públicas à frente das atividades de Comunicação Interna e, b) programas estruturados de educação corporativa. Estas pesquisas foram realizadas por meio de Entrevistas em Profundidade para avaliação das premissas da comunicação interna, dos aspectos envolvidos com a participação dos funcionários nos processos

comunicacionais destas organizações e, por fim, das ações para o desenvolvimento de competências relacionadas com a comunicação.

A partir destes objetivos, observa-se que, conforme Caldas (2010), vertentes teóricas dos estudos administrativos no início do século XX, representados pelos pensamentos de Chester Barnard e Mary Parker Follet, inseriram a importância da comunicação como elemento fundamental para a eficácia de uma organização, juntamente com a dinâmica das relações humanas, da convergência de interesses entre organização e empregados, da cooperação, entre outros elementos que deram base ao surgimento de teorias organizacionais humanistas, representadas por autores como Abraham Maslow e Rensis Likert, a partir de 1950. No entanto, nestes estudos (administrativos), a comunicação:

(...) termina sendo coisificada como mero elemento ou instrumento gerencial e prol da efetividade organizacional. Ou seja, essas vertentes são essencialmente gerencialistas, no sentido de que seu objetivo ou preocupação central não difere tanto daquela das teorias clássicas mecanicistas: a promoção da performance organizacional através da prescrição, seja de diferentes formas de estruturar a organização, seja de distintas formas de geri-la. (CALDAS, 2010, p. 34)

Neste sentido, Stanley Deetz critica o tratamento da comunicação como mais uma ferramenta de gestão relativa à transmissão de significados, informação, conhecimento e efeitos das mensagens. O autor destaca que a comunicação deve transcender o foco da transmissão para a construção de significados, sendo, cada vez mais, “reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (DEETZ, 2010, p. 84).

Abordagem semelhante encontra-se em Ferrari (2011) ao trabalhar os conceitos de comunicação organizacional além da ótica emissor/receptor, em direção a um paradigma dinâmico focado no compartilhamento:

As recentes abordagens veem a comunicação como um processo fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance. Tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. (FERRARI, 2011, p. 154)

Considerando-se essas reflexões, justifica-se a pertinência de estudos que contribuam para novas perspectivas nas pesquisas em Relações Públicas e sobre a comunicação nos ambientes organizacionais, que colaborem para que a comunicação não seja considerada apenas um instrumento de gestão, mas sim um elemento constitutivo das organizações, que perpassa sua estrutura, influencia as relações interpessoais no ambiente interno e os *inputs* e *outputs* da organização com o ambiente externo:

(...) o profissional de comunicação empresarial tem batalha constante e inglória contra o que parece ser um imperativo reducionista, uma tendência quase irresistível de focá-la meramente na mensagem, e de ver a comunicação como apenas outra variável organizacional a ser gerida como instrumento. (CALDAS, 2010, p. 37)

Ademais, entende-se que a realização desta pesquisa se justifica também pela escassez de bases teórico-conceituais que subsidiem a perspectiva educativa das Relações Públicas no Brasil, que propiciariam fundamentos para as iniciativas de desenvolvimento de competências relacionadas com a comunicação nos empregados das organizações.

Assim, a presente tese de doutorado é composta por oito capítulos, iniciando por este capítulo introdutório.

No capítulo dois apresenta-se o estudo bibliográfico de obras de referência da área de Relações Públicas, que trazem diferentes abordagens sobre essa área. Parte-se da primeira obra científica sobre Relações Públicas, '*Crystallizing Public Opinion*' de Edward Bernays, publicada em 1923. Em seguida, analisa-se o primeiro livro sobre a profissão de Relações Públicas publicado por um autor brasileiro, '*Para Entender Relações Públicas*', de Cândido Teobaldo de Souza, cuja primeira edição data de 1962. A terceira obra analisada é de Margarida Kunsch, '*Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*', publicada pela primeira vez em 1986 e até hoje um dos principais referenciais teóricos da atividade no Brasil. Da mesma época, analisa-se o livro '*Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista*', de Cicilia Peruzzo, livro que aporta significativamente para a pesquisa da área na perspectiva crítica. Em seguida, apresenta-se a obra '*Relações Públicas: função política*', de Roberto Porto Simões, publicada em 1995 e que traz outra abordagem para a atividade. Adiciona-se também uma análise sobre a Teoria da Excelência em

Relações Públicas, de James E. Grunig, cujas primeiras publicações datam de 1992. Na sequência traz-se a visão do profissional de Relações Públicas como analista de cenários, proposto por Maria Aparecida Ferrari. Esses dois estudos são feitos a partir do livro 'Relações Públicas: teoria contexto e relacionamentos, publicado em 2011 em conjunto por James E. Grunig, Maria Aparecida Ferrari e Fábio França. Para finalizar, é apresentada a obra 'Ética das Relações Públicas' de Gisela Marques Gonçalves, publicada em 2013. A seleção destas obras foi realizada a partir de critérios específicos que serão expostos no próprio capítulo.

O terceiro capítulo apresentará os conteúdos conceituais utilizados no início dos estudos desta tese, que adotou, como ponto de partida, a pesquisa *The Bled Manifesto on Public Relations* (2002) de Betteke Van Ruler e Dejan Verčič, que demonstrou que as atividades de Relações Públicas europeias possuíam quatro características: Gerencial, Operacional, Reflexiva e Educacional. Este capítulo também será dedicado ao destaque aos preceitos educativos presentes nas literaturas apresentadas e que poderão subsidiar a perspectiva educativa das Relações Públicas.

No quarto capítulo serão apresentados os conceitos relativos ao desenvolvimento de competências, as competências relacionadas com a comunicação e os fundamentos teóricos sobre a educação nos ambientes organizacionais.

O quinto capítulo abarca os aspectos teóricos da metodologia de pesquisa, baseada na concepção dos processos comunicacionais pela perspectiva do Paradigma Relacional, além de apresentar a aplicação da pesquisa Bibliográfica, Documental e Entrevistas em Profundidade para a coleta; e a Análise de Conteúdo para o tratamento e interpretação dos dados.

O sexto capítulo apresenta a aplicação da pesquisa empírica, realizada em empresas que demonstraram possuir programas estruturados de educação corporativa e contar com profissionais de Relações Públicas à frente das ações de comunicação interna. Este capítulo traz também as discussões dos resultados.

O capítulo 7 aborda as proposições sobre as bases teóricas e conceituais que, entende-se, podem contribuir para o subsidiar o conceito de Relações Públicas Educativas no Brasil, atingindo, assim, o objetivo geral proposto para esta tese.

1.1 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Para Pinho (2008), o surgimento das Relações Públicas tem profunda relação com o desenvolvimento do conceito de opinião pública que, para o autor, “é um fenômeno típico dos albores da modernidade, alicerçada nas idéias iluministas.” (PINHO, 2008, p. 21). Apesar de alguns autores mencionarem a existência de práticas que podem ser comparadas ao que atualmente se conhece como Relações Públicas – como Grunig, referindo-se à aristocracia chinesa há cinco mil anos, ou ao livro *Retórica*, de Aristóteles do século IV a.C. (KUNSCH, W., 2009) – nesta tese considera-se seu surgimento a partir do momento em que essas práticas passaram a ser reconhecidas e denominadas como ‘de relações públicas’.

Segundo Briggs e Burke (2006, p. 78), as primeiras vezes em que o termo opinião pública foi utilizado datam do século XVIII, “tendo seu primeiro registro em francês por volta de 1750; em inglês, em 1781; e em alemão, em 1793.” No entanto, ainda segundo os autores, a expressão é redefinida com a publicação, em 1962, da obra de Habermas, *Mudança Estrutural da Esfera Pública*, com o uso do termo alemão *Offentlichkeit* – publicidade, no sentido de ‘tornar público’ – sentido a partir do qual os autores explicam que Habermas não falava sobre uma opinião pública única ou unânime, mas sobre uma arena de debates.

Esta visão dialoga com a discussão sobre o papel democrático dos espaços públicos no início da modernidade, “(...) onde a sociedade civil se aglutinava para questionar, debater e refletir os rumos da administração pública, dos direcionamentos e apostas políticas dos governos dos Estados-Nação dos séculos XVIII e XIX.” (PINHO, 2008, p. 22). Segundo o autor, é o fortalecimento da sociedade civil e as discussões de temas relevantes para a sociedade que abrem espaço para o surgimento das Relações Públicas.

Portanto, entende-se que falar sobre a gênese das Relações Públicas requer compreender contextos, muito mais que encontrar um fato. A bibliografia consultada indica que o contexto socioeconômico e político do final do século XIX e início do século XX estabeleceu fatores que, juntos, formaram a conjuntura adequada para o surgimento das Relações Públicas como profissão e, posteriormente, como área acadêmica.

Na 1ª Guerra Mundial e com maior ênfase na 2ª Guerra Mundial, os Governos dos principais países envolvidos (Países Aliados, EUA, Alemanha) usam a

propaganda para legitimar sua participação e suas ações, buscando o apoio da população às decisões tomadas nos confrontos. Estes governantes buscavam conquistar o apoio da sociedade para suas decisões, e acreditavam nas Relações Públicas para sobrepor as críticas da imprensa.

Outo contexto marcante para o desenvolvimento desta atividade está relacionado com o surgimento das grandes indústrias e corporações que se consolidam após a 1ª Revolução Industrial. Esse período também é reconhecidamente o surgimento das Relações Públicas nos EUA, com a abertura de diversos escritórios de assessoria, sendo os primeiros de Ivy Lee, em 1914 e Edward Bernays, em 1919 (ANDRADE, 1983). O cenário das relações de trabalho sem regulamentação, em ambientes insalubres, baixos salários e jornadas extenuantes, além da exploração de recursos naturais pelas empresas privadas, provocam os questionamentos da opinião pública contra as grandes corporações, exigindo assim um trabalho de melhoria de sua reputação perante a sociedade. Nos EUA, desde o final do século XIX (FERRARI, 2011), havia uma grande revolta da opinião pública em relação às grandes corporações e seus proprietários, acusados de monopolizar as atividades industriais e de usufruir de uma vida luxuosa enquanto cobravam altos preços dos consumidores e pagavam salários indignos aos seus empregados (ANDRADE, 1983). Esse é o contexto da conhecida frase de Vanderbilt, empresário do ramo ferroviário: *'the public be damed'*.

Vanderbilt, assim como o famoso empresário Rockefeller, se tornaram clientes de Ivy Lee, jornalista e reconhecido precursor das Relações Públicas, que em 1906, junto com George Parker, iniciam seu 'serviço de imprensa' – marcando, segundo Kunsch W. (2009), o início das Relações Públicas modernas no mundo⁴. Em seu trabalho de assessoria para melhorar a imagem dos grandes empresários norte-americanos, Lee partiu de três ações concretas que ficaram conhecidas como o nascimento da profissão: controlar a opinião pública, aumentar a transparência das empresas e oferecer informação objetiva aos meios de comunicação (FERRARI, 2011). Sua Declaração de Princípios, distribuída naquele mesmo ano aos jornais americanos, foi considerada o primeiro documento oficial de Relações Públicas:

⁴ Segundo Kunsch, W. (2009), a atribuição de Ivy Lee como pai das Relações Públicas no mundo é uma questão controvertida, pois alguns autores questionam essa afirmação, considerando que Ivy Lee praticava um trabalho mais próximo de 'informação pública'. No entanto, apesar destes questionamentos, a maior parte da bibliografia consultada traz o nome de Ivy Lee, se não com esse título, ao menos como um dos pioneiros da profissão.

Este não é um departamento de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras.

Pretendemos divulgar notícias, e não distribuir anúncios.

Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem. Nossa informação é exata. Maiores pormenores sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer redator interessado será auxiliado, com o máximo prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato.

Em resumo, nossos planos, com absoluta franqueza, para o bem da empresa e das instituições públicas, são divulgar à imprensa e ao público dos Estados Unidos, pronta e exatamente, informações relativas a assuntos com valor e interesse para o público. (KOPPLIN; FERRARETTO, 2006, p. 20)

Nos dois âmbitos mencionados – governamental e empresarial – fica evidente que o surgimento da atividade está relacionado com uma maior importância dada à opinião pública, fator que, por sua vez, nasce da crescente modernização da sociedade ocidental a partir dos valores democráticos (PINHO, 2008).

No Brasil, o surgimento das Relações Públicas ocorre de modo semelhante, durante a urbanização e a industrialização do final do século XIX e início do século XX, com a chegada dos imigrantes europeus e asiáticos (KUNSCH, W., 2009). O autor também cita como fato inaugural a criação do escritório de Relações Públicas da Light & Power Co., no Rio de Janeiro em 1914, dirigido pelo engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo⁵ por 19 anos, com a função de harmonizar os interesses da empresa e de seus públicos.

No entanto, Pinho (2008) reforça que o desenvolvimento das Relações Públicas no Brasil se deu, inicialmente, pela presença da atividade no âmbito governamental, como forma de legitimação perante a opinião pública. Ademais, é também a partir de uma política nacional de desenvolvimento, que incentivou a presença das grandes multinacionais no Brasil – iniciada por Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, entre os anos de 1950 e 1960 (KUNSCH, W. 2009) e mantida pelos presidentes militares, que as Relações Públicas ganham fôlego para se desenvolverem como atividade profissional em nosso país (BECKER; SILVA, 2008). Inicialmente os discursos destas empresas tinham como objetivo legitimar sua presença em nosso país e, posteriormente, com a redemocratização na década de 80, serviram para atuar sobre as tensas relações entre sindicalistas e empresas.

⁵ Em 1984, Eduardo Pinheiro Lobo obteve o título de Patrono das Relações Públicas no Brasil, por meio da Lei Federal 7.197/84. Sua data de nascimento, 02/12, foi instituído como o Dia Nacional das Relações Públicas.

Os primeiros cursos de Relações Públicas surgem no Brasil nas modalidades técnicas, de especialização ou como seminários, sob a perspectiva das escolas de administração (como a Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, o Instituto de Administração da USP e o IDORT). Apenas após a criação do primeiro curso superior na Escola de Comunicação e Artes da USP, é que passaria a ser considerada uma carreira da área de comunicação (KUNSCH, 1997).

A profissão foi regulamentada no Brasil entre os anos de 1967 e 1968, pela Lei 5.377/67. Essa medida, em que pese ter sido um dos elementos para o seu desenvolvimento, também teve o propósito “de defini-la em função de quem faz o quê com o objetivo claro de controlar quem faz.” (FERRARI, 2011, p. 205). A autora aponta dois fatores principais para o desenvolvimento das Relações Públicas no Brasil: a regulamentação da profissão e a criação do primeiro curso universitário⁶, ambos no ano de 1967.

As décadas de 1980 e 1990 se caracterizam pela consolidação da profissão no Brasil e pela ampliação das ofertas dos cursos de comunicação, dos programas de pós-graduação e consequente fortalecimento da pesquisa científica. A partir dos anos 2000, cada vez mais as empresas passaram a atentar para sua imagem e reputação perante os públicos, fator que é consolidado nos últimos 10 anos com a popularização das redes sociais digitais e com a crescente criticidade do público consumidor, fortalecidos por entidades de proteção às relações de consumo e grupos de pressão, que requerem que as organizações tragam para o centro da tomada de decisão as pautas da responsabilidade social, financeira e ambiental.

Estes fatores reunidos, entre outros, voltam a atenção de empresários e gestores para as expectativas dos públicos como fator determinante para a sustentabilidade dos negócios, levando-os a se preocuparem com a reputação de suas empresas e marcas e, em consequência, a compreender o aspecto estratégico da gestão dos relacionamentos com esses públicos: área de atuação, por excelência, das Relações Públicas.

⁶ O primeiro curso superior de Relações Públicas no Brasil foi criado em 1967 na Escola de Comunicação e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP).

2 AS VISÕES SOBRE RELAÇÕES PÚBLICAS NA LITERATURA CIENTÍFICA E SEUS CONTEXTOS HISTÓRICOS

Ao iniciar os estudos para a produção desta tese, um dos primeiros recortes adotados foi o de se concentrar na literatura de Relações Públicas. Essa escolha foi uma demarcação muito importante para direcionar o objetivo de se compreender as diferentes concepções trazidas pelos autores sobre essa área de conhecimento e profissão no Brasil, além de se observar as mudanças ao longo do tempo.

O primeiro passo foi a elaboração de um estudo sintetizado em infográfico (Apêndice 1), elaborado com base nas obras referenciadas ao final desta pesquisa, apresentando as datas de lançamento de algumas obras de referência na área de Relações Públicas no Brasil e relacionando-as com os principais fatos históricos citados em artigos e livros que contam a história da profissão no Brasil e no mundo.

Porém, ao desafio de se escolher este ou aquele autor, além das questões relacionadas com tempo e cronograma, a grande questão que se apresentou foi a amplitude desta tarefa. Diante do grande número de obras possíveis de serem analisadas, optou-se por utilizar: 1) autores com os quais já houvera contato ao longo da experiência acadêmica da autora; 2) abordassem uma perspectiva adicional ou singular sobre as Relações Públicas, podendo ser relacionada com o contexto sociohistórico da época da sua publicação; e que, ao mesmo tempo, 3) fossem reconhecidos e referenciados na produção científica da área; representando não um consenso de importância, mas uma contribuição capaz de abarcar boa parte da literatura sobre Relações Públicas. Por isso, apesar do cuidado aplicado na escolha dos autores a partir destes critérios, insta observar que a ausência indevida de algum autor ou autora se deve mais às limitações desta pesquisadora do que à (não) relevância daquele ou daquela.

Assim, a partir destes recortes, neste capítulo serão apresentadas e analisadas obras que trazem diferentes abordagens sobre as Relações Públicas, com o objetivo de compreender a visão de cada autor sobre as Relações Públicas, no momento em que estas obras foram publicadas, ou seja, a partir da sua primeira edição e tendo em perspectiva o contexto histórico em que foram lançadas. Estas análises, espera-se,

permitirão acompanhar e compreender as diferentes perspectivas sobre a atividade em diferentes momentos históricos⁷.

Procurou-se, no estudo das obras, identificar a síntese da visão do autor com uma afirmação específica: ‘para o autor, Relações Públicas é...’. Apesar do risco desta proposta, de se reduzir a proposição do autor, a busca pela síntese tem o objetivo de identificar a sua perspectiva inicial sobre as Relações Públicas, a partir da qual suas ideias são construídas. Essa síntese pode ser consultada no quadro 6.

Salienta-se que, por se tratar de um recorte da produção literário-científica de cada autor, as análises e interpretações realizadas não subentendem ou sugerem que suas ideias não tenham se alterado ao longo dos anos. Ao contrário, o objetivo é tomá-las como referência para o momento histórico em que foram publicadas e, ainda, como indicativo das diferentes perspectivas presentes na literatura das Relações Públicas.

2.1 EDWARD L. BERNAYS – ‘CRYSTALLIZING PUBLIC OPINION’ (1923)

Estados Unidos, final do século XIX e início do século XX. Nos anos 1900, os EUA chegavam à marca de 80 milhões de habitantes e sua produção industrial “de tabaco a minerais, era o maior ou o segundo maior produtor”, fazendo frente aos países europeus, não apenas economicamente, mas também na área militar e na educação (BLAINEY, 2008, p. 16).

Para Blainey (2008), a 1ª Guerra Mundial, na qual os EUA entraram apenas em 1917, somando-se aos Países Aliados, ajudou a acelerar a sua ascensão como potência mundial (assim como da União Soviética).

Internamente, entre 1880 e os primeiros anos de 1900, o cenário nos EUA é marcado pelo questionamento da opinião pública às grandes corporações monopolistas, que exploravam trabalhadores e recursos naturais, enquanto cobravam altos preços dos consumidores. Segundo Pinho (2008), entre 1910 e 1920, a luta sindical questionava a chamada administração científica, representada pelo taylorismo e pelo fordismo, por introduzir a lógica do trabalhador como uma peça a mais na engrenagem produtiva. Naquele momento, segundo o autor, tanto o movimento sindical quanto o patronato disputavam o apoio da opinião pública.

É neste contexto que Ivy Lee, reconhecido como o Pai das Relações Públicas, desponta profissionalmente em 1903 como agente de imprensa, publicando a sua

⁷ Infelizmente não foi possível ter acesso às primeiras edições de todas as obras, e nestes casos foram utilizadas as mais antigas existentes nas bibliotecas e acervos acessados.

‘Declaração de Princípios em 1906, atuando para a *Pennsylvania Railroad* entre 1909 e 1914, e em 1916 abrindo seu próprio escritório de Relações Públicas (PINHO, 2008).

É relevante lembrar que, no início do século XX o principal meio de comunicação de massa nos EUA ainda era o jornal – o rádio já era utilizado mas se tornaria popular em meados de 1930 (BLAINEY, 2008) e a televisão se popularizaria a partir de 1948, atingindo 1/3 dos norte-americanos apenas em 1952 (BRIGGS; BURKE, 2006). Portanto, naquele momento, a imprensa era um instrumento central para buscar o apoio da opinião pública e ‘falar para as massas’.

Crystallizing Public Opinion é a primeira obra analisada nesta tese, por ser reconhecido como o primeiro livro sobre a profissão de Relações Públicas (KUNSCH, W, 2009), o que, de certa forma, define uma perspectiva inaugural para a profissão. Foi publicado em 1923, no contexto histórico rapidamente traçado acima. Neste livro Bernays traz muitos exemplos de reversão ou criação de uma opinião pública favorável aos interesses de seus clientes, a partir dos quais o autor constrói e sistematiza seus fundamentos para a profissão. Muitos destes exemplos são baseados na fórmula de criar fatos relevantes que captassem a atenção da imprensa ou da opinião pública – uma levando à outra; ou por meio do aconselhamento para que seus clientes mudassem hábitos considerados negativos para a opinião pública.

Segundo Bernays (1923) seu objetivo com este livro foi estabelecer os princípios para a atuação da ‘nova’ profissão – as Relações Públicas. Tais princípios, ainda segundo o autor, foram encontrados a partir dos estudos científicos de psicólogos, sociólogos e jornalistas – aos quais o autor agradece pelas claras “análises da mente e hábitos do público”⁸ (BERNAYS, 1923, p. 44). Assim, o livro se caracteriza por trazer de forma sistematizada como foram criadas as campanhas realizadas pelo autor aos seus clientes utilizando tais princípios, bem como os resultados obtidos.

Uma versão consolidada desta abordagem do autor foi publicada em artigo posterior, de 1947 – *The Engineeren of Consent* – em que ele explica a ‘construção do consentimento’, como a “ação baseada apenas no conhecimento profundo da situação e na aplicação de princípios científicos e práticas experimentadas na tarefa de levar as pessoas a apoiar ideias e programas” (BERNAYS, 1947, p. 114).

⁸ Como informação adicional e também como mais um elemento para a compreensão da perspectiva do autor, é relevante destacar o fato de que Edward Louis Bernays era sobrinho de Sigmund Freud.

Neste sentido, é possível dizer que, para Bernays, toda a atuação do relações-públicas tem como objetivo conquistar o apoio da opinião pública para uma ideia, podendo, para isso, empregar os métodos necessários, desde que fundamentados na literatura científica. Assim, de forma sintética, entende-se que para o autor, Relações Públicas é igual à persuasão.

No início de seu livro, Bernays defende a necessidade de obtenção de uma opinião pública a favor do cliente, seja ele uma pessoa, empresa ou marca. A seguir, destaca-se e comenta-se algumas ideias que permitem compreender premissas centrais de sua perspectiva. Para Bernays (1923):

- *Counsel on Public Relations (CPR)* – conselheiro de Relações Públicas – com essa denominação, Bernays evidencia o caráter consultivo que ele visualiza para a profissão.
- a opinião pública pode ser conduzida, se o CPR utilizar os mecanismos certos.
- o trabalho do CPR é impossível sem a compreensão profunda do comportamento humano, suas ações e reações. Durante todo o livro, o autor fundamenta suas ideias em princípios da psicologia comportamental, trazendo estudos relacionados a desejos, necessidades e instintos. Entende-se que essa ênfase na fundamentação científica do comportamento humano vem do desejo do autor de trazer relevância e credibilidade à nova profissão, em um momento em que ainda não havia formação específica para ela.
- o CPR atua nos bastidores para, baseado nas ciências humanas, influenciar o comportamento das pessoas.
- Relações Públicas é uma profissão desconhecida pela maioria das pessoas, porém, ela afeta o dia a dia de toda a população, de uma forma ou de outra. Bernays acreditava que o trabalho de Relações Públicas deve influenciar o comportamento humano – por exemplo, ao apoiar ou não uma causa ou uma mudança de legislação, entre outras ações de impacto coletivo.
- “Ele [O CPR] interpreta o cliente para o público, o que só é possível, em parte, porque ele interpreta o público para o cliente”. (BERNAYS, 1923, p. 51)
- O CPR deve orientar previamente seu cliente em todos os momentos em que ele próprio ou suas ideias chegarem ao seu público, por qualquer meio. O relações-públicas é um conselheiro, sempre próximo ao cliente em sua tomada de decisão ou manifestações públicas, que deve assegurar que o cliente esteja sempre bem perante a opinião pública.

- O CPR é um estudante e seu campo de estudo é a mente humana. Seu ‘livro texto’, é a vida cotidiana e seus fatos. Seus instrumentos são todos aqueles que ‘falem’ com o público. Ele é um articulador baseado em estudos.
- Organizações, pessoas e empresas dependem do apoio da opinião pública para terem sucesso. O autor acreditava que obter o apoio público era fundamental para uma empresa ter seu desenvolvimento facilitado e para executar projetos sem grandes empecilhos. Neste prisma, ele aponta para três tendências que se destacaram naquele momento histórico e que, em sua visão, fundamentavam esse pensamento: a) a união de pequenas organizações em grupos maiores, cuja importância para a população as transformassem quase em um serviço público; b) o sentimento do público de que sua opinião deve ser ouvida na condução dos assuntos públicos e da Nação; e, c) o ‘método moderno de venda’, como uma competição pela opinião pública.

Para Bernays (1923), a opinião pública é um termo que descreve um grupo – impreciso, instável e mutável – de julgamentos individuais. Trata-se da agregação de opiniões individuais de homens e mulheres da sociedade. Por isso, ainda segundo o autor, para entender a opinião pública é preciso olhar o indivíduo que compõe o grupo. “O CPR tem que lidar com o fato de que pessoas que possuem pouco conhecimento sobre um assunto quase invariavelmente formam julgamentos definidos e afirmativos sobre esses assuntos.” (BERNAYS, 1923, p. 88). O autor acreditava que, quanto menos uma pessoa (o ‘homem médio’, em suas palavras) conhece sobre um fato, mais firme é a opinião dele sobre esse fato, pois traz em si um ‘compartimento à prova de lógica’, baseando-se em crenças, não em racionalidades. Por este motivo, Bernays entendia que o CPR deveria compreender que:

- as crenças do público devem ser consideradas antes de se adotar qualquer atitude que confronte essas crenças.
- não é eficaz combatê-las diretamente.
- é preciso compreender as origens destas crenças.
- é possível desacreditar as autoridades (referências) das velhas crenças.
- é possível criar novas autoridades nas novas crenças que sejam capazes de influenciar a opinião pública. (BERNAYS, 1923)

Para o autor, a análise profunda do modo de pensar e do comportamento do indivíduo e dos grupos ao qual pertence, os valores, crenças e influências de suas relações sociais, era um valor indispensável para o trabalho do CPR.

Neste sentido Bernays (1923) prescreveu maneiras de o CPR fazer essas análises, entre as quais estavam: ouvir a opinião pública por meio de diferentes canais, estudar o relacionamento entre o público e as instituições ou forças que sustentam ou influenciam esses posicionamentos, identificar essas forças (imprensa, religião, grupos sociais, entre outros) e conhecer seu poder de influência sobre o público e, ainda, utilizar conhecimentos da psicologia para estudar os indivíduos isoladamente e em grupo e compreender suas motivações. Para o autor, o CPR deveria transitar pelo grupo e olhar imparcialmente um problema, para utilizar esse conhecimento sobre a mente do indivíduo e do grupo, em favor do ponto de vista de seu cliente (BERNAYS, 1923).

Essas orientações demonstram como, em sua primeira obra, Bernays acreditava que somente a compreensão da mente e do comportamento humano poderiam fundamentar o trabalho do relações-públicas para conquistar o apoio da opinião pública. Por isso, Bernays incentivou uma atuação profissional técnica e planejada, considerando, entre outras questões, a compreensão da necessidade de que crenças e valores tivessem representação em uma sociedade cada vez mais heterogênea; formas de obtenção do apoio das forças da sociedade; adequação da mensagem ao repertório de cada público; a busca pelo grande ponto comum que une todos os grupos sociais, e aqueles que os diferenciam; e finalmente, a divisão da sua mensagem em diferentes apelos para cada público, chegando até eles por diferentes caminhos. Para o autor

A opinião pública é produto de ideias individuais. As ideias individuais formam a ideia do grupo. E a ordem estabelecida é mantida pela inércia do grupo. Três fatores possibilitam que o CPR supere essa inércia. São eles, primeiro, a forma como os grupos interagem na sociedade; segundo, a mudança contínua destes grupos; terceiro, as mudanças sobre as condições às quais os grupos respondem. Tudo isso é causado pela flexibilidade inerente à natureza humana do indivíduo. (BERNAYS, 1923, p. 147)

Além desses preceitos, o autor trouxe em sua obra um roteiro de diagnóstico e planejamento muito similar a alguns modelos que ainda podem ser encontrados na prática profissional. Neste seu 'método prático para mudar a opinião pública', percebe-

se a perspectiva assimétrica e unidirecional de comunicação que Bernays apresentou naquele momento.

A) Analisar o problema e o objetivo do cliente.

Analisar o público.

Desenhar um plano de ação para chegar ao público.

Analisar a relação entre seu cliente e o público.

Estimar como cada segmento de público irá reagir.

B) Criar conteúdos de interesse para os Meios de Comunicação.

Usar fatos de interesse do seu cliente para criar notícias. “O CPR não apenas entende o valor das notícias, mas, sabendo disso, está em posição de criá-las. Ele é um criador de fatos.” (BERNAYS, 1923, p. 189)

C) Analisar as tendências não manifestas dos públicos.

Saber lidar com a opinião pública por meio da linguagem simbólica.

D) Apelar para os instintos naturais e desejos universais do ser humano são as bases por meio das quais o CPR alcança resultados. (BERNAYS, 1923)

Para finalizar, destaca-se uma citação que sintetiza as ideias do autor sobre a forma como o relações-públicas pode obter o apoio da opinião pública para as causas que defende ou objetivos que se propôs alcançar para seus clientes. Ela evidencia duas características importantes das ideias propostas por Bernays – a fundamentação nas ciências humanas e a crença na possibilidade de se ‘formar’ a opinião pública:

Sua capacidade de criar esses símbolos para os quais o público está pronto para responder; sua capacidade de conhecer e analisar as reações que o público está disposto a dar; sua capacidade de encontrar esses estereótipos, individuais e coletivos, que trarão respostas favoráveis; sua capacidade de falar na língua de seu público e receber dele o apoio; são suas contribuições [do CPR]. (BERNAYS, 1923, p. 171)

É possível visualizar na obra de Bernays, como livro inaugural das Relações Públicas como profissão e no caráter consultivo que ele traçou para o profissional, o reflexo do contexto em que é escrita e publicada. Nos EUA, era um momento de grande disputa entre as grandes corporações, os sindicatos e os governantes pelo apoio da opinião pública. Em termos tecnológicos, chegava-se ao grande público em grande parte por meio da imprensa, pois ainda se iniciava a popularização dos outros

meios de comunicação de massa, em especial o rádio e a televisão. Assim, conquistar o apoio da opinião pública dependia muito de uma atuação de convencimento, utilizando, como o autor enfatiza continuamente, de ações fundamentadas no conhecimento científico do comportamento humano e que pudessem reverberar por meio dos jornais; além da articulação com as instituições, associações representativas entre outros grupos sociais. Neste sentido, essa perspectiva persuasiva e inerentemente assimétrica das Relações Públicas, trazida por Bernays, ajusta-se àquele momento histórico, mas refletirá, como se sabe, como uma característica negativa e fortemente criticada da profissão.

2.2 CÂNDIDO TEOBALDO DE SOUZA ANDRADE, “PARA ENTENDER RELAÇÕES PÚBLICAS” (1962)

O final da década de 50 e início dos anos 60 no Brasil são marcados pelo governo desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek, caracterizado pelo famoso *slogan* ‘50 anos em 5’ e pela construção de Brasília, inaugurada em 21 de abril de 1960. Após o governo JK, entre 1961 e 1964, o Brasil entra em um período de instabilidade política, aumento do endividamento público, inflação e organização de movimentos sindicais e sociais. Jânio Quadros renuncia à presidência apenas sete meses após assumi-la, quando o presidente da Câmara dos Deputados ocupa o posto interinamente. João Goulart, vice de Jânio, assume o governo em setembro de 1961 sob um regime parlamentarista adotado às pressas pela própria Câmara e que vigorou até o plebiscito de 1963, quando os eleitores votaram pela volta do presidencialismo, governando até março de 1964 (FAUSTO, 2018). Neste período, as Relações Públicas eram bastante praticadas pelos governos e no serviço público (FORTES, 2009).

Esse período também é marcado pela atração das empresas multinacionais ao mercado brasileiro, que trouxeram consigo uma cultura já estabelecida sobre a função da comunicação nas organizações e a preocupação com a legitimação perante a opinião pública, dando, desta forma, especial atenção às Relações Públicas, seja por meio de departamentos próprios ou de agências. Penteado (1989) comenta a intensificação da cobertura da imprensa brasileira sobre as atividades empresariais após as denúncias feitas por Carlos Lacerda na sua campanha contra Getúlio Vargas em 1954, destacando que muitos empresários compreenderam que não poderiam continuar sob a proteção de acordos protecionistas e deveriam tomar “consciência de

suas responsabilidades sociais, para a obediência a uma ética e aos postulados da soberania do consumidor.” (PENTEADO, 1989, p. 15).

No âmbito educacional, em 1953, a Fundação Getúlio Vargas, o Instituto de Administração da USP e o IDORT, passaram a oferecer cursos regulares na área (KUNSCH, W., 2009). Em 1954 é fundada a ABRP, primeira entidade representativa da profissão no âmbito brasileiro. Para o autor a década de 60, no Brasil, é marcada por uma “clara preocupação com o ‘exercício’ da atividade, direcionando o foco para aspectos puramente instrumentais, ou seja, em ‘o que fazer’ e ‘como fazer’” (KUNSCH, W., 2009, p. 26).

No cenário da comunicação, aos grandes jornais e cadeias de rádio é somada a televisão, que se populariza no Brasil a partir de 1950. Estes anos também marcam o surgimento e crescimento, no país, dos conglomerados midiáticos e das agências de publicidade (KUNSCH, W., 2009). O trio ‘rádio, jornal e televisão’, desde então e durante várias décadas, serão os principais meios de comunicação de massa e estarão presentes nas estratégias de comunicação das grandes empresas e dos governos para alcançar o grande público.

O livro ‘Para Entender Relações Públicas’, a segunda obra trazida para análise nesta tese, teve sua primeira edição publicada em 1962, sendo não apenas o primeiro livro publicado no Brasil, mas na América Latina, sobre a profissão e o profissional de Relações Públicas (FORTES, 2009; KUNSCH, W., 2009). O pioneirismo da obra e do próprio autor nos estudos da profissão, e o reconhecimento de como ele ‘nacionalizou’ o tema, segundo editorial do jornal Diário da Noite, de São Paulo (KUNSCH, W., 2009), contribuem para embasar essa escolha.

Cândido Teobaldo de Souza Andrade é um dos principais nomes das Relações Públicas no Brasil e certamente um dos pioneiros. Segundo Fortes (2009), Andrade se formou em Educação Física, posteriormente em Direito, foi jornalista da Folha da Manhã e, entre 1956 e 1959 ocupou o cargo de Encarregado do setor de Relações Públicas do Departamento Estadual de Administração, em São Paulo, iniciando sua carreira na área, tendo por característica a sistematização da atividade no Brasil.

Nos anos seguintes, além da publicação de artigos e apostilas, foi autor, em 1962, do primeiro trabalho acadêmico da área: a monografia intitulada ‘Relações Públicas no Governo Estadual’; e cofundador do primeiro curso superior de Relações Públicas na USP, em 1967. Ele também foi o primeiro doutor brasileiro na área, em 1973 e o primeiro livre-docente, em 1978, além de ter ocupado diversas posições em

entidades representativas com a ABRP e a CONFIARP (KUNSCH, W., 2009; TORRES, 2000).

Na leitura de sua obra, depreende-se que para este autor, as Relações Públicas devem estar baseadas na busca pela compreensão e entendimento mútuo entre organizações e público, por meio do debate – o que advém da sua definição para ‘público’. Por isso entende-se que, de forma sucinta, para Andrade, Relações Públicas é: diálogo.

Andrade inicia buscando explicar o conceito básico desta atividade: o que é público, distinguindo-o de outros dois conceitos, multidão (grupo espontâneo e limitado, unido por contiguidade espacial e que age impulsivamente) e massa (pessoas que adotam o mesmo comportamento coletivo, porém, sem contiguidade espacial). Para Andrade, o conceito de público está diretamente relacionado com a existência de um interesse coletivo comum que demanda a oportunidade de uma discussão:

(...) público são pessoas ou grupos organizados de pessoas, sem dependência de contatos físicos, encarando uma controvérsia, com ideias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a elas; com oportunidade para discuti-la, acompanhando e participando do debate através dos veículos de comunicação ou da interação pessoal. (ANDRADE, 1962, p. 19-20)

Nesse sentido, o autor contrapõe as Relações Públicas à Propaganda: enquanto a primeira deve atuar a partir do debate com o público, a segunda busca, essencialmente, o convencimento da massa.

Andrade afirma que “A sociedade atual tem como seu alicerce a opinião pública e exclusivamente sobre essa base o mundo pode sobreviver. Quem manda na humanidade, quem a dirige, depende da opinião pública.” (ANDRADE, 1962, p. 25). Estas definições permitem uma primeira comparação entre Andrade e Bernays, pois, apesar de concordarem sobre a importância da opinião pública, Andrade entende que o público deve ser ouvido e ter a possibilidade de debater, enquanto Bernays entende que o público deve ser convencido. Para Andrade, as massas, influenciadas pela propaganda, compartilham de uma espécie de “sentimento público”, pois “somente o público, frente às controvérsias, com as suas discussões, é que pode dar origem à opinião pública.” (ANDRADE, 1962, p. 27).

Ainda nesse sentido, o autor afirma: “É inegável que a opinião pública é formada através das discussões. Mas é claro, também, que a qualidade de opinião pública depende muito da eficácia da discussão, a qual, por sua vez, está na dependência dos meios de comunicação.” (ANDRADE, 1962, p. 27).

Para Andrade, a opinião pública é constituída por ideias que pertencem aos indivíduos e que são traduzidas em atitudes, primeiro dos indivíduos e depois do grupo, por meio da troca de informações, sendo possível, a partir disso, dizer que as informações modelam as ideias e atitudes comuns (ANDRADE, 1962). Segundo o autor, é essa dinâmica de troca de informações e de debate que permite o emergir de um entendimento comum – uma ‘opinião pública’ – que por sua vez, será traduzida por atitudes e sentimentos coletivos em relação ao tema em discussão.

Desta maneira, podemos dizer que a opinião pública pode ser considerada como um produto coletivo. Ressalta, desde logo, que a primeira característica da opinião pública é a de que ela não é uma opinião unânime, em que todos concordam, já que o público é produto da controvérsia e do debate. Também ela não é necessariamente a opinião da maioria, pois sendo resultado da competição de diferentes opiniões, pode uma minoria bem organizada exercer maior influência na formação da opinião coletiva. É também, como é óbvio, uma opinião composta, formada das diversas opiniões existentes no público, pois a discussão é fator incontestado de interação. Sendo um produto composto, pode ser – e normalmente é – diferente da opinião de qualquer elemento do público. Finalmente a opinião pública está em contínuo processo de formação, movendo-se na direção de uma decisão ou de um consenso completos, porém sem nunca alcançá-los. (ANDRADE, 1962, p. 29-30)

Ao abordar a importância da existência de espaço para debate – que para o autor é uma condição para o conceito de público – Andrade destaca as características da propaganda e da publicidade e a diferença entre estas e as Relações Públicas. Porém, ao definir Relações Públicas, o autor indica a dificuldade de fazê-lo diante da quantidade de definições adotadas por diferentes autores, contextos (populares, eruditos e científicos), países e em distintas instituições de representação da área. Para o autor, naquele momento, ainda não se caminhava para um consenso sobre o significado da expressão, apesar de reconhecer que o campo de discussão vinha se estreitando (ANDRADE, 1962).

Para este estudo é relevante destacar a observação feita por Andrade a respeito da definição adotada por Bernays – já nos anos 50 – segundo a qual: “Relações Públicas objetiva, através da informação, da persuasão e do ajustamento,

edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição” (BERNAYS, 1952, p. 03, apud ANDRADE, 1962, p. 44). Andrade critica o fato do autor americano usar a persuasão como instrumento de Relações Públicas e também a aplicação do termo ‘edificar’ (*to engineer*), destacando, na visão de Andrade, uma abordagem técnica da profissão.

Em seguida o autor aborda as Relações Públicas Governamentais, pontuando a sua contribuição para uma democracia, ao possibilitar aos cidadãos serem informados, debaterem e opinarem sobre as questões públicas. Para o autor “as R. P. Governamentais preocupam-se com o que os cidadãos pensam, sabem e agem em relação ao governo e o que o governo pensa, sabe e age em relação aos cidadãos” (ANDRADE, 1962, p. 61).

Os capítulos 5 e 6 são dedicados a traçar o histórico das Relações Públicas, de forma geral e no âmbito governamental. O sétimo capítulo traz o curioso título de ‘Relações Não-Públicas’, no qual o autor buscou demonstrar erros e práticas que, segundo o autor, são confundidas com esta atividade, como forma de demonstrar o que Relações Públicas não é.

Para Andrade, a atividade de Relações Públicas possui um processo que visa a compreensão mútua entre uma organização e seus públicos e deve “transformar os diversos espectadores e clientes da organização em autênticos públicos, através da mais ampla liberdade de informação e discussão.” (ANDRADE, 1962, p. 111). O processo instituído pelo autor é composto pelas seguintes etapas:

- 1ª Fase: Determinação do Público
- 2ª Fase: Apreciação do Comportamento do Público
- 3ª Fase: Levantamento das Condições Internas
- 4ª Fase: Revisão e Ajustamento
- 5ª Fase: Programa de Informações
- 6ª Fase: Controle e Avaliação dos Resultados

Essas etapas representam o ciclo básico do planejamento de Relações Públicas, em que busca-se mapear os públicos de uma organização, identificar suas opiniões e demandas, avaliar as condições internas da organização, adequar essas condições a fim de atender a expectativa dos públicos, comunicar as alterações e as informações relevantes ao público utilizando a linguagem os meios de comunicação mais adequados e, finalmente, avaliar os resultados e fazer os ajustes necessários,

finalizando o processo com a emissão de um relatório. Quando se compara esse processo àquele proposto por Bernays em 1923, destaca-se a quarta etapa, que prevê o ajustamento interno mediante às informações levantadas sobre o público, ou seja, a adaptação da organização às demandas dos seus públicos; e não apenas o convencimento do público, como postulou Bernays naquele momento.

Andrade também destaca a importância da comunicação para as organizações. Para o autor, Relações Públicas é mais que buscar o apoio da opinião pública, é criar condições para que a organização e seus públicos dialoguem e alcancem a compreensão mútua.

Nos capítulos seguintes, o autor se debruça sobre os veículos de comunicação de massa (jornal, rádio, revista, televisão, cinema e exposição) e os veículos de comunicação dirigida (correspondências, mala direta, publicações, relatórios, discursos, entre outros), abordando as diversas formas com que poderiam ser usados pelas organizações para a comunicação com seus públicos, naquele momento histórico.

No capítulo específico sobre a formação do profissional de Relações Públicas, o autor, além de destacar a formação de pessoal qualificado para que a organização possa alcançar seus objetivos, preocupa-se em demonstrar que o treinamento dos funcionários deve abordar as atividades de Relações Públicas e sua importância na solução das lides da organização, demonstrando a importância da atuação de cada empregado no relacionamento da empresa com seus públicos e, portanto, da sua capacitação para conhecer a organização em que trabalha para falar, por e sobre ela.

Para Andrade (1962) as Relações Públicas devem ser incentivadoras do diálogo, do debate e da busca pela compreensão entre as partes envolvidas, por meio da educação. O autor, em diversas passagens de seu livro, destaca que o diálogo que conduz à compreensão e ao consenso, deve nascer da informação e educação do público – apontando preceitos educativos entre as premissas das Relações Públicas já na primeira obra latinoamericana publicada sobre esta profissão.

2.3 MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH, “PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA” (1986)

A década de 1980 é especial para a história recente do Brasil. É a década do movimento “Diretas Já”, que apesar de ter sido frustrado a princípio, teve um papel muito importante para a redemocratização do país. É também a década da formação

da Assembleia Constituinte – composta pelos deputados e senadores eleitos nas eleições gerais de 1986 – para elaborar a nova Constituição Federal, sob princípios democráticos, promulgada em 1988. Em 1985, José Sarney tornou-se Presidente do Brasil, após a eleição, ainda de forma indireta, de Tancredo Neves, que, vindo a falecer antes de assumir o cargo, deixou a presidência para seu vice. Sarney teve entre seus principais desafios o controle da dívida externa e interna e da hiperinflação; mas principalmente a recondução do país a um ambiente democrático, em termos legais e políticos (FAUSTO, 2018).

Para as grandes empresas, também é um período complexo: a redemocratização não se restringe ao âmbito político, mas impacta igualmente as relações entre as empresas e a sociedade (KUNSCH, 1997). A nova Constituição, além de garantir a liberdade de expressão e o direito à informação, também garante aos trabalhadores o direito à greve, o que expunha as empresas de forma negativa. Naquele momento, para buscar o apoio da opinião pública, recorria-se aos jornais e revistas de grande circulação e às redes de televisão de abrangência nacional – motivo pelo qual as relações das empresas com a imprensa tornam-se um fator crítico. É neste contexto que as empresas passaram a utilizar os diferentes serviços de comunicação – publicidade, Relações Públicas, assessoria de imprensa, jornalismo empresarial – de forma integrada e estratégica para modernizarem suas práticas de comunicação: “foi nas empresas que teve início uma tentativa de fazer uma comunicação ‘integrada’” (KUNSCH, 1997, p. 32).

Um exemplo importante deste tipo de estratégia é o caso da Rhodia, reconhecida por criar e implantar, em 1985, um plano de comunicação social (PCS) com caráter de ‘portas abertas’, liderado pelo seu então presidente Edson Vaz Musa e pelo jornalista e relações-públicas, Walter Nori.

O plano de comunicação da Rhodia tinha duas características importantes pelas quais é destacado nesta pesquisa. Em primeiro lugar, ele nasce da percepção dos dirigentes sobre a necessidade de que a empresa deveria, de um lado, estar preparada para dialogar com o público em um cenário democratizado; e de outro, se posicionar diante de temas específicos que estivessem sendo discutidos no país. Segundo excerto do próprio plano:

(...) a Rhodia abandona o *low-profile* que caracterizou, no passado, as suas relações com os seus públicos, para adotar uma postura de portas abertas, receptiva ao debate, por considerar o risco da omissão mais grave do que o

representado pela defesa dos pontos de vista. Afinal, temos orgulho do que estamos construindo e não há por que esconder o que fazemos. Abandonasse, pois, uma posição de acomodação ou reserva em relação à nossa imagem pública. (VALENTE; NORI, 1990, p. 63)

A segunda característica é sua construção sobre as diferentes perspectivas da comunicação: Jornalismo, Marketing, Relações Públicas e Publicidade, por meio das quais deveria emergir uma imagem única e clara sobre a Rhodia: a de uma empresa aberta e participante do contexto político-econômico – a partir de um plano de comunicação abrangente sob uma única coordenação.

À medida que a sociedade evolui, alterando significativamente a correlação de forças entre os grupos que a integram, torna-se imprescindível que se estabeleçam novas interfaces entre seus diferentes segmentos de modo a facilitar esse processo de mudanças.

O Plano de Comunicação Social da Rhodia resulta do acompanhamento dessa realidade e de seus reflexos sobre a empresa que necessita adequar-se aos novos tempos, em que o assessor de relações públicas deixa de ser um promotor de festas; o assessor de imprensa não pode limitar-se a redigir e remeter *releases*, e os especialistas em serviços mercadológicos (publicidade, pesquisa de mercado e contatos com o consumidor) devem abandonar seus guetos, limitados aos grupos de produtos com que trabalham, para integrar-se nos objetivos globais da organização.

Todos passam a ser instrumentos políticos na prática de estratégias destinadas a permitir que a empresa participe, também, do processo de formação da opinião pública.

Para cumprir essa proposta de trabalho, a Gerência de Comunicação Social da Rhodia tem sob sua responsabilidade as seguintes atividades: Coordenadoria de Imprensa (Assessoria de Imprensa e Serviço de Publicações), Coordenadoria de Relações Públicas (projetos institucionais e comunitários) e o Departamento de Marketing Social (núcleo de publicidade, de valorização do consumidor e de pesquisa de mercado). (VALENTE; NORI, 1990, p. 62)

O plano de comunicação da Rhodia foi tão impactante para aquele momento, que foi retratado por diversos veículos de comunicação. A primeira a publicar foi a Revista Veja, na matéria denominada 'Abertura Total', em outubro de 1985. Depois disso, o PCS foi objeto de reportagens na Revista Exame, na Folha de São Paulo e Jornal do Brasil, entre outros, além de obter destaque na publicação da matriz francesa da Rhodia, o *Rhone-Poulenc Actualités*, tornando o plano de comunicação da subsidiária brasileira uma referência no grupo (VALENTE; NORI, 1990).

É possível compreender que os veículos de comunicação recebessem com entusiasmo o plano de comunicação da Rhodia, se considerarmos que entre seus

princípios estava, justamente, estabelecer um relacionamento receptivo com estes mesmos veículos de comunicação, facilitando o acesso a informações e entrevistas, por exemplo. No entanto, isso não tira o mérito da iniciativa, que vem alinhada ao momento da reabertura democrática do país naquele momento, em que – destacando-se o pioneirismo da Rhodia pela maneira como elaborou e colocou seu PCS em prática – muitas empresas voltaram-se para considerar a importância de se adotar uma postura receptiva com seus públicos e de diálogo com a sociedade.

É neste contexto político e econômico que, em 1986, Margarida Kunsch publica “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, livro que nasce da sua dissertação de mestrado e que ocupa um lugar de destaque na literatura desta área no Brasil. Com vasta produção literária e científica sobre Relações Públicas e Comunicação Organizacional, além da sua participação na direção de várias entidades representativas da área, como a Abrapcorp, a Intercom e a ALAIC, Margarida Kunsch é uma das principais referências acadêmicas em nosso país e na América Latina. Esse motivo e a aderência do tema no contexto histórico sintetizado anteriormente, justificam a escolha da obra para compor a fundamentação teórica desta tese.

É possível identificar algumas ideias que tornam-se centrais neste livro, e que aparecem explícita ou tacitamente. A ideia da integração entre a comunicação social, os recursos humanos e a comunicação de mercado, é uma delas. Outro posicionamento muito forte é sobre a importância de planejamento no trabalho de Relações Públicas – o que parece uma obviedade a princípio, mas logo observa-se a impossibilidade de se fazer qualquer tipo de integração entre funções e pessoas, sem que haja um planejamento. Nesse sentido o destaque ao conceito de planejamento se justifica porque é condição *sine qua non* para que se possa desenvolver o conceito de integração proposto pela autora. Na leitura, fica clara a construção da ideia de que a eficácia e a eficiência da comunicação só é alcançada por meio do planejamento, da sistematização e da integração.

A partir da leitura desta obra, a princípio, seria possível dizer que, para Margarida Kunsch, Relações Públicas em uma palavra é Integração. Porém, uma segunda interpretação dos princípios apresentados pela autora permite compreender que, mais que isso, para Kunsch, Relações Públicas é coordenação, envolvendo as quatro subáreas da comunicação organizacional: comunicação interna, institucional, mercadológica e administrativa.

Partimos de alguns pressupostos básicos: primeiro, de que uma organização social deve ter entre seus objetivos de comunicação o de procurar harmonizar os seus interesses e os dos públicos a ela vinculados; segundo, que esse objetivo só será alcançado se a comunicação for sistematizada, valendo-se de meios específicos, devidamente selecionados; terceiro, que para isso é necessário integrar todas as atividades comunicacionais da organização, conjugando-se todos os esforços que visam à consecução daquele objetivo. (KUNSCH, 1986, p. 15)

No capítulo 1, a autora apresenta ao leitor como uma organização é composta e constituída. “Organizações como unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, com vistas a alcançar objetivos específicos, conforme definição de Parsons.” (KUNSCH, 1986, p. 21). A autora traça o paralelo direto entre comunicação e organização com fundamentação na Teoria Geral dos Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy, estabelecendo que as organizações sociais são sistemas abertos, ou seja, seu funcionamento depende de transações com o macroambiente.

Uma citação justifica a importância da comunicação integrada a partir da compreensão da organização como sistema aberto:

As organizações constituem um sistema cujos elementos são interdependentes, formando um todo unitário. A dinâmica organizacional, que visa coordenar recursos humanos e materiais para atingir objetivos definidos, se processa por meio da interligação e do relacionamento dos membros. Estes, por sua vez, são informados e informam ininterruptamente, fornecendo a um centro comum o andamento da organização. Daí o que poderíamos chamar de imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (KUNSCH, 1986, p. 29)

Neste sentido, a autora pontua que as Relações Públicas são um subsistema de apoio das organizações, fazendo parte do planejamento e da atuação organizacional, de forma concomitante com outros sistemas – administrativo, financeiro, comercial, etc. Ainda neste capítulo, a autora explica a estruturação das organizações, destacando as departamentalizações e as relações de poder decorrentes e suas tipologias, traçando a relação entre funções e hierarquia.

Segundo Redfield, ‘indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de suas personalidades (...). Por estar a comunicação relacionada com as interações individuais, isoladamente ou em grupos, esse assunto está impregnado de semântica, sociologia, antropologia, psicologia e administração’. (KUNSCH, 1986, p. 31)

A autora também descreve os sistemas de comunicação organizacional, destacando as questões de relacionamento e relações de poder como influenciadores no processo básico de comunicação (emissor, mensagem, meio, receptor). “Um processo comunicacional interno que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo propiciará não só um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional” (KUNSCH, 1986, p. 30). A autora apresenta ainda as diferentes formas para analisar e compreender os processos de comunicação nas organizações: os Níveis de análise da comunicação (Thayer): intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico; a Comunicação Formal (oficial, deliberada e intencional) e a Informal (que emerge das relações sociais); e os Fluxos de Comunicação: ascendente, descendente e lateral.

Segundo Kunsch (1986), no contexto organizacional, as Relações Públicas são interdisciplinares e se posicionam como um subsistema de apoio, atuando por meio da Comunicação Institucional, dedicada aos públicos multiplicadores e formadores de opinião, desdobrando-se em auxílio a outras áreas como publicidade, recursos humanos, marketing e vendas. Para a autora, o papel das Relações Públicas nas organizações está ligado à sua essência: segundo suas finalidades institucionais de acordo com a Lei 5.377/67; criar uma personalidade para a organização que seja identificável pela opinião pública; imagem *versus* identidade; propaganda institucional, patrocínios, entre outros instrumentos de Relações Públicas (KUNSCH, 1986).

Kunsch (1986) propõe que as Relações Públicas devem atuar em função da Responsabilidade Social das organizações, por meio da comunicação bidirecional com os públicos e com o desenvolvimento de uma política de comunicação que atenda aos anseios da sociedade. Neste sentido, para a autora, as Relações Públicas cumprem seu papel social quando não se restringem a falar sobre a organização aos seus públicos, mas também ao levar para a organização a mudança social, por meio da apresentação de tendências econômicas, sociais, culturais, entre outras, fazendo com que a organização antecipe as implicações públicas do que faz ou pretende fazer.

Observa-se, durante a leitura, que o conceito da Comunicação Integrada está fundamentado no Planejamento, como instrumento que possibilita a determinação prévia das atividades de acordo com os objetivos da organização. A autora aborda os conceitos sobre Planejamento e Planejamento Organizacional, seus processos e etapas, tendo como base a integração e a unificação, destacando que o planejamento é uma função administrativa que busca a eficácia e a eficiência. Também está

sobposta a ideia de controle e coordenação, como é possível constatar pelas citações a seguir:

Por planejamento organizacional entende-se aquele planejamento integrativo que envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões. (KUNSCH, 1986, p. 53)

O planejamento, por ser um processo intelectual, onde se determinam conscientemente os cursos de ação, faz com que as decisões tenham sempre como referência os objetivos, os fatos e que as estimativas sejam estudadas e analisadas. (KUNSCH, 1986, p.54)

Tal análise possibilita selecionar dentre os alternativos cursos de ação o mais adequado, permitindo também uma base para decisões correntes e, de outro lado, presume que causas, efeitos e impactos essas decisões podem provocar o futuro. (Ibidem)

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis. (Ibidem)

A autora aponta o Planejamento de Relações Públicas como uma função básica pois “evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para consecução de objetivos, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados.” (KUNSCH, 1986, p. 79). A partir deste princípio, Kunsch (1986) estabelece as ‘Fases do Planejamento de Relações Públicas’, sintetizadas a seguir:

- conhecimento da organização e pesquisa institucional
- diagnóstico e identificação de problemas (o que interfere na relação entre organização e públicos e opinião pública)
- identificação dos públicos
- *briefing* ou resumo das informações obtidas (relatório e análise)
- definição da política e diretrizes de Relações Públicas
- definição de objetivos e metas
- justificativas
- estratégias e programas de ação
- escolha dos meios de comunicação
- determinação dos recursos necessários
- orçamento

- aprovação
- implantação
- controle
- avaliação dos resultados

Em seguida a autora trata das Relações Públicas no composto da Comunicação Integrada. Para ela, as Relações Públicas possuem um papel específico no contexto organizacional, que deve ser exercido de forma interativa com os demais “ramos da comunicação social”, para que haja a comunicação integrada. É neste capítulo que a autora inicia o famoso diagrama do “composto da comunicação organizacional”, que aparecerá de forma ilustrada na 5ª edição desta obra.

Não se pode mais isolar, por exemplo, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de Comunicação Institucional (jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade) e Comunicação Mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, treinamento de vendas, etc.), formando o “composto” da comunicação. (KUNSCH, 1986, p. 107)

Segundo a autora, mais que um conceito, a comunicação integrada é uma “exigência das organizações, que pedem serviços completos de comunicação” (KUNSCH, 1986, p. 108). Ela destaca que essa exigência está evidenciada na “transformação das agências em empresas de comunicação com departamentos especializados de cada área.” (Ibdem). Como já demonstrado na descrição do contexto histórico, têm-se a comunicação integrada como uma demanda das empresas nos anos 80. Assim, a autora explica como diversas assessorias de comunicação se estruturaram para atender essa demanda, com o objetivo de demonstrar como, neste processo, estas empresas atuam com uma visão multidisciplinar de comunicação. Como exemplo clássico, a autora traz a estruturação realizada pela Rhodia nos anos 80/90, já apresentada.

De acordo com a autora, a Comunicação Institucional tem por objetivo “criar simpatia, credibilidade e confiança” para gerar “influência político-social”, enquanto a Comunicação Mercadológica tem como objetivo “promover a troca de produtos e/ou serviços” (Torquato, 1983, apud Kunsch, 1986, p.111). Observa-se, ao trazer essas definições, que uma das preocupações da autora é estabelecer as fronteiras da ação

de cada profissional nas subáreas da comunicação, pois é a partir das fronteiras que emerge o conceito de Comunicação Integrada.

Para fins de nosso trabalho, o que queremos deixar acertado é que o importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos, cabendo nisso uma missão importante às Relações Públicas, como veremos mais adiante. (KUNSCH, 1986, p. 112)

A comunicação integrada pode ser compreendida de várias formas, mas seu norteador deve sempre ser os “públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos.” (KUNSCH, 1986, p. 113). Neste sentido, a autora questiona: “no contexto da comunicação integrada, qual o papel reservado para as Relações Públicas?” Para responder a essa questão, ela destaca o conceito de *issues management*, ou a “administração de controvérsias”.

As Relações Públicas, graças ao papel que lhes cabe de lidar com públicos multiplicadores e ao planejamento que essa função exige, têm muito a contribuir para a eficácia da comunicação integrada nas organizações, justamente por sua capacidade de se dirigir diretamente a vários segmentos de públicos, usando comunicação específica. (...) Uma das características das Relações Públicas é que elas envolvem uma forma administrativa de agir, levando a acionar as forças e coordenar adequadamente os trabalhos em torno dos objetivos propostos e das necessidades organizacionais, atentando-se sempre para as reações dos públicos e da opinião pública, mediante um planejamento adequado de ações. (KUNSCH, 1986, p. 115)

Segundo Kunsch (1986), é neste contexto que se discute o *issues management* como função específica de Relações Públicas, abordagem surgida em 1976, pelo consultor de Relações Públicas Howard Chase e também usada no Brasil por Cândido Teobaldo, em 1979, cunhando o termo “administração de controvérsia pública” (KUNSCH, 1986).

Observa-se também que ao indicar essa função como própria das Relações Públicas, ela destaca uma vez mais a importância do planejamento e pontua mais um tema concreto para a lide da profissão, a partir de uma questão sensível para gestores e empresários – as situações em que precisam enfrentar a opinião pública. Desta forma, também se evidencia mais uma razão para aproximar os relações-públicas da

tomada de decisão – trazendo subsídios e apontando preventivamente para o gestor os assuntos que potencialmente podem causar crises de imagem.

Assim, as Relações Públicas, como gerenciamento ou administração de questões controversas, poderão ter um papel de destaque no composto da comunicação integrada das organizações, facilitando o diálogo entre as várias áreas e, por meio da ação conjugada, ajudar a encontrar as devidas soluções para os problemas surgidos. E, para alcançar tudo isso, seu melhor instrumento será a comunicação. (KUNSCH, 1986, p. 119)

Falando sobre o papel da comunicação nas Relações Públicas, Kunsch destaca a própria etimologia da palavra, o ‘tornar comum’. É esse o princípio que deve reger a comunicação entre a organização e seus públicos, havendo troca, reciprocidade e diálogo. “O verdadeiro trabalho de Relações Públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo” (KUNSCH, 1986, p.122), convergindo com os pressupostos de Cândido Teobaldo que, válido mencionar, foi seu orientador na dissertação de mestrado que originou esta obra. Em seguida, destacam-se alguns trechos em que a autora explica como é possível atuar com cada meio de comunicação, massivos e dirigidos e de assessoria de imprensa, de forma integrada e tendo como norteadores os objetivos organizacionais.

Uma questão relevante em todo esse contexto da comunicação que envolve os meios e seu uso pelas Relações Públicas, é a necessidade de planejá-la adequadamente. Somente com planejamento se consegue elaborar mensagens certas, boas, com linguagem adequada e a correta utilização dos veículos de comunicação. E todos os instrumentos mencionados, se têm sua utilização devidamente planejada, representam uma contribuição significativa para a consecução dos objetivos de comunicação e de relações com os diversos públicos da organização e a opinião pública. (KUNSCH, 1986, p.129)

Hoje, mais do que nunca, as organizações têm que comportar-se como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação com a sociedade, mediante as diversas técnicas de Relações Públicas e os instrumentos de comunicação de massa e dirigida. [...] O planejamento de Relações Públicas, em função da comunicação integrada nas organizações sociais, pode contribuir efetiva e eficientemente para a consolidação da identidade dessas organizações como sistemas abertos. (KUNSCH, 1986, p. 134)

As proposições de Margarida Kunsch com o desenvolvimento do conceito de Comunicação Integrada, alicerçado no Planejamento, foram fundamentais para indicar uma posição clara para as Relações Públicas nos contextos organizacionais. Além disso, a ênfase da autora sobre a importância de se enxergar a comunicação

das organizações de forma integrada, pode ser considerada necessária em uma década em que as empresas, no Brasil, estavam iniciando a estruturação de seus departamentos de comunicação e as agências e assessorias precisaram desenvolver um olhar e atuação multidisciplinar.

Para encerrar esta análise e como forma de trazer mais alguns fundamentos aos apontamentos realizados, adiciona-se um trecho do prefácio escrito pela autora para a 5ª edição desta obra, publicada em 2003, em que ela destaca que as Relações Públicas devem administrar estrategicamente a comunicação das organizações, reforçando a ideia de Coordenação como palavra chave de sua obra.

As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a ela vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada. Nesse sentido, a área de relações públicas tem um importante papel a exercer, que é o de administrar⁹ estrategicamente a comunicação das organizações, capitalizando a sinergia das áreas afins. A ação conjugada destas permitirá que as organizações não só racionalizem suas atividades nesse campo, como também, por meio de uma linguagem comum, se relacionem melhor com os seus diversos públicos mediante uma política de comunicação integrada. (KUNSCH, 2003, p. 14)

‘Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada’ é um livro que, desde seu lançamento até os dias atuais, ocupa uma posição especial na literatura de Relações Públicas, sendo amplamente utilizado como referência para estudantes, pesquisadores e profissionais da área. Sua publicação reflete a demanda das organizações e da própria área de Relações Públicas, que, naquele momento, em nosso país, também teve que se reinventar para encontrar seu lugar em uma sociedade redemocratizada e que enfrentava novos desafios.

2.4. CÍCILIA MARIA KROHLING PERUZZO: “RELAÇÕES PÚBLICAS NO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA (1982).

O contexto histórico descrito no subcapítulo anterior demonstrou que, entre as problemáticas vividas na década de 80 no Brasil, se destacavam as grandes greves de trabalhadores em busca de melhores salários e condições de trabalho. Segundo a

⁹ Grifo nosso.

evolução histórica da profissão, as disputas entre empresários e trabalhadores figuram entre os principais motivos pelos quais as empresas passaram a dar importância para a comunicação com os públicos e às Relações Públicas, sendo inegável a relação entre o desenvolvimento da profissão e os cenários de enfrentamento aos quais, sobretudo as empresas privadas, foram e estão sujeitas. Esta relação demarca os principais questionamentos e críticas às Relações Públicas, por atuarem, nestes enfrentamentos, à serviço dos interesses do capital e das organizações.

É neste mesmo período e nesta mesma direção que surge no Brasil um novo olhar sobre as Relações Públicas, trazido pela pesquisadora Cicilia Peruzzo, reconhecida por suas contribuições para a pesquisa desta área na perspectiva crítica e em função dos movimentos sociais, além de extensa produção científica sobre comunicação comunitária e popular.

Graduada em Comunicação Social, Peruzzo é doutora em Ciências da Comunicação pela USP, com pós-doutorado pela Universidade Nacional Autônoma do México. É pesquisadora e professora na área de Relações Públicas, Comunicação Comunitária e dos Movimentos Sociais, entre temas correlatos. Membro do conselho editorial de diversos periódicos e organizações de pesquisa, atualmente é Presidente da Assibercom na gestão 2019-2023.

O livro “Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista”¹⁰ é fruto de sua dissertação de mestrado e está entre as principais publicações brasileiras sobre Relações Públicas, pelo pioneirismo e pela contribuição para a perspectiva crítica na pesquisa da área. Como destacado por José Marques de Melo (1986) em seu prefácio: “Depois dele, será mais difícil continuar tecendo uma imagem apolítica das Relações Públicas, justificando a sua prática como ação profissional à margem dos antagonismos de classe.” (MELO, 1986, p. 16).

Por estes motivos, inclui-se a obra de Cicilia Peruzzo entre as analisadas neste capítulo, pois ela proporciona uma visão alternativa sobre a profissão e para a produção científica da área, no Brasil. Além disso, trata-se de um livro que examina com olhar próprio a comunicação das organizações com seus empregados, representando uma contribuição importante para os objetivos desta tese.

¹⁰ A obra foi analisada a partir da sua 2ª edição, publicada em 1986.

Neste livro, a proposta da autora é analisar como as Relações Públicas agem no modo de produção capitalista para consolidá-lo e viabilizar o acúmulo de excedente pela classe dominante, dona dos meios de produção, em detrimento da classe trabalhadora. A partir daí, propõe uma ótica alternativa, que considere a totalidade das relações sociais e os antagonismos presentes na sociedade capitalista. Neste sentido e considerando que entre suas proposições a autora explica não ser possível uma práxis profissional neutra, é possível interpretar sua visão sobre Relações Públicas, de forma sintética, como ação política, uma vez que a perspectiva adotada direcionará a prática do profissional.

Segundo a autora, as Relações Públicas agem comprometidas com o capital e com as instituições estatais que, atuando em conjunto, reproduzem as condições necessárias para a manutenção da hegemonia burguesa e da acumulação capitalista. Neste sentido, elas visam

assegurar a reprodução das relações sociais de produção existentes, interferindo para que interesses de públicos sejam satisfeitos, desviando a atenção da luta de classes, camuflando conflitos de classe e tentando criar identidade entre interesse público e interesse privado através da educação da sociedade em torno dos interesses da classe dominante. Estão pois a serviço de uma classe social. (PERUZZO, 1986, p. 18)

Com base no desenvolvimento histórico do capitalismo e da teoria e prática administrativa, a autora relembra que as Relações Públicas se estruturaram à medida que a opinião pública ou os próprios empregados passaram a questionar e a reivindicar novas posturas das empresas, explicando que, não sendo mais possível controlar esses públicos, optou-se por convencê-los por meio da ideia de conciliação de interesses. Ela aponta que se desenvolve, nesta mesma esteira, a escola das Relações Humanas como teoria administrativa, destacando as suas intersecções com as Relações Públicas:

De fato, “a complexidade e a dimensão da empresa moderna exigiu que a competição e a agressividade, preconizadas pelo antigo capitão de indústria, cedessem lugar à valorização das relações harmônicas no trabalho e à integração do empregado à empresa. É nessa situação histórica que se situam os estudos clássicos de relações humanas empreendidos por Elton Mayo e seus colaboradores.” É nessa situação histórica, também, que as Relações Públicas começam a se estruturar. (LOPES e SOUZA, 1971, p. 97 apud PERUZZO, 1986, p. 30)

A autora analisa os pressupostos teóricos das Relações Públicas – definição e objetivos; princípios; públicos; funções oficiais (assessoramento, pesquisa, planejamento, execução ou comunicação e avaliação); atividade persuasiva; responsabilidade social e, por último, a relação entre teoria e prática – segundo as suas proposições neste livro. Entre os Princípios, ela destaca a “Ação Educativa”, assim descrita:

Informações úteis ao público devem ser constantemente transmitidas. Os públicos devem ser mantidos constantemente informados. A educação dos públicos faz-se através das informações e essas são transmitidas e recebidas utilizando os meios de comunicação. A educação sistemática dos públicos por meio de informações bem trabalhadas acaba por colocá-los do lado da instituição, que é o objetivo das Relações Públicas. (PERUZZO, 1986, p. 38)

Segundo Peruzzo (1986), a ação educativa é inerente às Relações Públicas, mas é preciso atentar para o caráter político-ideológico desta ação, evitando uma conformação doutrinadora, como explica a autora:

Como já vimos, a sociedade burguesa é uma sociedade de classes antagônicas com interesses também antagônicos. Para manter a dominação, a classe dominante se arma de muitos meios. Serve-se dos organismos da sociedade civil, do Estado e suas múltiplas manifestações, como também da ideologia na busca do consenso. Neste contexto estão as Relações Públicas pois participam do processo educativo de todas as camadas sociais em torno dos ideais burgueses. (Ibidem)

Para a autora, não existe incoerência entre a teoria e a prática de Relações Públicas pois “teórica e praticamente o harmonizar desiguais, ou melhor, antagônicos, é uma impossibilidade” (PERUZZO, 1986, p. 52). Desta forma, para a autora, a incoerência está entre as Relações Públicas e a realidade social concreta, porque elas não refletem essa realidade ao desconsiderar as desigualdades e os antagonismos próprios da estrutura da sociedade capitalista.

Neste sentido, Peruzzo (1986) entende que as Relações Públicas – não podendo ficar à margem da luta de classes, uma vez que não é possível haver neutralidade na luta de classes – coloca-se ao lado do capital, trabalhando para manter a ideologia capitalista ao revestir interesses privados de interesses da

sociedade, a partir da premissa da harmonia social, tornando-se, neste sentido, uma necessidade do capitalismo:

Então, objetiva-se a harmonia social com a identificação entre interesse privado e interesse público e leva-se em conta o interesse público para concretizar o interesse privado. Considerar interesse público como “um fim em si” é reificação, ou seja, está se fetichizando a existência do interesse público em si. O interesse público não é em si, porque o social é histórico, resultando da dinâmica das relações sociais. (PERUZZO, 1986, p. 35)

A partir deste viés a autora descreve os fundamentos da teoria marxista, abordando o controle dos meios de produção, a mais-valia e o acúmulo de excedente. Desta análise vale destacar como ela explica o conceito de Cooperação, ao abordar que quando a empresa – por meio dos relações-públicas – estimula o trabalhador ao trabalho em equipe e à colaboração, está utilizando mais uma forma de explorar a força de trabalho sem remunerá-lo por isso, uma vez que o trabalho colaborativo tende a ser mais eficiente que o trabalho individual.

Em seguida ela analisa como os principais instrumentos de Relações Públicas voltados para o público interno são usados, em sua concepção, para alienar os empregados da luta de classes. Apesar de reconhecer que neste processo muitas reivindicações dos empregados são realmente atendidas, ela aponta o caráter oportunista destas concessões, pois também se tornam formas de submissão.

Quando se estabelece a comunicação descendente e ascendente entre empresários e trabalhadores, por exemplo, objetiva-se captar problemas, conflitos e tendências dos trabalhadores para que o capital se antecipe em respostas que conciliem interesses ou esvaziem, desvirtuem ou eliminem possível movimento de organização dos trabalhadores. (PERUZZO, 1986, p. 73)

Ao abordar como as Relações Públicas se inserem entre a Sociedade Civil e o Estado, a autora parte da formação da estrutura e superestrutura social de Gramsci, explicando como a ideia de sociedade civil, baseada nos ideais da Revolução Francesa – e, portanto, burguesa – e o próprio papel do Estado nesta sociedade, reforçam a manutenção da burguesia como classe dominante; sem deixar de considerar como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, construída sob os

princípios da liberdade, igualdade e propriedade, possibilita a formação dessa sociedade composta por uma classe dominante e outra dominada.

Segundo a autora, esses princípios também estão presentes da formação dos estudantes de Relações Públicas, preparados para atuarem como agentes da continuidade da hegemonia burguesa como intelectuais da classe dominante, contando com os Meios de Comunicação de Massa neste intento. Assim, a autora posiciona as Relações Públicas na defesa dessa concepção de sociedade, como agente alienante da classe dominada, utilizando para isso o conceito de consenso e a utopia da conciliação de interesses, quando, na verdade, o que se faz é travestir o interesse privado como interesse público.

Qual é então a função social das Relações Públicas, se elas ao mesmo tempo em que procuram trabalhar as insatisfações de públicos permitindo correções das políticas das instituições, procuram também persuadir os públicos para estabelecer uma sintonia de interesses? (...) Se sua função social é assegurar a existência das condições favoráveis à reprodução do capital, não se esconde que as Relações Públicas estão a serviço do capital. Porém, ao mesmo tempo procura-se camuflar esse comprometimento e os antagonismos estruturais ao atribuir que os conflitos são oriundos da ausência de comunicações ou de comunicações deficientes. (...) Bastaria a comunicação eficiente para sanar os antagonismos sociais ou apenas serviria para camuflá-los? (PERUZZO, 1986, p. 51)

A partir deste cenário, a autora aponta que as Relações Públicas podem trilhar um caminho alternativo ao serviço para a manutenção da hegemonia burguesa, contribuindo para movimentos sociais e atuando ao lado da classe dominada, para promover sua conscientização e desalienação. Entre os exemplos de ações com este propósito estão aquelas que visam possibilitar que a opinião pública compreenda os objetivos e razões dos movimentos sociais, legitimando-os. No entanto, ela alerta que essa participação precisa ser necessariamente orgânica, ou seja, “a pessoa que for trabalhá-las precisa, antes de mais nada, comungar, respirar os interesses da classe dominada, ser um intelectual orgânico” (PERUZZO, 1986, p. 130).

As contribuições de Cicilia Peruzzo a partir desta obra, são tão singulares quanto necessárias para a reflexão sobre o desenvolvimento da pesquisa e da profissão das Relações Públicas no Brasil. Além disso, para os objetivos desta tese elas representam um aporte bastante significativo, como será demonstrado no próximo capítulo.

2.5 ROBERTO PORTO SIMÕES, “RELAÇÕES PÚBLICAS: FUNÇÃO POLÍTICA” (1995)

A década de 90 trouxe muitas mudanças para o Brasil que impactaram a gestão das empresas nacionais. Entre elas destacam-se o Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/90) e a abertura econômica – com a redução de taxas de importação e a quebra de reserva de mercado para produtos de tecnologia – promovidas no Governo Collor de Mello. Outro destaque são os programas de privatização das empresas estatais, que começam no Governo Collor e continuam nas gestões de Itamar Franco e de Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1995 (FAUSTO, 2018). Essas mudanças exigiram que a indústria nacional tivesse que melhorar a qualidade de seus produtos para manterem-se competitivas no mercado consumidor.

No Governo Itamar Franco, outra medida tem um forte impacto na realidade econômica dos brasileiros: o Plano Real. Em 1994 o país adota uma nova moeda e consegue controlar a inflação, mudança significativa para empresas e pessoas, pois a estabilização da moeda permite o planejamento a longo prazo.

Estes fatores exigem que as empresas não apenas aumentem sua capacidade competitiva frente aos produtos importados, fornecendo bens de consumo de maior qualidade, mas também olhem o relacionamento com os consumidores a partir de outro prisma: além da qualidade, a atenção e o respeito aos consumidores passam a figurar entre as principais preocupações das grandes empresas.

No âmbito tecnológico, outro fator impactante para a sociedade brasileira é a distribuição comercial da Internet em 1995 (CETIC, 2016). Com alcance e utilização ainda incipiente, mas em contínua expansão, a comunicação digital é somada aos meios de comunicação que as empresas já utilizavam. No final de década de 90 muitas empresas correram para ‘criar seu site na internet’, símbolo de modernidade e que permitia a ocupação de um espaço no território ‘virtual’.

Segundo Fausto (2018), na década de 90 o ambiente econômico nacional começa a conviver com as flutuações de uma economia globalizada. Este cenário se torna mais complexo quando a ele se soma uma plataforma de comunicação que demanda que as empresas convivam em um ambiente de comunicação bidirecional, exigindo mais em termos de relacionamento com seus públicos. Se na década de 80 as empresas compreenderam que deveriam ser mais transparentes e estar abertas aos questionamentos do público, a internet e a comunicação digital concretizaram essa tendência e apresentaram a forma como essa interação seria feita.

Os desafios empresariais também repercutem na esfera educacional. Enquanto o ambiente profissional caminha para uma atuação multidisciplinar, fato que pode ser exemplificado pela tendência da troca de denominação das ‘assessorias de imprensa’ e ‘assessorias de Relações Públicas’ para simplesmente ‘assessorias de comunicação’; de outro lado o ambiente acadêmico discute a necessidade de um ensino de qualidade, sob novos paradigmas, para atender as demandas do mercado diante de uma sociedade globalizada (KUNSCH, W., 2009).

Este contexto se torna propício para o lançamento, em 1995, do livro ‘Relações Públicas: função política’, por Porto Simões. O autor tinha como objetivo fazer uma revisão crítica das teorias existentes sobre Relações Públicas, para ele desconectadas e fragmentadas, reduzindo a definição da atividade a partes dela (SIMÕES, 1995). Para ele, a importância da construção de uma teoria própria está na criação de “um código comum para a comunidade de Relações Públicas, facilitando o processo ensino-aprendizagem e colocando o conhecimento e a prática profissional em seu real status científico-tecnológico” (SIMÕES, 1995, p. 17).

Psicólogo e Mestre em Psicologia Organizacional, em 1993 defende sua tese na área de Educação, abordando uma teoria para o ensino das Relações Públicas, que resulta na publicação deste livro. Sua produção científica e sua participação em momentos importantes para a atividade, como o Parlamento Nacional de Relações Públicas¹¹, tornou-o um dos principais nomes das Relações Públicas no Brasil.

A escolha deste livro para compor a fundamentação teórica desta tese se justifica pelo próprio objetivo manifestado pelo autor, que busca propor uma rede teórica própria para a prática e para o ensino das Relações Públicas. Entende-se necessário compreender se a perspectiva da função política das organizações abrange também preceitos educativos para esta atividade.

Para Simões (1995) Relações Públicas é a gestão da função política das organizações. Após a leitura e análise dos conceitos abordados neste livro, entende-se que essa definição pode ser sintetizada pela palavra micropolítica, cujo significado será apresentado com mais detalhes a seguir.

O autor apresenta o contexto científico das Relações Públicas, traçando o histórico da universidade, do conhecimento científico e a função das teorias no ensino

¹¹ Um amplo fórum de discussão sobre as perspectivas e questionamentos sobre a profissão de Relações Públicas no Brasil, cuja preparação iniciou-se em 1992 por iniciativa do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. Sob a condução de Sidinéia Gomes Freitas, resultou na Carta de Atibaia, escrita em 1997 por Teobaldo de Andrade, Fábio França, Paulo Cesar C. Ferreira, Elizabeth Brandão e Roberto Porto Simões (FREITAS, 2009).

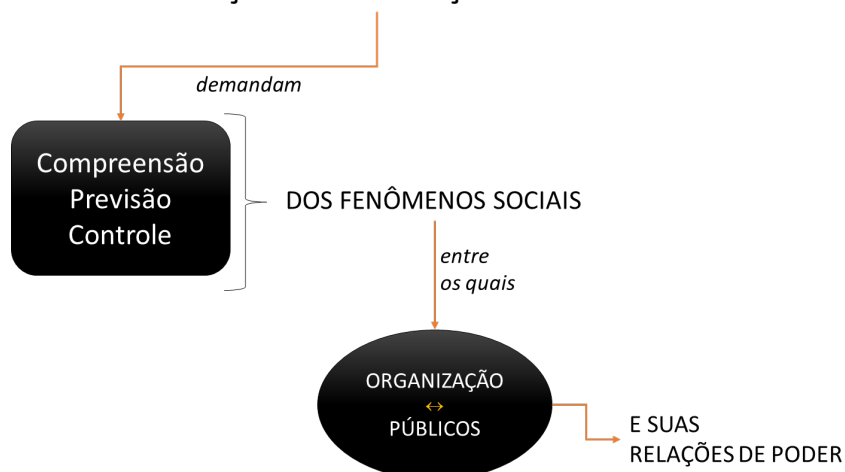
e na prática profissional de qualquer área, para relacioná-los às Relações Públicas. Destacam-se dois pontos relevantes para os objetivos desta pesquisa:

- A teoria, o conjunto do saber teórico, é fundamental para uma prática profissional capaz de compreender corretamente um cenário/contexto, e assim poder fazer recomendações conscientes e lógicas.
- A teoria e a padronização da linguagem e dos conceitos de uma área são fundamentais para seu ensino e desenvolvimento, o que também reflete em como a profissão é reconhecida e valorizada pelo mercado (SIMÕES, 1995).

Além destes pontos, o autor explica que a teoria de uma área possibilita ao profissional dominar sua atividade em três dimensões: compreensão, previsão e controle, o que buscou-se ilustrar na Figura 1. Nesse sentido, a ausência de uma teoria específica de Relações Públicas, segundo ao autor, afeta o ensino da atividade por não haver “um referencial teórico com um mínimo de consistência que permita o ensino da teoria e da tecnologia da atividade de ensino de terceiro grau de maneira coerente e sinérgica (...)” (SIMÕES, 1995, p. 32). O mesmo acontece com seus profissionais, que não possuem “um referencial teórico que lhe permita o diagnóstico das situações de Relações Públicas e da realização de intervenções conscientes e lógicas na relação de poder entre a organização e seus públicos.” (SIMÕES, 1995, p. 33). Para o autor, o conhecimento científico seria um pré-requisito essencial para o desenvolvimento das Relações Públicas.

FIGURA 1 - MAPA MENTAL SOBRE A IMPORTÂNCIA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA O RELações-PÚBLICAS, SEGUNDO PORTO SIMÕES

INTERVENÇÕES EM RELações PÚBLICAS



Fonte: Elaboração própria a partir de Simões (1995)

Simões fundamenta o conceito de Micropolítica aplicado às Relações Públicas, “cuja essência é a relação de poder entre a organização e seus públicos, e cuja aparência é a comunicação entre esses dois componentes do sistema social” (SIMÕES, 1995, p. 35).

O autor esclarece que o conceito de política, como atividade, está ligado ao de poder, entendido como uma relação entre sujeitos, em que se faz presente o domínio de uns sobre os outros e sobre a natureza, que permite o alcance de vantagens ou efeitos desejados (BOBBIO, 1986 apud Simões, 1995). No contexto organizacional, segundo o autor, existe “um tipo particular de relação social que se denomina relação política”, que se caracteriza quando há: “1) luta pelo poder; 2) tomada de decisão; e 3) processo de escolha” (TRINDADE, 1974 apud SIMÕES, 1995, p. 37).

Simões (1995) explica que a macropolítica contém a micropolítica, mas é possível dizer que ambas se influenciam mutuamente. O autor complementa:

Para nosso propósito, política é considerada abarcando uma equação de três lados, envolvendo administração (gerência), pessoas e suas ações. Política poderá ser encontrada, no entanto, sempre que: 1) um processo de governo (administração) existe para prevenir caos e desordens e para regular comportamento; 2) a distribuição de poder sobre coisas de valores é desigualmente alocada entre membros (pessoas) de um grupo identificável; 3) conflitos de valores, em escolhas de programas de ações, decisões e ações propriamente ditas são resolvidas, pelo menos temporariamente.” (MARSAHLL; SCRIBNER, 1991, p. 349 apud SIMÕES, 1995, p. 39)

O autor delimita a abrangência da sua tese dentro da micropolítica, “que trata da relação de poder entre a organização e seus públicos” (SIMÕES, 1995, p. 39). Para Simões, a relação social ‘organização-públicos’ é essencialmente política, por conter tensões de poder a cada tomada de decisão, ora mais adequada aos interesses de uma, ora mais adequada aos interesses dos outros. É sobre essa relação social que as Relações Públicas se debruçam.

Simões (1995) apresenta o esquema para o desenvolvimento da sua proposição, baseada na relação entre os conceitos que formam a rede teórica, centralizada no conceito de micropolítica. Esse esquema, sintetizado em outra publicação anos mais tarde, apresenta um constructo sistematizado de treze elementos, demonstrados no Quadro 2 como um roteiro para sua compreensão:

QUADRO 2. REDE TEÓRICA DA DISCIPLINA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Por que existe a atividade de relações públicas?	CAUSA	A iminência do conflito no sistema
O que é a atividade de relações públicas?	DEFINIÇÃO CONCEITUAL	A gestão da função organizacional política
A que visa a atividade de relações públicas?	OBJETIVO	A cooperação no sistema para consecução da missão da organização
Qual o corpo de análise de intervenção da atividade de relações públicas?	OBJETO MATERIAL	Sistema organização-públicos ("anatomia e fisiologia")
	OBJETO FORMAL	Conflito/cooperação ("sintomatologia")
Quais os participantes do sistema?	COMPONENTES	Organizações, grupos, pessoas
Quais as esferas de relacionamento?	DIMENSÕES	Cultural, econômica, política, ideológica, histórica, jurídica, filosófica
Quais as fases da dialética cooperação/conflito?	ETAPAS	Satisfação, insatisfação, boato, coligações, pressão, conflito, crise, troca de poder, arbitragem, convulsão social
Como se exerce a atividade de relações públicas?	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	- Diagnosticando o sistema - Prognosticando o futuro do sistema - Assessorando sobre as políticas organizacionais - Implementando programas de comunicação
Com que variáveis a atividade de relações públicas intervêm no processo?	BASES DE PODER	Ação: legal, legítima e recompensa Comunicação: informar, persuadir e negociar
Qual o elemento comum às bases que organizam o processo?	MATÉRIA-PRIMA	Informação: redução da incerteza
De que maneira são enviadas as informações?	TÉCNICAS DIDÁTICAS	De entrada, de saída e mistas
Que fatores justificam a existência da atividade de relações públicas?	BASES FILOSÓFICAS	Ética: a legitimidade da ação organizacional
		Estética: as ações bem pensadas, bem projetadas e bem realizadas

Fonte: Simões, 2009, p. 145-146

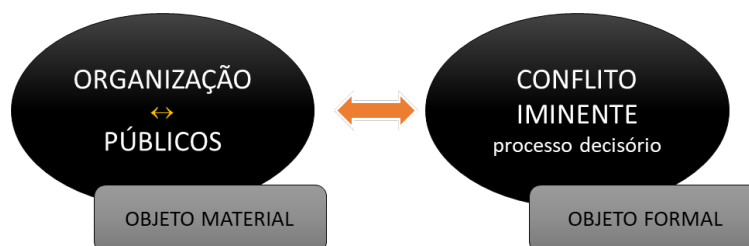
Para Simões (1995), a Causa da existência da atividade de Relações Públicas está relacionada com o Processo de Relações Públicas, que, para o autor, concentra-se nas transações entre a organização e seus públicos e na probabilidade de essas transações apresentarem, ou não, conflitos. É para a atuação durante, ou para a

prevenção destes conflitos, que a atividade encontra sua causa e razão de existir. Para ele, o desenvolvimento da história das Relações Públicas indica que seus princípios e fundamentos “localizam-se na relação de poder entre as organizações e seus públicos, assim como na possibilidade iminente do conflito entre ambos” (SIMÕES, 1995, p. 51). O sistema social ‘organização-públicos’ é assim explicado:

(...) pretende-se explicar o sistema social em nível micro e macro, cuja escala crescente, em termos de quantidade e complexidade dos membros contidos, inicia-se nas *relações humanas* – sistema social formado pela transação entre pessoas; continua com o nível das *relações grupais* – sistema social estruturado nas relações entre grupos; prossegue com o nível das *relações públicas* – sistema social constituído pelas transações entre organizações e seus públicos; atinge o nível das relações partidárias (talvez equivocadamente designadas *relações políticas*), cujos componentes do processo de transação são os partidos e os cidadãos do país, e termina nas *relações internacionais*¹², ou seja, nas transações entre países. (SIMÕES, 1995, p. 53-54)

Para Simões (1995), portanto, o Objeto das Relações Públicas é a díade ‘organização-públicos’, dividida em Objeto Material e Objeto Formal. As Relações Públicas analisam essa díade pelo prisma do conflito iminente, como ilustrado na Figura 2, visto que se trata de uma relação dinâmica que sempre pode ser afetada pela conjuntura. Assim as Relações Públicas devem sempre monitorar a possibilidade de uma decisão, ou a informação sobre essa decisão, causar conflito.

FIGURA 2 – A DÍADE ‘ORGANIZAÇÃO-PÚBLICOS’



Fonte: Elaboração própria a partir de Simões (1995)

Na perspectiva do autor, as organizações, como primeiro elemento da díade, são “um sistema operacional de papéis desempenhados por pessoas, constituídas em grupos psicológicos, a fim de atingir objetivos específicos, na dependência de valores, informações, decisões, recursos materiais e financeiros e mercado.” (SIMÕES, 1995,

¹² Grifos do autor.

p. 54). Assim como influencia, a organização é influenciada pelo ambiente externo, onde se encontram os públicos.

O segundo componente do sistema é o público, que o autor define como “uma coleção abstrata de pessoas com interesses comuns para com a organização, cuja dinâmica interna vai do desorganizado ao organizado, do alienado ao politizado, do dependente ao independente.” (SIMÕES, 1995, p. 56). A classificação dos públicos é apresentada por ele pelo viés do poder de decisão, considerando a sua distância do centro de tomada de decisão, em quatro categorias: decisão, consulta, comportamento e opinião (MATRAT¹³, apud SIMÕES, 1995).

Porém, o autor explica que esse enquadramento é insuficiente para o relações-públicas elaborar diagnósticos e prognósticos, sendo necessário adicionar as expectativas dos públicos em relação às decisões tomadas e outros parâmetros situacionais, como impacto da decisão sobre cada público. Para Simões (1995), é o cruzamento de todos estes parâmetros que indica ao relações-públicas a amostragem adequada de públicos a ser considerada em seu monitoramento.

Em seguida o autor apresenta as dimensões abstratas que permeiam as transações ocorridas no sistema ‘organização-públicos’ e que devem ser consideradas antes de a organização emitir qualquer mensagem aos seus públicos, sendo elas: a cultural, a econômica, a política, a ideológica (princípios da organização), a histórica, a jurídica e a filosófica (concepções sobre a dignidade, os direitos, deveres e a destinação social do Homem).

Assim, Simões (1995) aponta que a relação ‘organização-públicos’ nem sempre é harmônica, e que, quando há insatisfações entre as expectativas dos públicos para com a organização, estabelece-se a possibilidade de conflitos.

A organização sabe, de antemão, que enquanto as expectativas de seu público são satisfeitas, o conflito é apenas mera possibilidade, já que as pessoas não são contrariadas em seus interesses ou não percebem que estão sendo prejudicadas. Contudo, se os atos da organização forem contrários aos interesses do público, ou se esse não compreender adequadamente as intenções da organização, provavelmente acontecerão reclamações através de algum porta-voz. Caso persista o problema, poderão surgir lideranças que farão os atingidos reconhecerem-se e reunirem-se inicialmente, como grupo psicológico e, a seguir, como organização social. Ao atingir esse último estágio, o público torna-se competente para contestar as decisões da organização, podendo até fazê-la recuar. Além disso, se o problema for mais sério ou se não houver entendimento nesse nível, o público, agora organizado e politizado, poderá obter adesão de outros

¹³ Méthodologie de la communication – sem referência.

públicos e da comunidade em geral e, com isto, ameaçar ou até extinguir a organização. (SIMÕES, 1995, p. 62)

Neste sentido, para o autor, o conflito entre a organização e o público é sempre iminente e pode evoluir em diferentes etapas de complexidade – da sua inexistência à uma situação de convulsão social. As Relações Públicas devem saber agir em cada nível de complexidade: satisfação, insatisfação, rumores, coligações, pressão, conflito, negociação, crise, arbitragem, convulsão social (SIMÕES, 1995).

Por isso, além de atender as expectativas dos públicos, a organização ainda deve informá-lo adequadamente para evitar mal-entendidos sobre as decisões tomadas. Assim, para o autor, cabe ao relações-públicas observar a organização e apontar atitudes e/ou decisões capazes de deflagrar conflitos e atuar nas situações em que estiverem instalados, de maneira a retomar o equilíbrio.

Compreendendo a díade ‘organização-públicos’ e a iminente possibilidade de conflito entre esses elementos, parte-se para a compreensão das definições de Simões sobre as Relações Públicas. Para tanto, o autor estabelece duas dimensões: a definição conceitual (ser) e a definição operacional (fazer). Para Simões, a definição de Relações Públicas deve atender a uma equação: $RP = algo - se, e somente se - algo = RP$; pois, para ele, a definição de Relações Públicas não pode ser feita a partir de atividades que representem apenas parte da profissão. Ele propõe, explicando cada termo: RP = gestão da função política da organização.

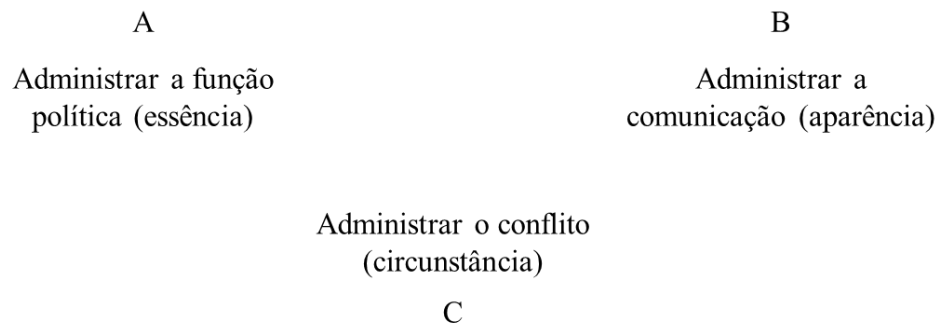
A essência das Relações Públicas, segundo o autor, está na sua definição conceitual: “A atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização.” (SIMÕES, 1995, p. 83).

A função política da organização (semelhante em nível e em importância às funções de produção, marketing, financeira, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e administração geral) objetiva que, através de filosofia, políticas e normas, a atuação da organização e do que isso implica, anteriormente em decisões e, posteriormente, em produtos e serviços, ocorra e seja percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos.

Se assim o fizer, em princípio, a organização (suas decisões), será percebida como legítima, evitará conflitos no processo de transação com seus públicos e, fará com que os mesmos lhes sejam fieis e, além disso, multiplicadores de outros membros. (SIMÕES, 1995, p. 83)

A Figura 3 demonstra a perspectiva do autor quanto à essência da atividade, o que define como aparência da atividade, ou seja, as ações aparentes, e as circunstâncias em que essa relação ocorre:

FIGURA 3: A INTEGRAÇÃO DOS ASPECTOS DAS FUNÇÕES POLÍTICA, COMUNICAÇÃO E CONFLITO



Fonte: Simões, 1995, p 84.

Para Simões (1995) a função política atua para legitimar as decisões da organização perante seus públicos e tem ligação com as relações de poder e exercício de poder, que; por sua vez, se conectam com o processo de tomada de decisão – autoritário, consensual ou legítimo. O autor esclarece que, de certa forma, a função política existe independentemente de haver Relações Públicas, pois é inerente à existência da organização ao transacionar com a sociedade, estando presente no sistema organizacional com diferentes dimensões:

Como Função Organizacional: O processo ‘organização-públicos’ é função das Relações Públicas (SIMÕES, 1995).

Como (sub) Função Administrativa: A partir das quatro funções básicas da administração (planejar, organizar, direcionar e controlar), o autor explica que na atuação da Função Organizacional o relações-públicas deve executar ações práticas em prol da organização, administrando recursos para atingir objetivos determinados. Por isso ele afirma que “o profissional de Relações Públicas é um *administrador*, e não um *comunicador*¹⁴” (SIMÕES, 1995 p. 105), atuando como os demais subsistemas organizacionais.

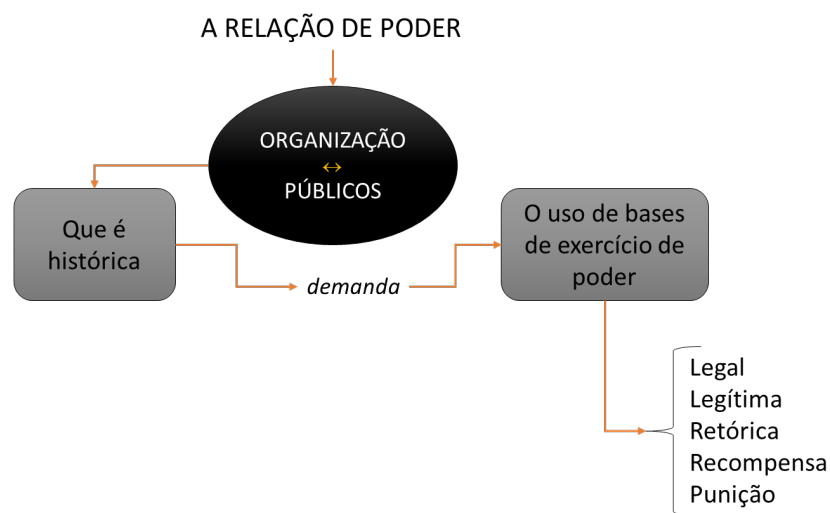
Como Função Organizacional Política: Nesta perspectiva, a Função Organizacional Política é definida pelo autor como:

¹⁴ Grifos do autor.

a política, ou a política das Relações Públicas, que é exercida pela filosofia, pelas normas, pelas ações organizacionais que visam legitimar o poder decisório da organização junto aos vários públicos, no trato dos interesses comuns e específicos a fim de melhor trocar com eles os mesmos interesses. (SIMÕES, 1995, p. 107-108)

Na Figura 4, ilustra-se este conceito, no qual o autor evidencia que a utilização das bases de poder nunca se dá de forma isolada e é condição inerente à relação de poder entre dois ou mais entes, quando uma decisão deve ser tomada ou justificada.

FIGURA 4: FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA



Fonte: Elaboração própria a partir de Simões (1995)

Um exemplo de inter-relação das Relações Públicas como subfunção administrativa é abordada pelo autor ao falar sobre a finalidade das Relações Públicas a partir das suas imbricações com o Marketing. Para Simões, a finalidade das Relações Públicas, é fazer com que a organização realize trocas com seus mercados, tendo estreita relação de apoio ao Marketing, mas não de subordinação. “A finalidade última (ou primeira) das Relações Públicas é de, através da legitimação de sua autoridade de poder de decisão, influenciar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas com a organização, a fim de manter sua existência.” (SIMÕES, 1995, p. 213).

Na sequência o autor estabelece de que forma a essência (ser) das Relações Públicas deve ser executada (fazer), indicando as ações específicas a serem realizadas pelo profissional. Simões (1995) aponta, na definição operacional de Relações Públicas, as quatro etapas básicas da metodologia científica: diagnóstico,

prognóstico, pareceres e ações. Depreende-se das ideias do autor, que na administração da função política das organizações, o profissional deve ser capaz de ler e compreender contextos, analisar cenários futuros, sintetizar situações e recomendar formas de corrigi-las, atenuá-las e/ou aproveitá-las, propondo, para tanto, um roteiro com 15 etapas, sintetizado a seguir:

- 1) Estabelecer com a direção da organização os acordos quanto à filosofia, objetivos e ações de Relações Públicas;
 - 2) Pesquisar e analisar a organização e todas as características, objetivos e desafios do ambiente interno;
 - 3) Pesquisar o contexto cultural, econômico, político e ideológico no qual está inserida a organização;
 - 4) Caracterizar todos os públicos e segmentos de públicos da organização;
 - 5) Conhecer as expectativas, atitudes e opiniões dos públicos, sobre as decisões e atividades da organização;
 - 6) Relacionar e analisar todos os canais e meios de comunicação disponíveis na organização;
 - 7) Diagnosticar a qualidade do processo de Relações Públicas entre a organização e seus públicos;
 - 8) Prognosticar resultados futuros mediante o diagnóstico realizado;
 - 9) Dar pareceres à Direção, fazendo proposições para criação de programas ou ajustamentos para que a organização possa legitimar seu poder de decisão;
 - 10) Planejar programas e projetos de comunicação;
 - 11) Negociar com a Direção os planos de ação;
 - 12) Executar o plano de ação;
 - 13) Avaliar os resultados da ação;
 - 14) Prosseguir com a aplicação dos planos, com os ajustamentos necessários;
 - 15) Atentar, permanentemente, ao processo de Relações Públicas entre a organização e seus públicos, prevendo qualquer possibilidade de conflito.
- (SIMÕES, 1995)

Para o autor, no seu 'fazer', a Matéria-Prima das Relações Públicas é a Informação. É a entrada de nova informação que pode alterar o status na relação 'organização-públicos'. Segundo Simões (1995) neste contexto a informação pode servir a três dimensões: 1) dar 'forma' à organização perante os públicos e 'afastar a

sua morte'; 2) influenciar o processo decisório da organização e; 3) exercer poder (liberar mais informação, ou menos) e legitimar a ação organizacional.

Assim, o autor explica que a dinâmica entre organização e público está baseada na troca de informação, iniciando com a primeira informação emitida pela organização ao público, quando de sua fundação. Segundo o autor, a incerteza é condição inerente ao ambiente externo. Por isso, para poder transacionar com eficiência, a organização precisa da “sua rede processadora de informações na busca da redução de suas incertezas.” (SIMÕES, 1995, p. 55) – seja para aproveitar oportunidades, seja para reagir às ameaças.

O autor diferencia informação de comunicação, que ele caracteriza a partir do momento em que há uma troca entre a organização e público – ‘mensagem-resposta’. No entanto, a comunicação em si não é o objetivo da relação, mas sim a ‘legitimação’, que por sua vez leva à ‘transação/troca’ – comercial ou de significados – entre a organização e seu público.

Assim, se não ocorrerem trocas, o sistema desaparece e com ele a organização. Ambos estão sujeitos ao processo de entropia. O processo de trocas, por sua vez, está sujeito também a desaparecer ou, pelo menos, debilitar-se, se não ocorrer a comunicação com os clientes e os demais públicos. Tudo isto é um intrincado sistema de interdependências. A maneira de perpetuá-lo é nele introduzir variáveis alentadoras. (SIMÕES, 1995, p. 59)

A informação está entre essas variáveis, possibilitando a continuação das transações entre o sistema ‘organização-público’. Neste sentido, Simões explica que “o processo de Relações Públicas inicia-se, reativa-se e é controlado pela informação, mantem-se com a comunicação visando as transações e nelas se estrutura.” (Ibidem).

Simões (1995) critica os modelos que definem a comunicação como um processo unilateral e com intencionalidade restrita a influenciar o receptor, como agente passivo deste processo. Por isso, o autor entende que as teorias da comunicação de massa não são adequadas para o embasamento teórico das Relações Públicas como processo ‘organização-públicos’. Para ele, dar ao emissor predominância neste processo e tratar o receptor como objeto de influência, não coaduna com o objetivo de legitimação das decisões tomadas.

Para o autor a comunicação representa a troca de mensagens entre a organização e o público, permeada pelos contextos mundial, nacional e regional, de

maneira infinita e de influência mútua, considerando ainda as mudanças que cada sujeito sofre durante a troca de mensagens e enfatizando que

a comunicação é observada como resultado de ações das pessoas, compreendida a conduta e as palavras que expressam uma linguagem com significado ou, na terminologia de Habermas, num 'acordo'. (...) A conclusão última é que a essência do processo de comunicação não é sua forma, sua aparência, os canais. O âmago da comunicação em Relações Públicas é a sua resultante, ou seja, uma relação reconhecida como legítima. (SIMÕES, 1995, p. 148)

Segundo Simões (1995) a troca de informação no sistema 'organização-públicos' é concretizada pelas Técnicas Didáticas, caracterizadas pelos principais instrumentos de Relações Públicas, classificados a partir de duas abordagens: 1) Fluxo de Informação: misto, saída e entrada, e; 2) Ótica Conjuntural: cultural, político, social e econômico. Ele destaca que ao profissional cabe escolher cada instrumento de acordo com os objetivos, circunstâncias e características da organização e do que se pretende para legitimar suas decisões.

Em relação às Bases Filosóficas, a ética e a estética, Simões (1995) pontua que estas são inerentes à atividade humana. Para o autor, podem ser considerados desvios éticos a tomada de decisão sem considerar os públicos (no nível função organizacional) ou comunicar 'meias verdades' ou omitir/mentir (no nível subfunção administrativa). Simões define Ética como a arte do bem viver, "o princípio ético que sustenta toda a ação organizacional é que a autoridade racional tem sua fonte em uma ação competente" (SIMÕES, 1995, p. 222). Sobre Estética, o autor a explica como a filosofia da harmonia do comportamento, citando como exemplo a receptividade da organização para a participação do público nas tomadas de decisão.

Para Simões "o objetivo das Relações Públicas, função organizacional e atividade profissional, é legitimar as ações organizacionais de interesse público". (SIMÕES, 1995, p. 191) e, desta forma, justificar o poder de decisão da organização. O autor pontua que toda decisão é um processo que envolve definir e executar os atos necessários para praticá-la. Neste sentido, o conflito está relacionado com o contexto das decisões, a partir de três causas: 1) percepção da necessidade de decisão coletiva; 2) diversidade de objetivos e; 3) diferença de percepção da realidade (SIMÕES, 1995, p. 192).

Por isso, para o autor, objetivos como – formar imagem/conceito, opinião pública, atitude, obter boa vontade – representam parte da atividade profissional, mas não a sua totalidade. Segundo Simões (1995) Relações Públicas são 90% performance (desempenho) – que cabe à organização; e 10% *reporting* (divulgação) – que cabe ao profissional.

A função de Relações Públicas é exercida através da ação organizacional. É tudo que a organização faz. É o seu desempenho: são os 90%. A atividade de Relações Públicas através do discurso é aquela realizada pelo órgão de Relações Públicas, qualquer que seja sua dimensão. É o envio e o recebimento de mensagens extra-ação organizacional realizada pelas outras funções. São os 10%. Daí se pode explicar por que (*sic*) é falho ou pouco confiável todo plano de Relações Públicas que se concentre na parte promocional, de modo exclusivo, sem sustentá-la com uma ação empresarial coerente. (...)

Uma feliz associação entre desempenho competente e divulgação responsável, quando desejada e providenciada por quem detém o poder dentro da empresa, resulta sempre um posicionamento ético. (SIMÕES, 1995, p. 197)

Para Simões (1995) a abordagem das Relações Públicas como função política, representa outra visão para a atividade e para a profissão, que consequentemente direciona a escolha de outros embasamentos teóricos para a compreensão da ciência e para a formação do profissional. “Trata-se da dimensão política das Relações Públicas, como administradora do conflito e, de certo modo, provedora da condição mínima de existência, legitimação e sobrevivência das organizações em face de seus públicos.” (SIMÕES, 1995, p. 240).

Para este tese, adiciona uma nova perspectiva sobre a atividade e contribui para a compreensão de embasamentos teóricos do seu desenvolvimento como área do conhecimento.

2.6 JAMES E. GRUNIG, A “TEORIA DA EXCELÊNCIA EM RELAÇÕES PÚBLICAS” (1992)

Segundo Kunsch (2003), a obra *Excellence in public relations and communication management* traz a maior contribuição para os estudos teóricos sobre Relações Públicas, em nível mundial. No sentido de formular uma teoria geral para as Relações Públicas, James E. Grunig e seus parceiros pesquisaram a forma como as Relações Públicas eram executadas em três países: EUA, Canadá e Inglaterra – estudo que posteriormente foi comparado com outras nações, reafirmando

praticamente todas as primeiras descobertas e postulações, com algumas adaptações. A pesquisa iniciou em 1984 e foi publicada em 1992. Em 1993, passou a ser disseminada na América Latina, a partir do 1º Congresso Internacional de Comunicação e Relações Públicas, no Chile (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011). Incluir a Teoria da Excelência e as proposições de James E. Grunig – professor emérito de Relações Públicas na Universidade de Maryland – na fundamentação teórica desta tese, se justifica, portanto, pela importância desta teoria e do próprio autor para a pesquisa científica desta área, desde a sua publicação.

Diante da dificuldade de se analisar a obra original, optou-se por utilizar as proposições atualizadas do autor e publicadas no livro “Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos”, em coautoria com Fábio França e Maria Aparecida Ferrari. Neste livro, Grunig é responsável pela parte denominada ‘Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão’, composta por três capítulos – Definição e Posicionamento Das Relações Públicas, Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas e Relações Públicas nos Processos de Gestão Estratégica – que, juntos, descrevem seu estudo e atualizam alguns conceitos. É com base nessa obra que a análise da Teoria da Excelência será realizada nesta pesquisa, porém, tendo em vista que a publicação original data de 1992. Segundo o autor, o objetivo do estudo naquele momento não era o de impor uma teoria única, mas unificar teorias complementares e concorrentes que poderiam ser aplicadas pela maioria dos profissionais (GRUNIG, 2011).

Com base na leitura realizada, é possível dizer que, na concepção de Grunig, Relações Públicas é equilíbrio. A noção de equilíbrio está presente na Teoria da Excelência, tanto no conceito de simetria, quanto na abordagem sobre diversidade, na defesa das Relações Públicas como parte da ‘coalizão dominante’, no mesmo nível gerencial das demais funções organizacionais, e no seu entendimento sobre ética (equilíbrio entre o interesse da organização com o interesse dos públicos).

Para a compreensão da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, foram considerados os seguintes elementos e princípios, abordados e defendidos por Grunig (2011):

- o valor das Relações Públicas para as organizações – dentro do conceito de organizações eficazes – está relacionado com sua colaboração para o alcance dos objetivos organizacionais; e esses objetivos devem considerar o interesse dos públicos;

- o valor das Relações Públicas é maior quando são executadas de forma excelente, do que quando não o são;
- a identificação das diferenças entre Relações Públicas e Marketing;
- a Responsabilidade Pública;
- os 4 Modelos de Relações Públicas;
- os 10 princípios das Relações Públicas Excelentes;
- o incentivo à diversidade, sobretudo ao tratar sobre a presença das mulheres quando as Relações Públicas são consideradas estratégicas;
- o incentivo à cultura participativa do público interno;
- o ativismo dos públicos favorece as Relações Públicas Excelentes;
- as Relações Públicas têm maior valor quando trazem informação para dentro das organizações, do que quando levam para fora dela;
- a comunicação excelente é integrada a partir das Relações Públicas.

Grunig (2011) explica que a Teoria da Excelência inclui 10 princípios para guiar a prática profissional e atuar de forma estratégica, ou seja, próxima da tomada de decisão; além de outras premissas, como saber analisar cenários, gerenciar assuntos emergentes, elencar ações, compreender as imbricações entre Relações Públicas, Relacionamentos e Reputação, converter as Relações Públicas da postura de defesa para a de relacionamento e; finalmente, compreender que devem evoluir ao longo do tempo “para se ajustarem às mudanças nas organizações, na tecnologia da comunicação e nas expectativas da sociedade.” (GRUNIG, 2011, p. 21).

A pesquisa denominada *Excellence Study* teve como questão norteadora: “por que as Relações Públicas têm valor para uma organização”? (GRUNIG, 2011, p. 45); buscando explicar o valor das Relações Públicas para a eficácia organizacional. O objetivo do estudo foi “identificar como as organizações praticavam as Relações Públicas de forma excelente e quais das práticas têm maior probabilidade de tornar as organizações eficazes.” (GRUNIG, 2011, p. 43). A partir desse estudo, Grunig explica que a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas consiste em princípios genéricos e “oferece uma estrutura conceitual para a prática profissional de Relações Públicas, que, com aplicações e revisões adequadas em diferentes culturas organizacionais e nacionais, é um componente fundamental para a gestão eficaz em todo o mundo.” (GRUNIG, 2011, p. 45).

Segundo o autor, o valor das Relações Públicas para as organizações está relacionado ao quanto ela colabora para torná-la eficaz. A compreensão de eficácia foi tratada a partir de quatro escolas da sociologia organizacional e da administração de empresas: o alcance de objetivos, a constituição de sistemas, a identificação de valores concorrentes e as abordagens sobre públicos estratégicos (GRUNIG, 2011). Ao relacionar essas escolas com a Teoria da Excelência, o autor explica:

Verificamos, primeiramente, a partir da abordagem de consecução de objetivos para a eficácia organizacional, que uma organização é eficaz se alcança objetivos que estabelece para si. Em segundo lugar, mediante a abordagem dos sistemas, aprendemos que as organizações existem num ambiente e que o ambiente consiste em muitos grupos – muitos públicos estratégicos. (...) Teóricos organizacionais da terceira perspectiva sobre eficácia organizacional chamaram esses grupos de ‘públicos estratégicos’. Teóricos de Relações Públicas os chama de ‘públicos de interesse’ ou ‘públicos’. (...)

Públicos estratégicos, ou públicos, nem sempre têm os mesmos objetivos para a organização como têm os executivos – uma ideia trazida por um teórico organizacional com base na abordagem dos valores concorrentes para a eficácia. (...) Não é fácil, portanto, simplesmente esforçar-se para alcançar os objetivos da administração para se tornar uma organização eficaz. Inicialmente as organizações devem decidir quais objetivos são importantes. (...)

Sintetizamos, portanto, essas quatro perspectivas concluindo que organizações são eficazes quando escolhem e alcançam objetivos que são importantes para seus próprios interesses bem como para os interesses de públicos estratégicos no ambiente – grupos que possuem valores concorrentes. Os departamentos de Relações Públicas auxiliam as organizações a tornarem-se mais eficazes na medida em que constroem relacionamentos com públicos que afetam as organizações ou que são afetados pelas atividades por elas realizadas. (GRUNIG, 2011, p. 47)

Ainda segundo o autor é possível identificar dois paradigmas teóricos que embasam a prática profissional e a pesquisa acadêmica: o paradigma simbólico-interpretativo (defesa, imagem, publicidade, mídia) e o paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico (relacionamento, comunicação de mão dupla, participação).

O autor explica que a abordagem do paradigma simbólico-interpretativo atua com a perspectiva de que as Relações Públicas influenciam a forma como o público interpreta a organização; enquanto o paradigma da gestão comportamental estratégica atua com a premissa de que é o profissional de Relações Públicas quem deve influenciar a organização, por meio do assessoramento à alta direção, promovendo o relacionamento entre público e a primeira, trazendo a visão do público

para o centro da tomada de decisão. Nas palavras do autor, “uma atividade de vinculação com os *stakeholders*, e não como um conjunto de atividades para a transmissão de mensagens, elaboradas para proteger a organização dos seus públicos.” (GRUNIG, 2011, p. 30). Nesse sentido, as Relações Públicas deixam de ser vistas como um conjunto de técnicas de defesa da organização, e que, de certa forma, a mantém distante de seus públicos; e passa a ser compreendida como atividades de fomento à aproximação e ao relacionamento entre a organização e seus públicos, apresentando, como explica o autor, os problemas manifestados pelos públicos como sendo os problemas da administração.

O que todos esses grupos desejam é que a organização inclua os problemas que consideram relevantes em sua missão. Desejam participar das decisões que os afetam. Desejam uma comunicação equilibrada e ‘simétrica’ com a organização, e o diálogo em vez do monólogo. Por fim, esperam que a organização possa ser convencida tanto quanto eles são convencidos por ela. (GRUNIG, 2011, p. 38)

O autor propõe que a comunicação e a negociação são a essência das Relações Públicas, porque entende que as organizações não logram definir seus objetivos e sua missão isoladamente, mas o fazem também influenciadas por seus públicos, que possuem seus próprios interesses. Ele define Relações Públicas como “a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos” (GRUNIG, 2011, p. 34), explicando que a palavra comunicação é aplicada como “um comportamento – de pessoas, de grupos ou de organizações – que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações.” (Ibidem).

Para Grunig (2011) os profissionais de Relações Públicas entendem que a construção de imagem organizacional positiva se dá por meio da orientação desta em relação às expectativas dos públicos, promovendo o equilíbrio de interesses entre as duas partes. No entanto, para o autor, as Relações Públicas só poderão ser reconhecidas como função estratégica quando seus profissionais possuírem conhecimentos teóricos, baseados em pesquisas científicas. Ele entende que enquanto a profissão for compreendida como um conjunto de técnicas de comunicação, ficará relegada a uma posição instrumentalizada e tática e seguirá sendo confundida ou sobreposta por outras funções administrativas, principalmente o Marketing. Neste sentido, de âmbito gerencial, não há confusão entre as duas

funções; é no exercício das Relações Públicas apenas como técnica de comunicação que está, segundo o autor, uma das causas dessa confusão comum. A partir das teorias de administração estratégica, Grunig explica que há

(...) dois tipos de ambientes, o ambiente econômico e o ambiente sociopolítico ou institucional. O ambiente econômico consiste em grupos de consumidores, concorrentes, fornecedores e credores. (...) O ambiente social ou institucional é formado por públicos que querem participar do estabelecimento da missão de uma organização, como governos, comunidades, acionistas, trabalhadores e grupos ativistas. (GRUNIG, 2011, p. 78)

Grunig (2011) utiliza essa divisão para separar o Marketing das Relações Públicas: enquanto a função do Marketing se ocuparia do ambiente econômico, a função das Relações Públicas se ocuparia do ambiente institucional. Relações Públicas atuam com públicos, assim compreendidos aqueles que se “formam e controlam uma organização quando não estão satisfeitos com ela” (GRUNIG, 2011, p.19); enquanto o Marketing atua com mercados, constituídos por consumidores – pessoas que efetivamente adquirem os produtos da organização.

Para melhor compreensão dos conceitos do autor, cabe detalhar seu entendimento sobre públicos, categorizando-os segundo a forma como são afetadas ou reagem às atitudes das organizações:

- Stakeholders: “definimos *stakeholders* como uma categoria de pessoas que poderiam ser afetadas por decisões gerenciais ou afetar as decisões organizacionais, como os funcionários de uma empresa ou os moradores de uma comunidade.” (GRUNIG, 2011, p. 84).

- Públicos (a partir da Teoria Situacional dos Públicos): indivíduos com quem as organizações possuem ‘relacionamento comportamental’, divididos em:

- Ativos: “criam conflitos a partir das determinadas decisões organizacionais”. (Ibidem)

- Passivos: São impactados pelas decisões organizacionais, mas não se comunicam com a organização de forma ativa.

- Latentes: “público passivo, mas com potencial de ser ativo” (Ibidem, p. 89)

- Não Públicos / Audiência: “organizações têm ‘relacionamentos reputacionais’ somente com indivíduos sobre os quais a organização não exerce nenhuma influência.” (GRUNIG, 2011, p. 85). Não são impactados.

Outro conceito parte da Teoria da Excelência é a Responsabilidade Pública, que Grunig esclarece, ao diferenciá-la da Responsabilidade Social, existir quando a organização “assume as consequências que exerce sobre seus públicos” e com os quais se comunica simetricamente (GRUNIG, 2011, p. 39).

Os quatro modelos de Relações Públicas propostos por Grunig e descritos no Quadro 3, representam “quatro formas típicas de entendimento da natureza e propósito das Relações Públicas e de sua aplicação em vários países, mostrando sua eficácia e funcionalidade.” (GRUNIG, 2011, p. 19). O autor explica que estes modelos subsistem nas organizações e “podem descrever as diferentes percepções associadas às práticas da atividade” (GRUNIG, 2011, p. 36).

QUADRO 3: OS 4 MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MODELO AGÊNCIA DE IMPRENSA/DIVULGAÇÃO	Assimétrico (busca modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização)	Agrega programas com o único propósito de obter publicidade favorável por meio da mídia de massa.
MODELO INFORMAÇÃO PÚBLICA		Dissemina informações objetivas e positivas sobre a organização, por meio de mídias dirigidas.
ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS		Aplica pesquisas para conhecer a opinião dos públicos e assim criar mensagens capazes de induzi-los.
SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	Simétrico (busca modificar o comportamento do público e da organização)	Utiliza a pesquisa e a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos.

Fonte: Grunig, 2011, p.37-38

A prática das Relações Públicas simétricas de duas mãos considera que o público não existe para ser convencido, tampouco estudado como objeto inerte. A comunicação simétrica é aplicada para a administração do conflito, para a compreensão dos interesses do público e como eles podem ser conciliados com os interesses da organização. Neste sentido, o pressuposto é o acordo e não o convencimento.

Esse modelo não obriga a organização a decidir se está correta em determinadas questões. Ao contrário: as relações públicas simétricas de duas mãos permitem que a questão do que é correto seja objeto de negociação, uma vez que quase todos os envolvidos num conflito – sejam eles associados à energia nuclear, ao aborto ou ao controle de armas – acreditam que a sua posição é correta. (GRUNIG, 2011, p.38)

Segundo o autor, os 10 Princípios Genéricos da Excelência em Relações Públicas, descritos no Quadro 4, “representam as principais áreas de estudo e prática da atividade” (GRUNIG, 2011, p. 53), divididos em categorias que “descrevem as características de departamentos e programas de Relações Públicas e o contexto interno da organização” (Ibidem).

QUADRO 4: AS CATEGORIAS E PRINCÍPIOS GENÉRICOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS EXCELENTES

CATEGORIA	PRINCÍPIO
CATEGORIA 1: “EMPODERAMENTO” DA FUNÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Reconhecimento da atividade como função gerencial estratégica e parte da equipe de tomada de decisão	Princípio 1: O alto executivo de Relações Públicas participa dos processos de gestão estratégica da organização (tomada de decisões) e os programas de comunicação são desenvolvidos para públicos estratégicos identificados como parte desse processo.
	Princípio 2: O alto executivo de Relações Públicas é membro da coalizão dominante da organização ou se reporta diretamente aos diretores executivos que pertencem a ela.
	Princípio 3: A diversidade está incorporada em todos os papéis de Relações Públicas
CATEGORIA 2: OS PAPÉIS EM RELAÇÕES PÚBLICAS. O conselheiro, o gestor, o especialista e o técnico	Princípio 4: A unidade de Relações Públicas é chefiada por um gerente, e não por um técnico.
	Princípio 5: O alto executivo de Relações Públicas ou outros na unidade de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para o papel gerencial. Não sendo assim, a função de comunicação não terá o potencial para tornar-se uma função gerencial.
CATEGORIA 3: ORGANIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE COMUNICAÇÃO, RELACIONAMENTO COM OUTRAS FUNÇÕES E UTILIZAÇÃO DE CONSULTORIAS A integração das atividades de comunicação da organização sob a função das Relações Públicas	Princípio 6: Função de comunicação integrada.
	Princípio 7: Relações Públicas como função gerencial separada de outras funções organizacionais
CATEGORIA 4: MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS Os modelos assimétricos e simétricos podem conviver nos programas de comunicação. Os profissionais podem ter ‘motivos mistos’ – podem ser fiéis aos empregadores e aos públicos.	Princípio 8: Programas de Comunicação desenvolvidos para públicos específicos são baseados no modelo simétrico ou de motivos mistos.
	Princípio 9: O alto executivo de Relações Públicas ou outros na unidade de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para o modelo simétrico de mão dupla, ou então a função de comunicação não terá o potencial para exercer esse modelo de excelência.

CATEGORIA 5: CARACTERÍSTICAS DE PROGRAMAS INDIVIDUAIS DE COMUNICAÇÃO Programas de Comunicação Excelentes surgem do relacionamento estratégico com os públicos e da pesquisa de observação do ambiente.	
CATEGORIA 6: ATIVISMO E O CONTEXTO AMBIENTAL PARA A EXCELÊNCIA A presença de ativismo e grupos de pressão estimula o desenvolvimento das Relações Públicas Excelentes.	
CATEGORIA 7: O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS EXCELENTE Relações Públicas Excelentes têm sucesso em organizações com estrutura orgânica, com cultura participativa, sistemas de comunicação simétricos e que valorizam a diversidade.	Princípio 10: A cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente.

Fonte: Elaboração própria a partir de GRUNIG, 2011, p. 53-67

A partir dos princípios da Teoria da Excelência, é possível dizer que o valor das Relações Públicas para a organização tem relação com a gestão estratégica dos relacionamentos com seus públicos. Grunig (2011) destaca que o apoio do público advém da qualidade do relacionamento da organização com seus *stakeholders*, ou seja, o suporte do público “é mais resultado do comportamento da organização e menos das mensagens disseminadas pelos comunicadores” (GRUNIG, 2011, p. 68), afirmando, por este motivo, “que os comunicadores têm maior valor quando trazem informações para dentro da organização do que quando disseminam informações para fora da organização” (Ibidem).

O autor descreve a aplicação destes princípios em nível global, questão relevante tanto sob o aspecto técnico quanto educacional e de desenvolvimento da profissão. Para Grunig (2011), como teoria ampla e geral, a Teoria da Excelência e os princípios genéricos, sendo abstratos, podem ser aplicados em diferentes países e cenários, desde que sejam consideradas seis condições contextuais:

- nível de desenvolvimento do país hospedeiro (IDH);
- sistema político local;
- sistema econômico local;

- cultura, incluindo o(s) idioma(s) local(is);
- desenvolvimento do ativismo ou grupos de pressão;
- papel desempenhado pelos meios de comunicação locais.

Além destas condições, o autor destaca que a conduta ética é um componente necessário às Relações Públicas Excelentes. O autor concorda que, apesar de não ser citada explicitamente em nenhum princípio, a ética é importante para a prática profissional e requer estudos complementares específicos. (GRUNIG, 2011).

A caracterização do exercício estratégico das Relações Públicas está na condição do profissional de ter conhecimento e de participar do nível estratégico de decisões (GRUNIG, 2011). Porém, apesar de ser uma premissa aceita pelos profissionais e pelas instituições que os representam, Grunig entende que essa atuação estratégica não é suficiente para que as Relações Públicas comprovem seu valor para as organizações, sem que se adicione a análise do ambiente, fator que, segundo o autor, a Teoria da Excelência possibilita que seja compreendido pelo profissional de Relações Públicas, “uma vez que grande parte do ambiente consiste essencialmente de públicos de interesse que são familiares aos gestores de Relações Públicas” (GRUNIG, 2011, p. 78).

Para Grunig (2011), uma das principais contribuições das Relações Públicas para a gestão estratégica está em levar para a organização uma leitura do ambiente externo a partir do ponto de vista dos públicos e dos seus interesses, por meio da “análise de cenários e do gerenciamento de assuntos emergentes” (GRUNIG, 2011, p. 82). Essa leitura permitiria aos gestores compreender que forças podem influenciar a consecução dos objetivos e dos interesses organizacionais.

A contribuição das Relações Públicas, portanto, é identificar o conjunto de problemas e soluções possíveis e trazê-lo para a arena da gestão estratégica. Em particular, trazer para o processo decisório os problemas dos *stakeholders* – públicos que formam o ambiente da organização. (GRUNIG, 2011, p. 80-81)

Como ferramentas para o gerenciamento estratégico das Relações Públicas, Grunig (2011) cita a análise e a construção de cenários; a identificação e segmentação de *Stakeholders* e Públicos, incluindo o apontamento daqueles que podem sofrer os maiores impactos ou impactar a tomada de decisão; o gerenciamento de assuntos emergentes e comunicação de crise; o planejamento dos programas de Relações

Públicas; a mensuração e avaliação dos relacionamentos de longo prazo entre organização e públicos.

O que há de comum entre as publicações de Porto Simões e Grunig, ambas da década de 1990, é a preocupação em se construir um arcabouço teórico para o desenvolvimento das Relações Públicas, tanto em nível profissional como acadêmico. Neste sentido, entende-se que não cabe aqui compará-los, mas observar como compartilham da mesma preocupação. É possível que essa inquietude, em momentos relativamente próximos, tenha relação com as discussões sobre os rumos da profissão, apontadas nos contextos históricos descritos. Ou seja, os autores contribuem para as reflexões sobre o lugar que as Relações Públicas irão ocupar na sociedade perante seus desafios e transformações do final do século XX.

2.7 MARIA APARECIDA FERRARI: O RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO ANALISTA DE CENÁRIOS (2011)

Em 09/11/2015 o Jornal O Estado de São Paulo publicou um compilado denominado “Os Maiores Escândalos Corporativos do Século 21”¹⁵, listando, nesta mesma ordem: a Volkswagen (2015, manipulação nos testes de emissão de poluentes), a Petrobrás (2014, corrupção envolvendo partidos políticos e construtoras brasileiros), o Grupo X (2012, descumprimento de metas, queda do valor das ações e calote em investidores), o Lehman Brothers (2008, no centro da crise mundial daquele ano, envolvendo o mercado de empréstimos imobiliários nos EUA), a Madoff (2008, uma espécie de pirâmide financeira chamada esquema Ponzi, que atingiu de pequenos a grandes investidores), o Banco Panamericano (2010, fraudes fiscais), a Siemens (2006, fraudes fiscais), a Parmalat (2002, manipulação contábil), a Worldcom (2002, manipulação contábil), a Enron (2001, manipulação contábil).

Poucos dias antes dessa reportagem, em 05/11/2015, ocorreu o deslizamento da barragem de Mariana em Minas Gerais¹⁶, de responsabilidade da mineradora Samarco e da anglo-australiana BHP Billiton, ocasionando a morte 19 pessoas e devastando o Rio Doce e sua fauna. A Samarco era controlada pela Vale, mineradora responsável pela barragem da Mina do Córrego do Feijão em Brumadinho, também

¹⁵ <https://economia.estadao.com.br/galerias/geral/os-maiores-escandalos-corporativos-do-seculo-21,22419>. Acesso em 01 ago 2020.

¹⁶ https://brasil.elpais.com/brasil/2019/01/27/opinion/1548547908_087976.html. Acesso em 01 ago 2020

em Minas Gerais, que se rompeu em 25/01/2019¹⁷, causando a morte de 252 pessoas, além dos desaparecidos.

O que estes casos têm em comum? Certamente as más práticas de gestão – por imprudência, negligência, imperícia ou simplesmente ambição – não surgiu com eles, mas a época em que ocorreram trazem duas características que, juntas, causam impactos que em outros momentos não aconteceriam.

A primeira é a globalização econômica e financeira. A crise do mercado imobiliário nos EUA em 2008 teve reflexos no sistema bancário e no mercado de capitais por todo o mundo. O Brasil, por exemplo, adotou algumas mudanças na tributação de produtos industrializados e no sistema de concessão de créditos para consumo, para mitigar seus efeitos na economia brasileira¹⁸.

A segunda é a comunicação, também globalizada. Com a consolidação da Internet e dos meios de comunicação digitais, que juntos possibilitam a comunicação em tempo real, o que acontece em qualquer lugar do mundo é notícia no minuto seguinte no mundo todo. Isso resulta que a repercussão desse tipo de escândalo tome conta do noticiário por dias seguidos, atingindo em cheio a opinião pública e gerando também consequências econômicas, como é possível testemunhar diariamente ao se acompanhar o mercado de ações em São Paulo ou qualquer outra Bolsa de Valores.

O Brasil das primeiras décadas dos anos 2000 foi marcado pela eleição de Luiz Inácio Lula da Silva como presidente, por dois mandatos, de 2003 a 2010 e ainda elegendo sua sucessora, Dilma Roussef, nas eleições de 2010 e de 2014 – que, no entanto, sofreu *impeachment* em 2016. Segundo FAUSTO (2018), o período de 2003 a 2008 foi um dos melhores quinquênios da economia mundial e isso também refletiu no Brasil. Neste período, o país colheu excelentes resultados econômicos: ampliou as exportações, obteve recordes de crescimento do PIB, se tornou credor internacional, e, gradativamente, aqueceu o mercado de consumo interno a partir do aumento do emprego formal, das políticas de aumento do salário mínimo acima da inflação e de acesso ao crédito e do fortalecimento dos programas de transferência de renda e redução da pobreza (FAUSTO, 2018).

Neste mesmo período, a internet e a comunicação digital se consolidaram no Brasil, apesar do seu alcance não ser equitativo. Segundo dados da pesquisa TIC

¹⁷ <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-11/negligencia-causou-tragedia-de-brumadinho-diz-escritor>. Acesso em 01 ago 2020

¹⁸ <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2011/09/entenda-como-crise-de-2008-influenciou-vida-dos-brasileiros.html>. Acesso em 01 ago 2020

Domicílios 2018, o Brasil possui 70% da sua população com acesso à Internet. Essa expansão, ainda segundo o CETIC (2019), se deve a fatores como o menor custo de acesso à rede, as conexões realizadas por meio de celulares, o aumento de oferta de redes WiFi públicas e as inúmeras plataformas digitais para dispositivos móveis que atraem cada vez mais usuários. O mesmo relatório, porém, aponta que essa expansão é desigual e apresenta variações de acordo com a região geográfica analisada e as classes sociais, em que pese esses não serem os únicos obstáculos para a ampliação de acesso à comunicação digital no Brasil:

No entanto, é fundamental buscar uma ótica ampliada da exclusão digital que ultrapasse a dimensão do acesso e leve em conta as disparidades referentes ao uso e à presença de habilidades digitais – o que ficou conhecido na literatura por *second level digital divide*. Um olhar sobre as atividades on-line realizadas pelos usuários das camadas economicamente menos favorecidas, por exemplo, mostra um uso mais limitado e menos diversificado da Internet. É justamente entre esse público mais vulnerável que o acesso à rede realizado exclusivamente pelo telefone celular é mais intenso. Além disso, nesse segmento da população, é comum que a conexão do celular seja feita exclusivamente pelo WiFi, o que está relacionado também a uma frequência de uso mais baixa do que a encontrada nas demais classes sociais. (CETIC, 2019, p. 23-24)

Apesar dessas diferenças, nos anos 2000, os meios de comunicação digitais entraram definitivamente para o leque de instrumentos de comunicação usados pelas organizações e pelos profissionais de comunicação. As redes sociais digitais se popularizaram rapidamente no país a partir do Orkut por volta de 2004¹⁹ e com o Facebook, que chegou ao Brasil em 2007²⁰. Em 2019²¹, o Brasil alcançou 140 milhões de usuários nas redes sociais digitais, sendo as cinco mais acessadas o YouTube (96%), o Facebook (90%), o WhatsApp (88%), o Instagram (79%) e o Messenger (65%). Por este alcance, pelas facilidades da comunicação instantânea, as ferramentas para criação de anúncios pagos e as possibilidades de segmentação de públicos, entre outras características circunstanciais; a comunicação das organizações por meio das redes sociais digitais se tornou fundamental para o trabalho de aproximação e relacionamento com os públicos e a opinião pública em

¹⁹ <https://www.tecmundo.com.br/mercado/132464-historia-orkut-rede-social-favorita-do-brasil-video.htm>. Acesso em 01 ago 2020

²⁰ <https://canaltech.com.br/empresa/facebook/>. Acesso em 01 ago 2020

²¹ <https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil>. Acesso em 01 ago 2020

geral, impactando o trabalho dos relações-públicas e ajudando a compor contexto que estamos analisando neste subcapítulo.

Neste cenário, com as repercussões ocasionadas pela globalização econômica e comunicacional, atualmente boa parte das pessoas compreende que um escândalo financeiro nas nações do hemisfério norte pode causar desemprego no Brasil. Isso colaborou para que a sociedade, de forma geral, tenha se tornado mais consciente sobre os impactos das condutas das empresas no dia a dia das pessoas – nos âmbitos econômicos, ambientais e sociais – fazendo com que cobrem por mais transparência, ética, responsabilidade e boas práticas de gestão das organizações. Essa exigência também tem impacto na atividade de Relações Públicas, responsável pela aproximação e interlocução entre organizações e sociedade.

Como relatado em estudo anterior, até início dos anos 2000 uma crise de imagem corporativa surgiria, com maior potencial de disseminação, se fosse noticiada pela grande mídia televisiva ou em jornais de grande circulação (ALMEIDA; ABRANTES, 2018). No entanto, com a emergência das redes sociais digitais, crises de imagem de abrangência nacional ou mesmo mundial podem surgir a partir de uma única publicação de um cidadão comum, como explica Terra (2016) ao abordar a dependência das marcas das opiniões de seus consumidores nas redes sociais digitais. Assim, se por um lado as redes sociais digitais facilitaram a aproximação das organizações com seus públicos, por outro lado trouxe o grande desafio de conviver com a possibilidade de qualquer indivíduo, consumidor ou não de seus produtos, fazer uma manifestação negativa sobre sua marca nas redes sociais digitais, desencadeando uma crise de imagem.

Neste contexto, com o avanço da Internet e da comunicação digital, entre outros fatores de âmbito internacional, a Globalização se consolida como a grande tônica social, permeando toda a relação entre pessoas, organizações e nações, tornando a análise do ambiente externo e o estudo de cenários futuros ações fundamentais para subsidiar a tomada de decisão nas organizações, demonstrando-se a pertinência de se adicionar a esta pesquisa uma perspectiva que traz para as Relações Públicas a incumbência de analisar cenários.

A autora, Maria Aparecida Ferrari, atualmente é livre-docente, professora e pesquisadora vinculada à Escola de Comunicação e Artes da USP e membro fundadora da ABRAPCORP, entidade onde também ocupou diversos cargos diretivos. Em sua história profissional e acadêmica, publicou diversos artigos, livros e pesquisas

que trouxeram profícuas contribuições para o desenvolvimento das Relações Públicas no Brasil e na América Latina.

O primeiro contato com o termo ‘analista de cenários’ na prática profissional de Relações Públicas, proposto por Maria Aparecida Ferrari, foi a partir do livro ‘Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos’, o mesmo utilizado na análise da Teoria da Excelência, de James E. Grunig. Neste livro, a autora destaca que a participação do profissional de Relações Públicas na tomada de decisão nas organizações, a atuação em nível estratégico e administração dos relacionamentos das organizações com seus públicos, demanda a análise de cenários como instrumento para a prevenção das consequências das decisões, futuros alternativos e avaliação de incertezas (GRUNIG, apud FERRARI, 2011). Para a autora, a função de analista de cenários deve auxiliar a alta administração da empresa a analisar os processos comunicacionais interno e externo e a disseminar seu propósito, sempre considerando os sinais e tendências manifestados pelos públicos, antes da tomada de decisão. Neste sentido, as ideias da autora quanto ao papel das Relações Públicas nas organizações poderiam ser sintetizadas pela palavra antecipação.

Ferrari (2011) defende que o modelo de Relações Públicas baseado na relação de ‘boa vontade’, por meio da comunicação, está ultrapassado, pois a atualidade demanda que as Relações Públicas se baseiem no equilíbrio das forças presentes na sociedade e na busca de soluções benéficas entre as partes envolvidas, através do consenso, do diálogo e da mediação (MURPHY, 1991, apud FERRARI, 2011). Complementam essas ideias as reflexões proferidas em palestra²² ministrada pela professora, quando pontuou que mesmo a busca por uma boa reputação, hoje em dia, é insuficiente para atender as expectativas de públicos cada vez mais críticos. Explicou Ferrari na oportunidade, que o conceito de reputação, como uma imagem consolidada de uma organização ao longo dos anos, remete, necessariamente ao passado; e que, atualmente a tônica das relações com as organizações está baseada na confiança, ou seja, o que se espera da organização no futuro. Segundo a autora “a credibilidade passou a ser a moeda de troca entre as organizações e a sociedade, mediante o uso dos princípios da responsabilidade e transparência, e da comunicação

²² Palestra “*Comunicação e Compliance nas organizações*” ministrada pela Profª Dra. Maria Aparecida Ferrari, na Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Bauru-SP, no dia 24 de maio de 2019, como atividade organizada pelo curso de Relações Públicas e da Pós-graduação Lato Sensu Especialização em Estratégias Competitivas da FAAC.

simétrica defendida por Grunig como modelo ideal para a prática das relações públicas (2009).” (FERRARI, 2011, p. 134).

Para Ferrari (2011), é como analista de cenários que o relações-públicas ocupará a função de estrategista, sendo ouvido na tomada de decisão e fazendo parte da coalizão dominante.

A autora reflete sobre as mudanças ocorridas na sociedade a partir da Globalização, contexto que, pontua, demanda a capacidade de observar o mundo não apenas com nossas lentes, mas também considerando “as características regionais, tanto em relação às diferentes motivações, necessidades e formas de trabalho que as pessoas assumem, quanto às peculiaridades *sui generis* da visão que elas têm do mundo.” (FERRARI, 2011, p. 137).

Ferrari (2011) segue apresentando a dinâmica de um mundo globalizado e volátil, em que fatores ou fenômenos, sociais, políticos ou econômicos, ocorridos em organizações públicas ou privadas podem afetar outras organizações, em diferentes regiões do planeta. Este mundo de nações e organizações interdependentes compõe o cenário de incertezas e instabilidades em que estas mesmas organizações devem operar, explicando que “o pensamento linear que impera nas empresas não tem mais lugar no cenário organizacional. O futuro passa a ser visto como o resultado de processos emergentes, de situações desconhecidas que dependem de múltiplas variáveis.” (FERRARI, 2011, p. 140).

Assim, a autora demonstra que a necessária substituição do pensamento linear para o pensamento estratégico entrega à comunicação um papel mais relevante nas organizações do que em outras décadas.

Este novo modelo de pensamento pode ser compreendido, conforme a autora, pela adoção de uma lógica social em lugar da lógica econômica. A lógica social, ela ensina, “pressupõe a incorporação de novos valores decorrentes do redirecionamento do foco dos negócios: o lucro importa, mas não é suficiente” (FERRARI, 2011, p. 141), exigindo também que as empresas considerem, em seus planejamentos estratégicos, “as contribuições que elas podem dar para a sobrevivência do sistema social, contemplando questões como o desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, direito do consumidor e exercício pleno da cidadania.” (Ibidem).

Desta forma, Ferrari (2011) mostra que as organizações precisam, nos dias atuais, ter uma atenção muito mais voltada para compreender as tendências do

ambiente externo, para só então agir sobre o interno, apropriando-se de forma consciente da sua função política, lembrando Simões (1995).

Se elas competem pela monopolização da atenção de seus públicos, se disputam sua admiração, se buscam com eles o alinhamento de interesses e se desejam conquistar a sua lealdade, precisam também incorporar novos diferenciais que influenciem positivamente a percepção que esses mesmos públicos delas têm. Qualidade de produtos, serviços e atendimento, aliada a uma boa política de preços, relacionamentos simétricos e sustentabilidade, são fatores decisivos para a consolidação de uma boa reputação, uma vez que já se foi o tempo em que os fatores, próprios da lógica econômica, por si só bastavam. (FERRARI, 2011, p. 141)

É neste sentido, como parte responsável, integrada com suas demandas e desafios, ou seja, como parte viva da sociedade, que a autora compreende as organizações como “seres vivos”, em lugar da metáfora da organização-máquina. Para ela, assumir as organizações como organismos e como culturas atende melhor a compreensão de como os contextos interferem sobre elas e vice-versa. (MORGAN, 1996 apud FERRARI, 2011).

A autora adiciona a estas reflexões o conceito de vulnerabilidade, definido como “uma situação de fraqueza ou debilidade na qual as organizações se encontram diante de eventos que podem colocar em risco sua *performance*, causados por ambientes de intensa competitividade e riscos” (FERRARI, 2011, p. 143). Essa vulnerabilidade, segundo a autora, é produto de fatores externos ou internos aos quais as organizações estão expostas e que podem comprometer os resultados do negócio, seu comportamento com os públicos e destes para com ela. A vulnerabilidade, segundo a autora, também é apontada por Grunig como um fator preocupante, sobretudo a partir da ação de grupos de pressão e ativistas que, de forma organizada, confrontam as organizações contra práticas consideradas prejudiciais à sociedade.

A cultura organizacional e a cultura nacional são outros fatores a serem destacados. Segundo a autora, a cultura é relevante por ser

um dos principais componentes dos contextos nacional e organizacional, e a ela passamos a dedicar atenção especial, uma vez que constitui um fenômeno coletivo, produzido e negociado por pessoas que vivem ou viveram em um mesmo ambiente social.
A cultura, em seu sentido mais amplo, pode ser entendida como um conjunto de valores que determina o comportamento humano e que permite que ele seja percebido de maneira compreensível.
(...)

Dessa forma, a cultura pode ser compreendida como a maneira de entender um determinado contexto e nele atuar. Ela é o resultado da experiência humana, ou seja, é própria de cada sociedade na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõe. (FERRARI, 2011, p. 145).

A autora explica que compreender as organizações a partir da sua cultura contribui para analisá-las a partir da metáfora do ser vivo. Além disso, ela aponta para a importância de se considerar, nesta análise, o peso da cultura nacional, que está entre os fatores que diferenciam a cultura de uma empresa: “os elementos que conformam a cultura, como costumes, crenças e valores, sempre contêm a marca da cultura nacional” (FERRARI, 2011, p. 147). Para a autora, compreender a cultura é condição fundamental para a proposição de modelos de gestão e de práticas de Relações Públicas, uma vez que iniciativas, modelos e metodologias adotados com sucesso em um país, costumam naufragar quando adotados em outros de forma impositiva, sem as devidas adaptações aos valores locais.

Fazer destes fatores propulsores de desenvolvimento, estar atualizado com os acontecimentos e harmonizar os valores individuais do público interno aos valores organizacionais, conviver e interagir com grupos ativistas, são alguns dos desafios citados pela autora, a serem enfrentados pelas organizações. É neste contexto que Ferrari aborda o conceito de Relações Públicas Estratégicas, definidas como “uma função gerencial com identidade única que ajuda uma organização a adaptar-se ao seu ambiente para alcançar o equilíbrio entre seus objetivos comerciais e um comportamento socialmente responsável.” (STEYN, 2007, p. 158-159 apud FERRARI, 2011, p. 144).

A autora explica que, quando se considera a comunicação como um processo de troca de significados, interativo, participativo e bilateral, é possível no âmbito das organizações, tratá-la a partir de três dimensões: organizacional (fluxo de relacionamento e equilíbrio de interesses e expectativas entre a Alta Direção e os públicos da organização), corporativa (estruturação e gestão das práticas comunicativas e dos significados emergidos a partir destas práticas) e estratégica (processo comunicativo que está alinhado e contribui com os objetivos do negócio).

A comunicação estratégica, segundo a autora, é intencionalmente clara, aberta e voltada para o mercado e os públicos de interesse da organização, construída a partir de “políticas e parâmetros sobre os quais traça seu espaço de ação, classifica

os públicos com os quais vai interagir e define o discurso a ser dirigido a cada um deles.” (FERRARI, 2011, p. 157).

Ferrari (2011) explica os conceitos contemporâneos para a compreensão das Relações Públicas que, para a autora, pode ser uma filosofia (busca do equilíbrio entre os interesses públicos e privados), um processo (utiliza a mediação para promover o diálogo entre as partes implicadas) ou uma atividade (campo de atuação profissional). Como filosofia ou como processo, ela explica, as Relações Públicas são inerentes à natureza das organizações, existindo mesmo que não formalizadas; porém, é como atividade profissional que ela se concretiza, quando as organizações precisam formalizar e estruturar planos de comunicação com seus públicos.

Neste sentido, as Relações Públicas são “uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos, o que lhes confere também uma função gerencial.” (FERRARI, 2011, p. 158). Assim, nesta atuação estratégica, o profissional transcende o “caráter midiático e operacional” que, destaca oportunamente, “não passa de uma inversão de papéis que transforma *relações públicas* em instrumento da comunicação, quando a comunicação é que deveria ser o seu instrumento.” (FERRARI, 2011, p. 159).

É importante que fique claro que a força das relações públicas deve estar centrada na sua função de legítima interlocutora e gestora das políticas corporativas de relacionamentos simétricos que têm como alvo contribuir de maneira efetiva para o sucesso dos negócios e para o desenvolvimento da coletividade. O objetivo das relações públicas é estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, ligações, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, entre pessoas, entre as organizações públicas e privadas, seus públicos e a sociedade, de forma a transformar essa rede de relacionamentos em benefícios tangíveis e intangíveis para todos os envolvidos. (Ibidem)

A atuação do relações-públicas como analista de cenários, passa, necessariamente, pela sua atitude em relação à profissão. Vê-se, tanto em Grunig (2011), quando aborda a prática excelente das Relações Públicas; como em Gonçalves (2013), quando aborda a ética em Relações Públicas – demonstrada no próximo subcapítulo – que a atuação do profissional é determinante para a concretização destes conceitos na realidade das organizações. Isso não abrange apenas a sua capacitação e constante atualização técnica, mas a postura com que

busca desenvolver, a partir de uma preparação multidisciplinar, sua credibilidade junto à coalizão dominante e à Alta Direção, assumindo de forma confiante e segura o papel de consultor ou conselheiro nos assuntos inerentes à comunicação e ao relacionamento da organização com seus públicos. O mesmo ocorre na atuação do profissional de Relações Públicas como analista de cenários.

Isso implica, segundo o Estudo de Excelência, apresentado por Grunig na primeira parte deste livro, na sua constante preparação para enfrentar os desafios impostos às organizações, originários tanto de seu contexto interno quanto externo, assim como para aconselhar a alta direção nos assuntos que estejam relacionados com questões ligadas à comunicação estratégica. O estudo também revelou que a qualidade dos relacionamentos com os públicos de interesse depende da habilidade e competência do profissional, e que uma das maneiras de executar plenamente essa função é tornando-se um 'analista de cenários'." (FERRARI, 2011, p. 159)

Por outro lado, Ferrari (2011) explica que a atuação do profissional de forma técnico-operacional, gerencial ou estratégica, também sofre influência do modelo de Relações Públicas encontrado nas organizações, que por sua vez, são influenciados por ambientes externos mais ameaçadores, ou menos. Quando a prática está mais próxima dos modelos unidirecionais de comunicação, em organizações menos vulneráveis, a atuação do profissional tende a ser mais técnica e gerencial. Em organizações mais suscetíveis à pressão do ambiente externo, a prática de Relações Públicas é bidirecional, assimétrica ou simétrica, e o profissional tende a ter uma atuação mais estratégica e, em geral, faz parte da coalizão dominante, "assumindo o papel de consultor ou gestor estratégico da comunicação." (FERRARI, 2011, p. 160). Além disso, ressalta a autora que, nas organizações em que a comunicação alcança o patamar estratégico, essa perspectiva também afeta a prática da comunicação nos níveis gerenciais e técnicos, pois estarão comprometidas com as grandes linhas e objetivos definidos pela comunicação estratégica.

É na atuação estratégica, portanto, que o relações-públicas assume o papel de analista de cenários, função na qual o profissional deve "preparar a organização para a administração de conflitos e o enfrentamento de ameaças". (FERRARI, 2011, p. 164)

Diante dos inúmeros desafios que podem atingir as organizações, ele se adianta e analisa os contextos interno e externo em suas dimensões social, econômica, política, tecnológica e comunicacional, com o propósito de identificar um conjunto de pontos fortes e pontos fracos, de ameaças e oportunidades, e de compreender o mecanismo de relacionamento com os

públicos que os compõem, o que lhe dá base para a proposição de soluções estratégicas e de objetivos e metas de comunicação coerentes com as metas e objetivos da organização. (FERRARI, 2011, p. 164)

Entre as condições para o exercício estratégico da função, aponta a autora: fazer parte da coalizão dominante, conceber o planejamento global de comunicação, estabelecer meios para a mensuração de resultados, assumir a gestão do relacionamento com os públicos de interesse, estar preparado para assumir o papel de consultor da alta administração e assumir a gestão da comunicação corporativa em todas as suas dimensões. Na prática destas condições, ela reforça que o profissional ainda deve abarcar valores como sustentabilidade, responsabilidade social, cidadania, reputação, inclusão social e comportamento ético. Assim, o profissional poderá contribuir efetivamente com informações relevantes para que a Alta Direção possa tomar decisões estratégicas para o negócio e para desenvolver relacionamentos de longo prazo com os públicos (FERRARI, 2011).

Cada vez mais o papel do estrategista é a chave para que a comunicação seja estimulada pelos membros da alta administração; dessa forma é possível demonstrar o valor tangível que esse processo pode agregar aos negócios da organização. É nessa dimensão que o profissional de Relações Públicas, com sua *expertise* em comunicação, assume o papel de analista de cenários para propor alternativas, inclusive, diante de situações de conflitos e crises com os quais convivem todas as organizações. Esse papel só é possível de ser cumprido quando o profissional tem o conhecimento profundo da intrincada rede de relacionamentos que compõe o sistema organização/públicos, conta com apoio da alta direção e faz parte efetiva da coalizão dominante. Para conseguir bem desenvolver essa dimensão, o profissional deve ter conhecimento específico da área de Comunicação, formação empresarial que lhe proporcione analisar e contextualizar cenários, assim como ter uma postura de sempre buscar novos saberes, sejam eles tecnológicos ou estratégicos, com o objetivo de manter-se constantemente atualizado. (FERRARI, 2011, p. 165)

Em síntese, a atuação do relações-públicas como analista de cenários implica, como abordado por Ferrari (2011), a sua sintonia com os desafios e características de um mundo globalizado, a visão da organização como ser vivo e parte responsável do sistema social, o conceito de vulnerabilidade das organizações e as perspectivas fornecidas pela compreensão da cultura organizacional e da cultura nacional. Essas características e concepções contribuem para que este profissional possa conquistar uma atuação mais próxima da tomada de decisão nas organizações.

2.8 GISELA MARQUES GONÇALVES, “ÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS” (2013)

A partir do mesmo contexto descrito no subcapítulo anterior, ou seja, as complexidades do mundo globalizado econômica e comunicacionalmente e permeado por uma crescente atenção da sociedade para as responsabilidades dos gestores das empresas, é que se compreendeu ser relevante adicionar a esta pesquisa uma autora que trata especificamente da ética em Relações Públicas, da pesquisadora portuguesa Gisela Gonçalves. Esta obra, publicada em 2013, pode ser compreendida também como um reflexo deste cenário contemporâneo, em que as empresas têm sido cada vez mais cobradas pela transparência em suas transações e pela responsabilidade em suas decisões e condutas, sobretudo em negócios de grande interesse público. Deste ponto de vista, acredita-se que essa exigência da sociedade tem recebido maior atenção das organizações, o que leva a discussão sobre a ética nos ambientes organizacionais e, em especial, nas práticas comunicacionais, ao centro das discussões corporativas e acadêmicas.

Além de ser elemento de estudo em si, a obra da autora apresenta muitas informações sobre outras fundamentações teóricas da área de Relações Públicas, tanto na visão norteamericana como na europeia, contribuindo sobremaneira com os objetivos desta tese ao elucidar aspectos importantes do desenvolvimento teórico das Relações Públicas ao longo dos anos.

A autora inicia explicando que “Historicamente, o ponto de partida para a prática das Relações Públicas reside na advocacia de interesses particulares e não do interesse público” (GONÇALVES, 2013, p.11). Ainda hoje, segundo a autora, nas sociedades democráticas modernas, as empresas precisam legitimar suas ações para o público, tendo como preocupação central três palavras-chaves no nosso vocabulário: proteger sua imagem, alcançar e manter uma boa reputação e conquistar a confiança dos seus públicos. É possível observar em toda o livro afirmações que suportam a essência das ideias da autora, de que um assunto deixa de ter caráter privado quando afeta o interesse público, tornando-se, neste momento, um objeto de discussão pública:

São precisamente estes assuntos públicos que dão forma ao campo de acção das Relações Públicas. Neste sentido, entendemos as Relações Públicas como uma atividade que se situa no ponto exacto em que os interesses privados intersectam com os interesses públicos. Quer isto dizer que o objetivo último das Relações Públicas é legitimar os interesses privados das empresas na sociedade em relação às exigências do bem comum. (GONÇALVES, 2013, p. 12)

Uma forma de compreender a visão da autora sobre as Relações Públicas, a partir da leitura desta obra, é defini-las como a articulação entre interesse privado e interesse público; o que sinteticamente será representado nesta tese pela expressão compreensão mútua.

Para posicioná-la como uma função organizacional estratégica, Gonçalves (2013) descreve o caminho percorrido pelas Relações Públicas, passando, como outros autores, pela discussão sobre Relações Públicas e Marketing, até chegar à recente discussão sobre a tendência do uso do termo ‘comunicação corporativa’. Neste recorrido, a autora analisa as várias definições de Relações Públicas, nas quais ela aponta os termos mais presentes: gestão, organização e públicos.

Para a autora, enquadrar as Relações Públicas como uma atividade de gestão gera duas implicações: é uma atividade que demanda reflexão e planejamento, deve estabelecer objetivos mensuráveis e seus resultados devem poder ser avaliados. A segunda implicação é posicioná-la como colaboradora da gestão da organização, ou seja, participe da “articulação das políticas e da filosofia organizacional”. (GONÇALVES, 2013, p. 22).

A autora também aponta a palavra que ‘não aparece’ nas definições – persuasão – fato que, para ela, pode ser explicado por dois movimentos da história das Relações Públicas: buscar a desvinculação da conotação negativa de ‘agente de propaganda e persuasão’ e o distanciamento das atividades de marketing, cuja proximidade pode ser perceptível a partir da década de 80, conforme explica. Para a autora, a história do desenvolvimento da gestão das empresas a partir do século XX, voltando-se para a compreensão das mudanças sociais e políticas, dos mercados e dos consumidores, estabelece a visão e a atuação da comunicação das organizações:

No fundo, estavam lançadas as sementes que fizeram vingar as duas funções profissionais que continuam, até hoje, a formatar a forma como a comunicação das organizações é entendida – relações públicas e marketing. Quer isto dizer que uma organização para prosperar necessita preocupar-se com temas de interesse público fomentar o entendimento mútuo (relações públicas) e também, com formas eficientes de levar os produtos ao mercado e de fidelizar consumidores (marketing). Desde então, tanto as relações públicas como o marketing desenvolveram-se no mundo industrializado, formatado pelos condicionalismos socioeconômicos característicos de cada época. (GONÇALVES, 2013, p. 30)

Ao contrapor as Relações Públicas com o termo Comunicação Corporativa, a autora explica que, para alguns autores, as Relações Públicas são uma das cinco atividades especializadas em se relacionar com os públicos ou *stakeholders*: comunicação interna, comunicação de marketing, relações com investidores, relações governamentais e relações públicas – departamento que teria a função de fazer a mediação e articulação com ONGs, grupos de pressão e ativistas. Para ela, “a emancipação do conceito de comunicação corporativa realça a crise de identidade das relações públicas” (GONÇALVES, 2013, p. 35), refletindo a dificuldade de estabelecer sua área de atuação no contexto das organizações e, é possível complementá-la, na própria sociedade.

Na sequência, a autora descreve o processo de Relações Públicas a partir de Cutlip et al (2001, apud GONÇALVES, 2013): 1) Análise do Meio Envolvente e Definição do Problema; 2) Determinação de Objectivos e Estratégias; 3) Implementação de Estratégias de Comunicação; e, 4) Avaliação dos Efeitos dos Programas de Comunicação. É a partir deste processo que ela define o ponto de partida de sua pesquisa – que busca compreender o que irá caracterizar esse processo como sendo ético – ou seja, contribuindo para que a comunicação da organização vá ao encontro do interesse público.

Em seu livro, Gonçalves (2013) percorre as principais fundamentações teóricas das Relações Públicas, explicando como elas influenciaram o desenvolvimento da atividade, como ciência e como profissão. São analisadas a Teoria Sistêmica, a Teoria da Excelência e as teorias críticas.

A autora demonstra a aplicação da Teoria Sistêmica para a compreensão das Relações Públicas, considerada como um subsistema interdependente, parte de um sistema aberto. Ela explica que “o conceito da interdependência sistêmica, além de ser um ponto nevrálgico da teoria geral dos sistemas, oferece um esquema conceptual privilegiado para perceber o papel da comunicação nas organizações e a sua influência nas relações públicas.” (GONÇALVES, 2013, p. 44), abordagem que já figurava na obra de Scott Cutlip e Alen Center, *Effective public relations*, de 1952, em que os autores apontavam a análise da colaboração do meio ambiente para o desenvolvimento das Relações Públicas.

No início do século XX, parafraseando Cutlip e Center (1952: 28), o meio envolvente caracterizava-se, entre outros factores, pelo poder crescente da opinião pública; pela passagem de uma sociedade rural para uma sociedade

urbana industrializada com a consequente perda do sentido de comunidade; e, pelo crescimento dos meios de comunicação de massa e do poder de quem os controla e utiliza. Os autores descrevem, no fundo, uma sociedade segmentada por uma infinidade de grupos e estruturas em constante modificação que necessita encontrar métodos satisfatórios de intercomunicação, tendo em vista o “ajustamento das diferenças para o benefício mútuo de todos os envolvidos” (*ibid.*: 18). Daí terem concluído que as relações públicas vieram dar resposta à necessidade de restabelecer, continuamente, o equilíbrio e sobrevivência das várias organizações na sociedade. As relações públicas são uma “resposta directa ao meio envolvente” e, por isso mesmo, necessárias e inevitáveis a sociedade moderna (*ibid.*). (GONÇALVES, 2013, p. 44)

Em seguida Gonçalves (2013) aponta como Grunig consolida essa visão na publicação dos 4 modelos de Relações Públicas, trinta anos depois. A esta análise, a autora adiciona o termo ‘*boundary role*’, de Katz e Kahn, conceito que ratifica o posicionamento das Relações Públicas como um “subsistema administrativo de apoio” (GRUNIG e HUNT, 1984, 8-9, apud GONÇALVES, 2013 p. 45), atuando no limite entre a organização e o ambiente externo, ao qual a organização deve se adaptar para sobreviver, de acordo com a Teoria dos Sistemas – tornando-se o principal paradigma teórico para a pesquisa em Relações Públicas (GONÇALVES, 2013). Para a autora, essa consolidação atende dois interesses: dar relevância à comunicação no contexto das organizações, e, portanto, à profissão de Relações Públicas, ocupando-se da interação entre o ambiente interno e o externo (PAVLIK, 1987 apud GONÇALVES, 2013); e possibilitar a observação empírica e consequentemente, trazer para a atividade um carácter científico, “há muito ambicionado” (GONÇALVES, 2013, p. 49).

Ao descrever o desenvolvimento da Teoria da Excelência, ela aponta que os modelos resultam da “intersecção de dois eixos: assimétrico/simétrico e unidirecional/bidirecional” (GONÇALVES, 2013, p. 50). Em sua visão, a organização, como sistema aberto, só estaria caracterizada no modelo 4 (simétrico bidirecional), sendo os demais modelos (assimétricos) encontrados em organizações que poderiam ser consideradas como sistemas fechados. Gonçalves (2013) explica que a partir de 1989 Grunig deixa de considerar os 4 modelos como concomitantes ou situacionais – como faz inicialmente – e passa a defender o modelo 4 como normativo.

Em seguida a autora aborda o paradigma de Bernays, para ela caracterizado no modelo 3 – bidirecional assimétrico. Segundo a autora, esse modelo e tudo que ele representa como prática manipulativa baseada na “persuasão científica” pode ser considerado o motivo de muitas críticas e da visão negativa das Relações Públicas.

Nesse sentido, Gonçalves (2013) explica que ao se adotar o modelo 4 como normativo, busca-se uma forma de relegar os outros três modelos como práticas ‘do passado’ e, assim, posicionar as Relações Públicas de outra forma, mais ética, positiva e responsável pelo equilíbrio de interesses entre organização e públicos.

Seguindo sua análise, a autora descreve a construção da Teoria da Excelência por Grunig e explica seu desenvolvimento ao longo dos anos, a partir das críticas sofridas. Para ela, “A perspectiva sistêmica de relações públicas pode ser facilmente considerada a aproximação dominante na investigação acadêmica em relações públicas, especialmente a partir dos anos 90” e isso se deve, em grande parte à Teoria da Excelência (GONÇALVES, 2013, p. 63).

Gonçalves (2013) apresenta os limites da simetria comunicacional, ou seja, as críticas recebidas por Grunig em relação ao aspecto normativo e idealista da Teoria da Excelência. Nestas críticas, alguns autores apontam a impraticabilidade do modelo, uma vez que o profissional está a serviço da organização e é pago por ela; outros apontam que as Relações Públicas, em realidade, são persuasivas e assimétricas.

A autora explica que Grunig se preocupa em validar seus modelos de forma empírica e, por isso, ao buscar demonstrar a validade do modelo de Excelência (teórico e normativo), caminha para o “Modelo de Motivação Mista”, proposto por P. Murphy e baseado na teoria dos jogos, no qual “as organizações tentam satisfazer os próprios interesses e, simultaneamente, ajudar os públicos a satisfazer os seus” (GONÇALVES, 2013, p. 75). Segundo a autora, Grunig defende que esse modelo seria o ideal para descrever o modelo de Relações Públicas simétrico/bidirecional, sendo entendido também como um misto dos modelos simétricos e assimétricos, pois representariam “melhor as contingências que ditam as práticas comunicacionais de uma organização que persegue os seus próprios interesses, mas que, simultaneamente, antecipa as reações dos seus públicos principais” (DOZIER et al, 1995:48 apud GONÇALVES, 2013, p. 75). O interessante deste modelo é colocar a prática das relações públicas

(...) num *continuun* que, em vez de colocar a prática simétrica e assimétrica em extremos opostos, antes os aponta como sendo ambos assimétricos. Agora, a única zona onde pode ser encontrada comunicação simétrica encontra-se no centro do *continuun*, a *winwin zone*, onde tanto a organização como os públicos podem recorrer tanto à negociação como à persuasão, tendo em vista o ambicionado equilíbrio relacional. (GRUNIG, et al, 2002: 355 apud GONÇALVES, 2013, p. 44)

Com este reposicionamento da Teoria da Excelência, Gonçalves explica que Grunig buscou aproximá-la mais da realidade profissional e das contingências da prática comunicacional das organizações – sem, no entanto, abandonar o ideal do equilíbrio de interesses. Continua a autora demonstrando que Grunig, além deste, apresenta ainda outros dois modelos: o de influência pessoal (baseado no poder e influência do próprio profissional e sua rede pessoal de relacionamentos) e o de intérprete cultural (quando há necessidade de adaptação cultural da comunicação de uma organização para países com culturas diferentes da sua origem).

Outro conceito apresentado pela autora é a Teoria da Gestão das Relações, que, para ela, possui grande aderência com a teoria sistêmica e com modelo simétrico bidirecional, uma vez que, alcançar o equilíbrio de interesses implica criar e manter relacionamentos que não são pontuais e precisam, ser ‘geridos’ – neste sentido: conhecidos, acompanhados e cujos resultados positivos se alcançam ao longo do tempo e em virtude do histórico desse relacionamento – e esse seria o principal objetivo das Relações Públicas. Na discussão desta teoria, a autora aponta o desafio de se medir ou avaliar a qualidade e o equilíbrio destas relações, destacando que “a história, o background das pessoas, ou organizações envolvidas e contexto social da relação, são apenas alguns dos factores que afectam uma relação” (GONÇALVES, 2013, p. 65).

Esta teoria parte do princípio de que o objetivo principal das relações públicas se traduz na criação e manutenção de relações entre a organização e os públicos de forma a equilibrar o interesse de ambas as partes. Como o estudo das relações é colocado no centro das atenções, todas as estratégias e táticas desenvolvidas pelas relações públicas são decididas em virtude dos efeitos que podem produzir na relação da organização com os públicos. (Ibidem, p. 63)

Continuando sua análise, Gonçalves (2013) apresenta três correntes teóricas críticas de investigação das Relações Públicas: a corrente Retórica, a corrente Crítica e as Relações Públicas Europeias.

A autora explica que a perspectiva retórica é mais próxima da comunicação bidirecional, porém, se concentra em pesquisar os efeitos e intenções dos discursos organizacionais e suas construções simbólicas, aproximando-os da comunicação assimétrica. Estudam os discursos de autoelogio e os discursos reativos (como declarações oficiais) e o uso de ‘topos culturais’ para validarem seus posicionamentos.

Quanto à perspectiva crítica, Gonçalves (2013) aponta que se aproxima mais da ideia da esfera pública, colocando a sociedade no centro da discussão e não a organização. A crítica realça que enquanto as Relações Públicas colocarem a organização no centro da discussão, elas sempre estarão à serviço da manipulação social e contra a democracia. Para os críticos, a perspectiva sistêmica é “funcionalista e não vai além do estudo da eficácia das práticas de gestão da comunicação” (GONÇALVES, 2013, p. 90), enquanto a pesquisa crítica “na esteira da teoria marxista sobre a sociedade capitalista, procura revelar e explicar as diferentes estruturas e relações de poder existentes na sociedade.” (Ibidem). Nesta leitura, adicionam a reflexão sobre o relacionamento entre as Relações Públicas e os veículos de comunicação que apenas publicam o que recebem como notícia, envolvendo duas perspectivas teóricas importantes na comunicação social: o *gatekeeping* e o *agenda-setting*.

Segundo a autora, a gênese das Relações Públicas na Europa tem relação com a Escola de Paris nos anos 70, na liderança de Lucien Matrat, pai do Código de Atenas. Para ela, a doutrina europeia se assentava sobre três pilares:

(...) a ideia humanista do diálogo social como fundamento sociológico das relações públicas; a conceptualização das relações públicas como uma prática de gestão ou função directiva nas empresas; e dimensão relacional, ou seja, o pressuposto de que as relações públicas promovem relações de confiança e estratégias comunicacionais credíveis. (GONÇALVES, 2013, p. 94)

Na sequência, a autora apresenta a perspectiva europeia das Relações Públicas, a partir do estudo de Van Ruler e Verčič, *The Bled Manifesto on Public Relations*. Segundo Gonçalves, de acordo com as definições publicadas pelos pesquisadores (e que serão apresentadas no próximo capítulo) as funções ‘gestão’ e ‘operacional’, se aproximam mais dos estudos norte-americanos, enquanto as funções ‘reflexiva’ – a nível externo, e ‘educacional’ – a nível interno, se aproximam mais da visão europeia das Relações Públicas.

Ora, as teorias que gravitam em volta da teoria sistêmica das relações públicas podem ser denominadas de teorias normativas, uma vez que descrevem como uma profissão deve atuar. Já uma visão reflexiva das relações públicas conduz ao estudo das implicações da sua prática na sociedade e na esfera pública. (GONÇALVES, 2013, p. 99)

Para Gonçalves (2013), as perspectivas críticas trazem questionamentos à teoria simétrica bidirecional, mas ainda a adotam como hegemônica, pois não oferecem uma teoria alternativa – considerando natural que boa parte da produção científica tenha caráter funcionalista, vez que a comunicação se trata de uma ciência social aplicada. No entanto, a autora aponta o surgimento de uma nova perspectiva em lugar da funcionalista, a ‘perspectiva co-criacional’, de Botan e Taylor, centrada “nas relações entre a organização e os públicos e na comunicação enquanto dispositivo que torna possível o entendimento entre interpretações e objetivos muitas vezes opostos – a co-criação de significados” (GONÇALVES, 2013 p. 105). A diferença principal entre as duas perspectivas está na atitude em relação aos públicos – que, nesta concepção, não é apenas “um meio para atingir um fim”, mas são vistos como “parceiros da organização no processo de construção de significado sobre a organização, as suas acções e o seu lugar na sociedade” (Ibidem).

Na visão da autora, a Teoria da Excelência foi a que deu mais visibilidade à perspectiva co-criacional, por isso ela considera “incontornável ter como ponto de partida numa investigação sobre relações públicas o paradigma grunigiano” (Ibidem), opção que ela justifica em alguns posicionamentos que relacionam a simetria e a bidirecionalidade como condições imprescindíveis para que as Relações Públicas, porém sem deixar de destacar a ambiguidade de uma teoria normativa e utópica, mas que, ao mesmo tempo, representaria uma conduta de Relações Públicas a serviço do interesse público.

A autora apresenta o objetivo de sua pesquisa de dissertação, que pretende oferecer uma “interpretação do fenómeno das relações públicas, compreendido como uma relação e actividade social específica, que tem vindo a ser cada vez mais institucionalizada como prática profissional” (GONÇALVES, 2013, p. 111), ponderando sobre “o lugar da actividade de relações públicas nas organizações e o seu papel na sociedade” (Ibidem), a partir da seguinte questão norteadora

Até que ponto se pode esperar que as actividades de relações públicas, ao serviço de interesses empresariais, possam ser fundamentadas na capacidade do homem comunicar com os outros para alcançar o bem comum?” (Ibidem)

A autora explica a realização do seu estudo empírico por meio de três métodos, usando o conceito de auditoria de imagem também a partir de três ângulos, conforme representação do Quadro 5:

QUADRO 5: O ESTUDO EMPÍRICO REALIZADO POR GONÇALVES (2013)

ÂNGULO DA AUDITORIA DE IMAGEM	QUESTÃO NORTEADORA	MÉTODO DE COLETA	MODELO DE RELAÇÕES PÚBLICAS ENCONTRADO
AUTOIMAGEM	Qual o objetivo último das RP?	Entrevista com profissionais	Modelo 4
IMAGEM INTENCIONAL	Quais os princípios e valores éticos subjacentes à prática das RP?	Análise dos textos das Associações de Classe e Códigos de Ética	Modelo 4
IMAGEM PÚBLICA	Em que situações a prática das RP pode ser conotada com manipulação da opinião pública?	Análise de veiculações sobre a profissão na mídia.	Modelos 1, 2 e 3

Fonte: Elaboração própria a partir de Gonçalves (2013)

Ao final da pesquisa empírica a autora aponta a dissonância entre autoimagem/imagem intencional vs imagem pública.

Ora, é precisamente a falta de uma postura ética que sobressai numa análise ao que é dito na imprensa sobre a actividade das relações públicas (*imagem mediática*). Em especial, na associação com mecanismos *persuasivos ilegítimos* de assessoria de imprensa, tendo em vista a prossecução de objetivos puramente privados (especialmente visíveis na comunicação política). Se a *imagem mediática* da actividade de assessoria de imprensa está muito conotada com tráfico de influências e manipulação da esfera jornalística, não existe, portanto, correspondência com a identidade ética diagnosticada tanto na auto-imagem como na imagem intencional das *relações públicas*. Será, então, possível falar em relações públicas éticas, ou será esta expressão um oxímoro? Se a imagem projectada não tem correspondência com a imagem mediática, a conclusão última desta “*auditoria de imagem*” é que as relações públicas têm, de facto, um problema de afirmação da sua identidade no espaço público?²³ (GONÇALVES, 2013, p. 160)

Na interpretação crítica de seu estudo, a autora contrapõe os resultados obtidos aos modelos de Relações Públicas de Grunig. Para a autora, em sua pesquisa e na própria pesquisa de Grunig, o modelo mais praticado nas empresas é o assimétrico bidirecional (imagem midiática), enquanto o modelo simétrico bidirecional

²³ Grifos da autora.

(autoimagem/imagem institucional), constitui um ideal teórico-normativo. No primeiro modelo, explica a autora, o desequilíbrio se apresenta porque apenas os públicos mudam comportamentos que beneficiarão a organização, enquanto que, no segundo modelo, a empresa também adotaria mudanças de comportamento, junto com o público, a fim de equilibrar seus interesses.

Neste sentido, a dicotomia simétrico/assimétrico não aponta apenas para a questão de dois estilos de comunicação, mas sobretudo, para duas filosofias ou visões de mundo completamente diferentes e que têm profundas implicações éticas na forma como as empresas desenvolvem as actividades de relações públicas. Por um lado, a visão assimétrica pressupõe que a empresa sabe o que é melhor para os públicos e que estes devem ser persuadidos da exactidão e honestidade dos pontos de vista empresariais, para o seu próprio bem. Por outro lado, a visão simétrica repudia a ênfase colocada na *persuasão* dando primazia à *compreensão mútua* enquanto objetivo último da comunicação. (GONÇALVES, 2013, p.162)

A avaliação da imagem midiática é feita a partir de artigos opinativos de jornalistas que consideram negativamente a prática da assessoria de imprensa. A autora explica que foram usados apenas os artigos negativos em sua análise, alegando que os artigos positivos e neutros não traziam resultados interessantes.

Para fundamentar a análise destes resultados, a autora traz os novos modelos propostos por Grunig (modelo simétrico de motivos mistos, modelo de influência pessoal e modelo de intérprete cultural) e o modelo de Intereficação de Bentele, aqui entendido como uma ‘interação eficaz’ entre os relações-públicas e os jornalistas, e a influência, nesta relação, dos conceitos de *newsmaking* e *agenda setting*. O modelo de Intereficação é tido como um “modelo teórico que permita examinar as direcções recíprocas de influência entre jornalismo e relações públicas” (GONÇALVES, 2013, p. 169). Para a autora, o ponto mais problemático da imagem das relações públicas está justamente na sua relação com a esfera jornalística.

A partir deste modelo, a autora rebate que a relação entre relações-públicas e jornalistas não é, necessariamente, manipulativa ou ingênua. Para ela, o fato de muitos jornalistas usarem quase na íntegra os textos recebidos, por si só não comprova a influência do relações-públicas, pois podem haver outras questões envolvidas nestas decisões, de natureza estruturais e econômicas, como, por exemplo, as redações esvaziadas.

Para Gonçalves (2013), a mensagem principal do código de Atenas (base da maior parte dos códigos de ética estudados pela autora), é que a prática profissional seja regida pela Verdade, pelo Diálogo e pelo Interesse Público. Por isso, ela considera que somente “se ocuparem um lugar de poder nas empresas, as relações públicas poderão ser praticadas à luz do modelo simétrico” (GONÇALVES, 2013, p. 164).

Como síntese, a autora cunha o termo ‘persuasão ética’, pois ela explica que o profissional, de fato, tem como objetivo defender a organização em que atua, e entende que é legítimo fazê-lo desde que atenda aos princípios éticos (incluindo-se aqui o conceito de visão estratégica inerente à persuasão). O equilíbrio entre o interesse privado e o público está na prática profissional ética e na “transparência informativa”.

O nosso estudo colocou em evidência o ideal da actividade de relações públicas, que denominamos *persuasão ética*. Isto significa que as relações públicas podem desenvolver as suas actividades de forma mais eficaz, tendo em consideração os objectivos da própria empresa, mas também os dos públicos com os quais se relacionam, ao construírem relações de confiança e transparentes. Por outras palavras, conclui-se que a perspectiva simétrica das relações públicas evidencia a defesa de uma actividade persuasiva, que é estratégica por natureza, justificando-a com base em princípios éticos. Há, portanto, por detrás do ideal de simetria e de reciprocidade uma *racionalidade estratégica* que é justificada através do ideal de um *diálogo* que se pretende ético. (GONÇALVES, 2013, p.172-173)

No entanto, a autora considera que essa síntese não é suficiente para compreender o “lugar das relações públicas na construção do espaço público nas sociedades democráticas” (GONÇALVES, 2013, p. 173), por isso complementa sua pesquisa com o conceito de Esfera Pública de Habermas.

Mais do que explicar a esfera pública burguesa, a autora busca demonstrar a evolução do pensamento de Habermas nos últimos anos, seu entendimento sobre esfera pública nos nossos dias e, sobretudo, sua relação com os meios de comunicação. Para ela, Habermas considerava que a maior noção de autoridade da esfera pública era a opinião pública, “construída sobre a razão universal da generalidade de indivíduos pensadores, continuamente envolvidos numa discussão aberta e racional, que os conduziria à intercompreensão e ao consenso” (GONÇALVES, 2013, p. 179).

Segundo seu relato, foram dois os fatores responsáveis pelo declínio da esfera pública: a burocracia do Estado Moderno, como obstáculo ao poder comunicativo dialógico e público, e a linguagem dos Meios de Comunicação de Massa, “destituída de caráter crítico-racional” (GONÇALVES, 2013, p. 180). Para Habermas, explica a autora, quando a imprensa se torna comercializada e deixa de ser a genuína expressão de indivíduos, ela se torna manipulável, pois passa a atender interesses privados, partindo do jornalismo de convicção para o jornalismo comercial. A autora relata que, na visão de Habermas, a degeneração do jornalismo e da esfera pública ocorre no pós-guerra “período em que a manipulação da opinião pública passa a ser feita através dos meios de comunicação de massa”. (GONÇALVES, 2013, p. 181).

Para Gonçalves (2013), ao abordar a Teoria da Acção Comunicacional, Habermas propõe que a sociedade é formada pelo Mundo da Vida (onde prevalecem as normas de convívio social, valores, nossa vivência particular), e o Sistema (onde prevalecem os arranjos econômico-administrativos, as normas legais e políticas). A autora explica que essas visões não traduzem a nossa realidade de forma superficial, mas como “distinção entre formas diferentes de racionalidade” (GONÇALVES, 2013, p. 183). No Mundo da Vida prevalece a Acção Comunicacional. No Sistema, prevalece a Acção Estratégica. Em síntese:

(...) se a linguagem for utilizada para alcançar compreensão mútua é uma expressão da acção comunicacional. Se, no entanto, o acto de fala for utilizado para influenciar a outra parte, trata-se de uma acção estratégica a serviço do sistema e, neste caso, a acção resultante não se baseia na comunicação como forma de alcançar a compreensão intersubjectiva: o consenso. (GONÇALVES, 2013, p. 185)

(...)

A acção estratégica está orientada para o sucesso. Agir estrategicamente significa orientar o comportamento exclusivamente de forma a alcançar determinadas consequências. (...) A acção comunicacional, pelo contrário, é orientada para o consenso. Neste caso, a comunicação é apenas usada para atingir compreensão mútua e não para influenciar ou ser bem-sucedido. (GONÇALVES, 2013, p. 186)

A autora aponta que, se antes os Meios de Comunicação de Massa foram responsáveis pelo declínio da esfera pública burguesa, atualmente se tornaram catalizadores das preocupações e temas emergentes nas diversas esferas públicas, como “produtores de transparência” (GONÇALVES, 2013, p. 190).

A conclusão mais interessante a retirar da evolução do pensamento de Habermas sobre a esfera pública em relação aos meios de comunicação social pode ser resumido em dois pontos fundamentais. Em 1º lugar, há uma inversão no papel dos *media* na esfera pública uma vez que passam a ser considerados um elemento natural ou necessário ao funcionamento de uma esfera pública que necessita de *inputs* das redes informais de comunicação com origem na periferia (sociedade civil) para criar opinião pública. Em 2º lugar, essas redes informais de comunicação contribuem para a formação da opinião pública graças aos vários actores a operar na esfera mediática (jornalistas, relações-públicas, lóbbistas, etc.) e que selecionam os temas a tratar. A partir destas considerações, aquilo que nos parece mais curioso constatar é que Habermas, no fundo, reitera aquele que seria o ideal regulador do funcionamento interno da esfera pública, tal como apreendeu na esfera pública burguesa: a ideia de um entendimento intersubjectivo, discursivamente alcançado, dialogicamente partilhado e comunicativamente racional. A esfera pública mantém-se como a categoria central ideal para garantir a mediação entre os domínios privados e o Estado. (GONÇALVES, 2013, p. 191-192)

A partir dessa explicação a autora questiona como as Relações Públicas podem contribuir para o ideal racional dialógico da esfera pública, contrapondo a teoria de Habermas à prática profissional das Relações Públicas e seu papel na sociedade democrática: seria essa prática manipulativa ou seria fomentadora de consenso? Segundo a autora, o elemento que inclina a prática para um lado ou outro é a postura ética do profissional e da organização.

Assim, Gonçalves (2013) explica que o primeiro ponto é identificar o espaço de articulação das Relações Públicas em uma sociedade dividida entre o público e o privado. Utilizando as “4 Esferas de Ação de Habermas” (Esfera Íntima, Sócio-económica, Pública e Pública-jurídico-política), da pesquisadora Susanne Holmström, Gonçalves faz a seguinte reflexão:

Quando as relações decorrem na esfera sócio-económica estamos numa área privada que também tem um lado público na medida em que o mercado, acessível a todos, é público. Além disso, a fronteira entre privado e público não é estática pois há muitas acções da esfera económica que tem influência na sociedade. Nestes casos, as empresas têm necessidade de *legitimar* as suas acções perante o público. Sublinhe-se que por *legitimidade* entendemos a aceitação social das acções de uma organização – e não a *legalidade* dessas acções. (...) Há, portanto, temas sujeitos a debate na esfera pública que já estão legalmente regulados na esfera pública estatal. Sempre que um assunto deixa de ter um carácter meramente privado, por se tratar de um problema que também é de interesse público, ele desloca-se da esfera privada para a esfera pública e torna-se objecto de discussão pública. Ora, são precisamente esses assuntos públicos que dão forma ao campo da prática das relações públicas. (GONÇALVES, 2013, p. 195)

Para a autora, as Relações Públicas são ‘intérpretes’ do Sistema para o Mundo da Vida, na medida em que contribuem para o papel de transparência que pode ser exercido pelos meios de comunicação na esfera pública moderna. Assim, novamente, a autora indica a forma como o profissional age como determinante para considerar se as Relações Públicas atuam em favor do Sistema ou em favor do consenso com o interesse público, como papel social idealizado na prática do modelo simétrico de comunicação bidirecional.

Gonçalves (2013) apresenta ainda a teoria ética de Relações Públicas de Ron Pearson, composta por uma premissa básica (implementar e manter a comunicação entre entes que questionem e validem as práticas profissionais) e dois imperativos morais (estabelecer e manter a comunicação entre as organizações e os públicos por ela afetados, e tornar essas relações mais dialógicas). Segundo a autora, o próprio Grunig considera a teoria de Ron Pearson como paralela à Teoria da Excelência. Para finalizar, a autora explica que Pearson considera que a prática comunicacional ética e dialógica está diretamente relacionada com a maturidade do profissional, e, por analogia, o mesmo pode se esperar de uma organização.

Continuando as conclusões de seu estudo a partir de Grunig (simetria bidirecional) e Habermas (ação comunicacional) Gonçalves logra fundamentar o caráter ético das Relações Públicas e responder à questão norteadora.

O grande potencial das teorias de Habermas para a interpretação da atividade das relações públicas reside, assim, na possibilidade de se afirmar que, na lógica abstracta da racionalidade instrumental, o dinheiro e o poder passam a ter que se justificar através de processos comunicacionais, numa sociedade em que tudo pode ser alvo de debate. No fundo, o agir económico tem vindo a tornar-se cada vez mais uma forma de agir comunicacional porque as empresas procuram legitimar-se na esfera pública em relação às exigências do bem comum, através da comunicação. O crescimento do fenómeno das relações públicas nos anos mais recentes acompanhou essa necessidade de as empresas legitimarem as suas acções privadas na esfera pública. Todavia, essa legitimação só será possível através de uma prática simétrica e ética das relações públicas. (GONÇALVES, 2013, p. 212)

Em suas conclusões a autora destaca que nas sociedades democráticas, as Relações Públicas, praticadas de forma ética, propiciam o diálogo entre organizações e públicos, para o alcance do bem comum, e afirma: “As relações públicas, entendidas como função de gestão, situam-se exactamente no ponto em que essas duas esferas

[privada e pública] se interpenetram ou colidem, e onde a tensão entre interesse privado e interesse público é mais intensa” (GONÇALVES, 2013, p. 218).

A partir da leitura desta obra é possível compreender que Simetria e Ética, de certa forma são causa e consequência. Como ideal normativo para a prática profissional, a simetria é condição para o agir ético esperado do profissional e das organizações e não tem relação apenas com a prática comunicacional. Mais que isso, está condicionada a uma filosofia de gestão que busque considerar o impacto para o interesse público quando da tomada de decisão sobre o interesse privado, com o intuito de equilibrar os efeitos sobre ambos. Neste sentido, os aportes de Gisela Gonçalves são bastante pertinentes para os desafios apontados para as organizações neste século, no que concerne às exigências dos públicos por maior transparência e diálogo com as decisões das organizações em que investem, consomem, dependem ou simplesmente convivem.

2.9 QUADRO SINTÉTICO DAS OBRAS CONSULTADAS

No Quadro 6, apresentado a seguir, buscou-se realizar um resumo das obras estudadas, as considerações sobre suas escolhas e uma observação sobre o contexto histórico do período em que foram publicadas. O objetivo deste quadro é responder, de forma sintetizada, a visão de Relações Públicas constante na obra de cada autor, no momento da sua publicação.

QUADRO 6 - PERSPECTIVAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS – OBRAS CONSULTADAS E SEUS CONTEXTOS

AUTOR	LIVRO	Motivo da Escolha	ABORDAGEM	RELAÇÕES PÚBLICAS É:	CONTEXTO HISTÓRICO
EDWARD BERNAYS	Crystallizing Public Opinion. (1923)	Reconhecido como primeiro livro científico sobre Relações Públicas do mundo.	O profissional de Relações Públicas deve ser um conselheiro de seu cliente e estudar o público para que as ações de comunicação alcancem os interesses do cliente. Toda a atuação do relações-públicas tem como objetivo conquistar o apoio da opinião pública para uma ideia, podendo, para isso, empregar os métodos necessários, desde que fundamentados em bases científicas.	Persuasão	Dois aspectos podem ser destacados para o crescimento das RP nos EUA: a legitimação da entrada do país na 1ª Guerra Mundial e a necessidade das indústrias de melhorarem sua imagem perante à opinião pública. 1914–1930: ‘ascensão e queda’ da indústria norte-americana. Na década de 20 os EUA despontam como potência econômica mundial, até a Queda da Bolsa de 29.
CÂNDICO TEOBALDO DE ANDRADE	Para Entender Relações Públicas (1962)	Reconhecido como a primeira obra científica sobre Relações Públicas no Brasil e na América Latina.	A perspectiva de Relações Públicas encontrada em Andrade, indica sua busca pela compreensão e entendimento mútuo entre instituições e público, por meio do debate. O autor contrapõe as Relações Públicas (que devem trabalhar a partir do debate com o público) com a propaganda (que busca basicamente o convencimento da massa).	Diálogo	1964 – Regime Militar As escolas de Comunicação Social surgem no Brasil nos anos 40. Neste período, até a criação do primeiro curso superior na USP, em 1967, o interesse na atividade se reflete nos cursos técnicos e de especialização, entre outros.

					Apesar de as Relações Públicas terem chegado no Brasil em 1914, entre a década de 40 e a década de 60, o histórico mostra maior evolução da atividade no âmbito governamental. A partir da década de 1950 e 1960, com o aumento das multinacionais no país, é que surgem as campanhas dirigidas à opinião pública, para legitimar sua presença no mercado brasileiro. Regulamentação das RP no Brasil em 1967/68.
MARGARIDA MARIA K. KUNSCH	Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada (1986), 1ª ed) – com aportes da 5ª edição, de 2003, revisada e ampliada	Uma das autoras com maior influência na pesquisa de RP no Brasil, a partir da década de 80.	A perspectiva da Comunicação Integrada, trazida pela autora, bem como a importância de planejamento no trabalho de Relações Públicas, são os dois principais posicionamentos que se pode apreender desta leitura. O Planejamento é conceito central do livro, devido a impossibilidade de se fazer qualquer tipo de integração entre funções e/ou pessoas, sem que haja um planejamento. A eficácia e a eficiência da comunicação são alcançadas por meio do planejamento, da sistematização e da integração. Neste sentido emerge a síntese através da palavra Coordenação, inerente à função de planejamento e condição para que a Integração seja concretizada.	Coordenação	Década de 70 – expansão dos cursos superiores de RP. Década de 80 – anos em que o clima de abertura política e aumento dos movimentos sociais serve de contexto também para que empresas passem a adotar uma política de abertura à sociedade, invistam mais em relações públicas, por necessidade de se legitimarem perante a opinião pública, causando grande expansão dos serviços de RP.

CICILIA M. KROHLING PERUZZO	Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista. 2ª. ed (1986)	Obra pioneira no Brasil na perspectiva crítica para a pesquisa das Relações Públicas.	Para Peruzzo, uma vez que não é possível atuar de forma neutra frente aos antagonismos presentes na sociedade capitalista, as Relações Públicas se colocam a serviço do capital, servindo para legitimar e dar condições para a reprodução do modo de produção capitalista. No entanto, a autora propõe uma forma alternativa de atuação para as Relações Públicas, que também podem atuar em prol da legitimação dos movimentos sociais perante à opinião pública, além de utilizar a Ação Educativa para a conscientização e desalienação dos públicos.	Ação Política	1985 – Movimento Diretas Já. 1979 – 1989: Anos das grandes greves de trabalhadores no Brasil.
ROBERTO PORTO SIMÕES	Relações Públicas: função política. 3ª.ed (1995)	Com Porto Simões, adiciona-se outra perspectiva brasileira sobre as Relações Públicas, conhecida como Função Política.	O objetivo do autor é fazer uma revisão crítica das teorias existentes sobre Relações Públicas, partindo da ideia que são desconectadas e fragmentadas, reduzindo a atividade a partes dela. Entende que não há uma teoria e se propõe a 'oferecer' uma, baseada nos princípios da pesquisa científica. Analisa não apenas as teorias de Relações Públicas, mas o próprio ensino e a prática profissional. Propõe uma visão de Relações Públicas relacionada ao conceito de Micropolítica, "cuja essência é a relação de poder entre a organização e seus públicos, e cuja aparência é a comunicação entre esses dois componentes do sistema social" (p. 35).	Micropolítica	A pesquisa de Grunig, que originou a Teoria da Excelência, iniciou em 1984 e foi publicada em 1992. Em 1993, passou a ser disseminada na América Latina, a partir do 1º Congresso Internacional de Comunicação e Relações Públicas, no Chile. A publicação de Porto Simões é de 1995. É possível encontrar similaridades entre Grunig e Simões ao proporem a construção de uma base teórica para o avanço das Relações Públicas, no

			<u>Definição Conceitual:</u> “A atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização.” (p. 83), que, por sua vez, objetiva que a atuação da organização seja percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos, sendo, conseqüentemente, legitimada, evitando assim conflitos no processo de transação.		âmbito profissional e acadêmico – Grunig nos EUA e Simões no Brasil, e que foram publicadas em épocas próximas. As décadas de 1980 e 1990 trazem três fatos relevantes que causaram mudanças sociais e no mercado:
JAMES E. GRUNIG	Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos (2011) PARTE 1: Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão.	A Teoria da Excelência é reconhecida como a principal consolidação teórica sobre a atividade de Relações Públicas e possivelmente a que mais impactou a produção científica da área.	O Equilíbrio aparece na Teoria da Excelência, tanto no conceito de simetria, quanto na abordagem sobre diversidade, na defesa das Relações Públicas como parte da ‘coalizão dominante’, e no seu entendimento sobre ética (equilíbrio entre o interesse da organização e dos públicos). Os quatro modelos de Relações Públicas representam quatro formas de entendimento sobre a natureza e propósito das Relações Públicas que, com as devidas adaptações, podem ser aplicadas em diferentes países e culturas. Segundo o autor, o objetivo não era impor uma teoria única, mas unificar teorias complementares e concorrentes que poderiam ser aplicadas pela maioria dos profissionais.	Equilíbrio	- 1988 – promulgação da Constituição Federal para a consolidação da democracia no Brasil. - 1990 – publicação do Código de Defesa do Consumidor - 1990 – abertura comercial às importações, promovida pelo Governo Collor. Considera-se estes fatos profundamente transformadores para a visão do empresariado brasileiro sobre a gestão das empresas e sua relação com seus consumidores e a sociedade em geral, capazes de despertar maior interesse e preocupação com a imagem e reputação de suas empresas e suas marcas.

MARIA APARECIDA FERRARI	Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos (2011) PARTE 2: Contexto Global e Latino-americano da Comunicação e Relações Públicas.	Por meio do conceito do relações-públicas como Analista de Cenários, adiciona-se mais uma perspectiva brasileira.	Nesta leitura, dois conceitos são destacados para a compreensão das Relações Públicas na atualidade: a Análise de Cenários e o posicionamento estratégico da atividade. Por estratégico entende-se sua atuação junto à Alta Direção das organizações, colaborando para a consecução dos objetivos organizacionais. A Análise de Cenários é condição fundamental, pois permite ao profissional compreender o contexto organizacional interno e externo, atuando preventivamente sobre a emergência de temas críticos e reações às decisões tomadas.	Antecipação	A partir do final da década de 1990 até os dias atuais, com o avanço da Internet e da comunicação digital, a Globalização se consolida como a grande tônica social, permeando toda a relação entre pessoas, organizações e nações, tornando a análise do ambiente externo e o estudo de cenários futuros ações fundamentais para subsidiar a tomada de decisão nas organizações.
GISELA MARQUES GONÇALVES	Ética das Relações Públicas (2013)	A perspectiva da ética na prática profissional tem aderência com as atuais expectativas dos públicos, que adotam posturas mais críticas e demandam transparência por parte das organizações. Neste sentido, esta obra colabora para a compreensão da prática profissional das	Depreende-se da obra de Gonçalves a essência de um posicionamento representado pela seguinte citação: “Quando um assunto deixa de ter um carácter meramente privado, por se tratar de um problema que também é de interesse público, torna-se um objeto de discussão pública” (p.12). Na discussão da autora percebe-se maior clareza sobre a atuação das Relações Públicas, como uma profissão voltada para atuar na zona de conflito entre o interesse público e o privado, articulando estes interesses. A partir da leitura, é possível compreender que, no âmbito das Relações Públicas, Ética e Simetria, de certa forma são Causa e Consequência.	Compreensão Mútua	O desenvolvimento das tecnologias de comunicação digital e as implicações de um sistema financeiro globalizado, permeando um mundo cada vez mais interligado e complexo, fazem com que as condutas das organizações possam causar consequências em qualquer parte do mundo. Com o aumento da percepção da sociedade para este contexto, novos conceitos passam a estar no centro das atenções dos gestores das organizações, indo além da qualidade do

		Relações Públicas neste contexto.			produto e do sucesso de mercado, como: - reputação - responsabilidade social - sustentabilidade - <i>accountability</i> - governança corporativa - <i>compliance</i> - ética
--	--	---	--	--	---

No próximo capítulo, os conceitos de cada autor serão analisados à luz dos objetivos desta tese, buscando identificar e destacar conteúdos destas bases teóricas que podem ser considerados como preceitos educativos para as Relações Públicas.

3 PRECEITOS EDUCATIVOS PARA AS RELAÇÕES PÚBLICAS

Neste capítulo serão destacados os conceitos dos autores apresentados anteriormente com o intuito de analisá-los à luz das proposições desta tese, ou seja, quanto à sua proximidade e diálogo com a perspectiva educativa das Relações Públicas.

Além desta análise, este capítulo também cumpre a função de trazer outras fundamentações teóricas relevantes para o desenvolvimento desta perspectiva e, em certa medida, consideradas basilares na construção desta tese.

O termo Relações Públicas Educacionais foi visto inicialmente no artigo publicado por Betteke Van Ruler e Dejan Verčič com informações sintetizadas sobre a pesquisa *The Bled Manifesto on Public Relations*, de 2002, que abordou a atividade de Relações Públicas na Europa. Neste documento, eles identificaram que as atividades de Relações Públicas europeias possuíam quatro características: Gerencial, Operacional, Reflexiva e Educacional:

1. *Gerencial*: desenvolver planos para comunicar e manter relacionamentos com grupos de públicos/esfera pública, com o objetivo de conseguir a compreensão mútua e/ou a confiança pública. Esta característica está relacionada com grupos de públicos comerciais (internos e externos) e grupos de opinião pública como um todo e está dirigida à execução de estratégias e missão organizacional.
2. *Operacional*: preparar meios de comunicação para a organização (e seus membros), com o objetivo de ajudar a organização a formular suas comunicações. Esta característica está orientada para serviços e dirigida à execução de planos de comunicação desenvolvidos por terceiros.
3. *Reflexiva*: analisar mudanças de padrões, valores e pontos de vista da sociedade e realizar debates com os membros da organização, com o objetivo de ajustar os padrões, valores e pontos de vista da organização. Esta característica está orientada para padrões, valores e visões organizacionais e dirigida ao desenvolvimento da missão e de estratégias organizacionais.
4. *Educacional*: ajudar todos os membros da organização a se tornarem competentes comunicacionalmente, com o objetivo de responder melhor às mudanças das demandas da sociedade. Esta característica está orientada para a mentalidade e o comportamento dos membros da organização e dirigida aos grupos de público interno e esfera pública. (VAN RULER; VERČIČ, 2003, p. 163)

De acordo com os pesquisadores, estas categorias e descrições foram encontradas a partir das respostas dos participantes sobre a atividade de Relações

Públicas na primeira etapa da pesquisa. A partir dos elementos destas respostas os pesquisadores enquadraram-nas nas quatro categorias acima, que, na segunda etapa da pesquisa, foram submetidas novamente aos participantes a partir do seguinte questionamento:

De acordo com nossas interpretações do resultado do estudo Delphi até agora, as relações públicas parecem ter quatro características. Você concorda que podemos vê-los como quatro papéis distintos de relações públicas, em vez de papeis mutuamente excludentes? Se não, por favor, dê suas razões. Se você concorda, existem funções adicionais próximas às relações públicas que você acha que deveriam ser incluídas? Comente sobre isso e dê as razões de sua escolha. (VAN RULER; VERČIČ, 2002, p. 14)²⁴

Os pesquisadores relataram que a maior parte dos participantes concordaram que as quatro características são encontradas nas Relações Públicas europeias. Vale destacar que a maior parte dos participantes concordaram que a comunicação interna é parte fundamental das Relações Públicas, devendo esta influenciar ou, ao menos, dividir a influência com a área de Gestão de Pessoas sobre “a mentalidade dos membros de uma organização para algum tipo de comportamento organizacional” (VAN RULER; VERČIČ, 2003, p. 165). Diante desse resultado, os autores salientaram:

É óbvio que, dentro desta comunidade de relações públicas, esses papéis são aceitáveis como um meio de definir a área. De acordo com declarações de vários países europeus, como Dinamarca, Alemanha, Holanda, Suécia, é questionável se as relações públicas são vistas apenas como relações com certos grupos de públicos ou são (também) vistas na Europa como o relacionamento que qualquer organização tem com a “sociedade” e a “licença de funcionamento” que qualquer organização necessita. Esse questionamento reforça a atenção para as funções reflexiva e educacional e quase todos os outros participantes aceitaram isso. (VAN RULER; VERČIČ, 2002, p. 15)²⁵

Segundo os autores, as características gerencial e operacional são típicas dos conceitos anglo-americanos, enquanto as características reflexivas e educacional podem ser “consideradas como características tipicamente europeias, uma vez que elas não se encontram nos livros norte-americanos e têm uma base sociológica (incomum nos Estados Unidos)” (VAN RULER; VERČIČ, 2003, p.164). Além disso, os autores destacam que a característica educacional implica “o desenvolvimento da

²⁴ Tradução nossa.

²⁵ Tradução nossa.

competência social e comunicativa de uma organização e não a disseminação da informação.” (Ibidem).

Para eles, as dificuldades conceituais sobre as Relações Públicas resultam das distintas formas como elas são compreendidas. Utilizando os pressupostos de Stanley Deetz sobre diferentes perspectivas sobre a comunicação organizacional, os autores apontaram também três caminhos para entender as Relações Públicas.

Primeiro, a abordagem da especialidade de um departamento ou das associações de Relações Públicas, o que leva, segundo os autores à dificuldade de se encontrar “tantas definições de relações públicas quantas pessoas praticando-as e ensinando-as” (VAN RULER; VERČIČ, 2003, p.166).

Segundo, a abordagem das Relações Públicas como um fenômeno. Porém, os autores destacam que não encontraram, em seu estudo, um relato único de fenômeno que a representasse, destacando que, as “Relações Públicas como fenômeno pode, na verdade, diferenciar espaços sociais (isto é, países, culturas, continentes)” (VAN RULER; VERČIČ, 2003, p.167).

Em terceiro lugar, as Relações Públicas como uma perspectiva única de olhar uma organização. Mas, segundo os autores, esse olhar não poderia ser o do relacionamento, já que esta perspectiva seria dividida com outras áreas, como a psicologia organizacional e o próprio marketing. Para eles, a perspectiva única das Relações Públicas é compreender as organizações a partir de uma “preocupação especial com questões sociais mais amplas e abordar qualquer problema desse tipo considerando as implicações do comportamento organizacional sobre e dentro da esfera pública.” (VAN RULER; VERČIČ, 2002, p. 16)²⁶.

Para os autores, as Relações Públicas não podem ser reduzidas a uma função administrativa ou um fenômeno a ser descrito, mas sim, “serem vistas como uma visão da organização, isto é, um processo estratégico de enxergar uma organização desde uma perspectiva ‘externa’ e ‘social’.” (VAN RULER; VERČIČ, 2003, p.168). Neste sentido os autores defendem “ampliar as abordagens relacionais e comunicativas das relações públicas com ou para uma abordagem pública ou reflexiva, da qual as abordagens relacionais e comunicativas sejam vistas como parte.” (VAN RULER; VERČIČ, 2002, p. 16)²⁷.

²⁶ Tradução nossa.

²⁷ Tradução nossa.

Mas, as Relações Públicas Educacionais seriam encontradas apenas na Europa? Em que contexto elas poderiam ser uma abordagem presente em todos os lugares em que as Relações Públicas são reconhecidas como profissão e área do conhecimento? E, assim sendo, que bases teóricas poderiam ser aplicadas para o aprofundamento deste conceito e para fundamentá-las como a prática profissional?

Como apresentado no capítulo introdutório desta tese, o contexto social, cultural, econômico e político resultante da Globalização e da evolução tecnológica em âmbito geral e, em específico, das tecnologias da comunicação, ocasionou o surgimento de condições que impactaram a gestão das organizações, suas estratégias competitivas e a forma como elas se relacionam com seus públicos. Entre essas condições destacam-se a necessidade de flexibilidade e a agilidade – fatores que têm relação direta com a construção da autonomia dos seus funcionários – de um lado; e de outro, a pressão por transparência e pela adoção de uma comunicação bidirecional, a partir da possibilidade dos públicos tornarem-se sujeitos ativos dos processos comunicacionais, abandonando o papel de receptores passivos e tornando-se, também, emissores.

Ademais, o que os empregados de uma organização dizem sobre ela tem cada vez mais relevância para sua reputação perante a opinião pública. Segundo o relatório Edelman Trust Barometer 2020²⁸, 55% dos brasileiros veem os CEO's como fontes confiáveis de informações sobre uma empresa, resultado 3 pontos percentuais maior que em 2019. Porém, 57% dos brasileiros veem os funcionários comuns como fontes confiáveis de informações sobre a empresa, resultado 6 pontos percentuais maior que em 2019. Entende-se que estes percentuais apresentam empate técnico, mas quando se observa que o crescimento da confiança no empregado comum foi o dobro, no último ano, quando comparado ao aumento da confiança no CEO, é possível interpretá-lo como uma tendência de crescimento na credibilidade do funcionário comum. Esta tendência, mantendo-se, reflete a importância da capacidade de comunicação de todos os empregados e corrobora as reflexões sobre a perspectiva educativa das Relações Públicas propostas nesta tese, em específico no Brasil.

Outro fator que dá ainda maior relevância a esta tendência é o impacto que as declarações e posicionamentos dos funcionários nas suas redes sociais digitais

²⁸ Relatório Edelman Trust Barometer 2020. Disponível em https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2020-04/POR_2020%20Trust%20Barometer%20Brazil%20Report_com%20global_comunicacao_0.pdf. Acesso em 31 out 2020

particulares têm causado na imagem das organizações em que trabalham, uma vez que elas acabam sendo questionadas pela opinião pública quanto ao teor destas manifestações – muitas vezes preconceituosas, intolerantes e até violentas. Ainda que seja questionável se as empresas têm o direito de interferir na liberdade de expressão dos seus empregados, os desdobramentos sobre as organizações têm ocorrido e despertam a preocupação com o uso das mídias sociais pessoais dos empregados, demandando algum tipo de orientação nesse sentido.

Diante destes aspectos, que apenas exemplificam um cenário bastante complexo, ao se buscar transpor a perspectiva das Relações Públicas Educacionais europeias para a realidade brasileira, encontrou-se em autores brasileiros conceitos bastante sintonizados com essa abordagem, tratando do desenvolvimento de competências em comunicação em todos os funcionários das organizações e destacando a relação destes com as demandas sociais da esfera pública, sob a premissa de se propiciar uma formação crítica para este público e não apenas uma capacitação tecnicista ou instrumental.

Duarte e Monteiro (2009) apresentam dificuldades para que a comunicação flua eficientemente nas organizações, entre as quais está a percepção de que o tema é responsabilidade dos profissionais da área. Para eles, as organizações ainda estão mais preocupadas em falar do que em ouvir e existe um “tipo de cinismo coletivo, em que todos ‘fazem de conta’ que tudo é do conhecimento de todos, embora vivam reclamando da fragilidade da comunicação.” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 335).

A sensação generalizada é de que o aproveitamento da comunicação como instrumento eficaz para a qualificação da gestão organizacional ainda não foi feito em sua totalidade. (...) Tem-se a impressão de que as práticas comunicacionais ainda não atingiram um patamar mínimo de qualidade e de que o campo da comunicação ainda não recebeu a atenção que merece. Apesar de toda a sua evolução técnica e epistemológica, esta parece ser uma área ainda deixada ao acaso pelas organizações. De modo geral, as queixas são de que a comunicação ainda é considerada instrumento simplesmente tático ou meramente operacional; os assessores têm pouca influência na gestão; as políticas da área permanecem no papel (quando existem); os dirigentes não assumem o seu papel de liderança em comunicação; a comunicação transparente, integrada e estratégica fica no discurso; não se faz avaliação dos resultados; o envolvimento com a qualidade da comunicação fica apenas com a equipe da área. (Ibidem)

Ademais, os autores ressaltam que a comunicação vem sendo usada para resolver problemas pontuais e, quando há planejamento, é feito para atingir objetivos

específicos ao invés de considerarem uma perspectiva global e integrativa da comunicação, as tendências do ambiente externo, a participação dos funcionários como agentes de comunicação e a “possibilidade de um aproveitamento sistemático e permanente de todos os espaços internos como espaços de interação e informação.” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 336). Para os autores, avanços poderão ocorrer quando a comunicação se tornar um desafio comum para todos da organização – dos principais dirigentes aos mais novos contratados – a partir do seu significado original: “*comunicare*, tornar comum, ou seja, viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento e a atenção ao outro.” (Ibidem).

O desafio que se apresenta para as organizações, na concepção dos autores é o aperfeiçoamento dos fluxos de informação, a busca pelo compromisso dos funcionários com a organização e a criação de espaços para estimular a aquisição de conhecimentos sobre comunicação. Ademais, eles ressaltam que a comunicação não significa apenas disseminar informações, mas também relacionamento – o que implica compreender, além dos processos comunicacionais, os processos interacionais.

A comunicação é um processo de múltiplos canais, cujas mensagens se reforçam e se controlam permanentemente em um determinado contexto. Lidar com comunicação é trabalhar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação, assim como com motivação, influência e credibilidade. A troca de uma série de mensagens significa que está havendo interação. Chama-se aqui de interação o intercâmbio com influência recíproca relacionada à troca de informação entre dois agentes. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 339)

Neste cenário, o papel do gestor de comunicação, segundo os autores, é pedagógico, motivador e de articulação institucional; criando políticas, viabilizando mudanças e colaborando com a capacitação e incentivo para que todos se preocupem com a comunicação. Entre suas responsabilidades não estaria apenas a criação de instrumentos e veículos de comunicação formais, mas também a construção de espaços de participação e interação.

A responsabilidade principal do profissional de comunicação seria estimular e desenvolver a capacidade de cada integrante de estar preocupado em entender e lidar com problemas de comunicação – no seu nível e em cada espaço – a partir de uma estratégia geral da organização. Essa visão compartilhada da comunicação como instrumento de diálogo genuíno e eficiente permitiria obter uma competência comunicativa de natureza

orgânica, planejada e ao mesmo tempo natural, caracterizada na noção de que comunicar é tarefa de todos. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 357)

Reflexão similar encontra-se em Andrelo (2016) que contribui para o aprofundamento da perspectiva educativa das Relações Públicas quando aponta o papel do profissional na promoção da competência em comunicação e literacia digital no ambiente organizacional, pois, dessa forma, ele “concretiza o modelo simétrico de duas mãos, na relação equilibrada de interesses entre organização e público interno.” (ANDRELO, 2016, p. 10).

Segundo a autora, a comunicação interna pode assumir outras funções na organização além de disseminar informações, propiciando interatividade, diálogo e troca de significados. No entanto, para isso, “é preciso que possibilite a interatividade ou, de acordo com os modelos de prática de relações públicas de Grunig, que admitam o caráter de ‘comunicação simétrica de duas mãos’, baseado na negociação de interesses.” (ANDRELO, 2016, p. 32).

Andrelo (2016) explica que os profissionais de comunicação podem aplicar estratégias de interatividade com o público interno durante as três etapas de produção de instrumentos de comunicação dirigida: Pré-Produção (pesquisas e participação em conselho editorial), Produção (linguagem, escolha de fontes e produção de reportagem) e Pós-Produção (mecanismos de retorno, mídias sociais e pesquisa). Desta forma, a autora demonstra que os funcionários não precisam ser limitados como receptores passivos das informações distribuídas nos instrumentos de comunicação interna, mas podem se tornar sujeitos ativos da sua própria produção, alcançando maior envolvimento com seu conteúdo. Segundo a autora, “o viés educativo permite, em ambiente organizacional, a inserção de diversos temas relativos à organização, com o objetivo de criar o conhecimento sobre, por exemplo, responsabilidade social, imagem corporativa, missão, visão e valores.” (ANDRELO, 2016, p. 61). Porém, ela destaca que tais ações não devem prescindir da capacitação dos funcionários para a leitura crítica dos meios de comunicação, por meio da educação sobre e pelas mídias.

(...) é possível trabalhar criticamente a formação comunicacional em ambiente organizacional, superando a forma instrumental de educação. Esse processo é uma das funções das Relações Públicas, que devem superar a mera difusão de informações na formação do público interno. Ações de formação permitem a integração e incentivam a participação dos colaboradores, por meio de assuntos de interesse da organização. Nesse

sentido, a busca pelo aperfeiçoamento dos recursos humanos, pode, ao mesmo tempo, formar um cidadão consciente e crítico, viabilizando o modelo simétrico de duas mãos desenvolvido pelas Relações Públicas, e criar condições para a gestão socialmente responsável. (ANDRELO, 2016, p. 91)

A autora destaca ainda o caráter estratégico da comunicação interna nos dias atuais, considerando a relevância dos funcionários para a formação da imagem das organizações e o multiprotagonismo, ou seja, o fato de os públicos não serem estanques e os indivíduos não poderem ser classificados apenas em um único agrupamento de público. Estes fatores apontam para a necessidade do alinhamento da comunicação interna com as estratégias externas da empresa, para evitar questionamentos sobre a credibilidade do discurso organizacional. (FREIRES, 2011 apud ANDRELO, 2016).

As intersecções entre os conceitos apresentados pelos autores europeus e brasileiros apontam para, não uma mudança, mas o emergir desta perspectiva na atuação do profissional de Relações Públicas que, como gestor da comunicação organizacional, vê-se diante da necessidade de agir também como um educador em comunicação. Ademais, entende-se que essa atuação traz implicações para a prática profissional, que, por sua vez, demandam incrementos à formação acadêmica dos profissionais. É na esteira desta tendência e deste desafio que se propõe a reflexão sobre elementos teóricos para fundamentar uma perspectiva educativa para as Relações Públicas no Brasil, pois, acredita-se, com base nas informações, reflexões e o contexto apresentados até aqui, que esta perspectiva tende a ganhar relevância nos âmbitos acadêmico e corporativo.

A partir destas considerações, forma-se o cenário necessário para inserir a discussão central deste capítulo, que retoma as diferentes perspectivas sobre Relações Públicas apresentadas no capítulo anterior, com o intuito de destacar elementos teóricos encontrados nas obras e que, entende-se, podem dialogar ou mesmo fundamentar uma abordagem educativa para as Relações Públicas e que, nesse sentido, são denominados como preceitos educativos.

Entende-se que estes preceitos educativos podem representar o ponto de partida para a proposição de fundamentos teóricos para subsidiar a perspectiva educativa das Relações Públicas no Brasil.

3.1. EDWARD BERNAYS: AS RELAÇÕES PÚBLICAS PERSUASIVAS PODEM SER EDUCATIVAS?

No livro publicado em 1923 por Edward Bernays, entende-se que não se encontram elementos teóricos que permitam propiciar uma abordagem educativa para as Relações Públicas. Isso porque, está-se diante de uma perspectiva assimétrica da comunicação, em que os públicos são estudados para serem convencidos. Na perspectiva do autor, compreender o público permite criar argumentos com os quais ele poderá se identificar e se sensibilizar; e que, por isso, são capazes de persuadi-los a adotar o comportamento que interessa à organização.

Esta premissa não coaduna com a ideia de tornar o público um agente autônomo e sujeito ativo do processo comunicacional. Obviamente considerando todo o contexto histórico e as características dos meios de comunicação existentes quando da publicação da obra, ainda assim nota-se que as premissas de Bernays, naquele momento, consideram o público como receptor passivo das mensagens criadas pelas organizações.

No entanto, entende-se que cabe considerar a visão de Bernays no pensar teórico da perspectiva educativa das Relações Públicas, abordando-a não apenas como contraexemplo, mas considerando também que muitas empresas ainda hoje praticam processos comunicacionais assimétricos. Neste sentido, para muitos profissionais que forem atuar sob a abordagem educativa, esse será possivelmente o ambiente a ser encontrado e que demandará um grande empenho transformador.

3.2 CÂNDIDO TEOBALDO DE ANDRADE: AS RELAÇÕES PÚBLICAS DIALÓGICAS PODEM SER EDUCATIVAS?

A ideia de diálogo se destaca na forma como o autor compreende o público em Relações Públicas, ou seja, o agrupamento de pessoas que compartilham uma controvérsia; o que, portanto, implica discussão, debate e troca de informação, entre as pessoas do próprio grupo, a partir dos meios de comunicação ou da própria organização em questão.

Nesse sentido, o autor destaca que as Relações Públicas devem ir além de buscar o apoio da opinião pública para buscar e criar condições que viabilizem o diálogo entre a organização e seus públicos.

Este diálogo demanda manter o público informado, mas não se limita à transmissão de informações – esse informar tem, sobretudo, o caráter de troca, de

comunhão e, nesse sentido, de capacitar o público para discutir determinado tema. Ao lembrar Ney Peixoto do Vale, o autor destaca: “Relações Públicas são, acima de tudo, educar através da comunicação.” (ANDRADE, 1962, p. 128).

A educação por meio da comunicação também está evidenciada na importância dada pelo autor à preparação dos empregados das organizações. Para ele, todo treinamento deve falar sobre as atividades de Relações Públicas e sua importância na solução das lides da organização, destacando a relevância do papel de cada funcionário no relacionamento da empresa com seus públicos externos.

Para que os empregados, em todas as suas categorias, possam explicar, esclarecer e mesmo defender a política administrativa de sua organização, é claro que, antes de mais nada, eles precisam conhecer as finalidades, a natureza, os processos e normas de trabalho e a base física da empresa a que servem. (ANDRADE, 1962, p. 179)

O diálogo contínuo entre organização e públicos proposto por Andrade (1962) contempla o entendimento de que dialogar é mais que informar; é também educar, preparando os públicos para a discussão das controvérsias, bem como preparando a organização, e seus empregados, para estarem abertos à comunicação bidirecional.

3.3 MARGARIDA KUNSCH: AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA, PODEM SER EDUCATIVAS?

Nesta obra é possível identificar alguns elementos específicos que podem contribuir para a abordagem educativa das Relações Públicas. Apesar destes conceitos aparecerem com maior destaque na 5ª edição do livro, publicada em 2003, por se tratar de uma ampliação do conteúdo original, proporcionando maior aprofundamento sobre eles, optou-se por fazer estas referências a partir da versão mais recente da obra.

O primeiro elemento está no destaque dado pela autora para a importância de se compreender a estrutura organizacional e seu processo comunicativo na formação de um diagnóstico adequado para subsidiar o planejamento da comunicação integrada.

Ao abordar a caracterização das organizações e as diversas tipologias, a autora aponta que “(...) as organizações precisam ser vistas como unidades multidisciplinares, e não fragmentadas em setores. O mesmo vale para a

comunicação organizacional, que tem de ser vista numa perspectiva integrada.” (KUNSCH, 2003, p. 28). Por isso, toda a caracterização das organizações justifica-se no fato de que o relações-públicas não poderá elaborar planejamento de comunicação integrada (e, portanto, coordená-los) sem conhecer profundamente a estrutura criada para a organização atingir seus objetivos, compreender e interpretar corretamente seu contexto, sobretudo nas questões que envolvem os fluxos de comunicação, o clima interno democrático (ou não) e as relações de poder. É esta *estrutura* e este *contexto* que a comunicação perpassará, sendo fundamental interpretá-los corretamente.

É nesse sentido que compreender os modelos organizacionais (orgânico, adhocrático, em rede, entre outros) contribui para uma abordagem educativa das Relações Públicas. Entre estes modelos destaca-se a Adhocracia, compreendida como uma organização de estrutura flexível, adaptativa e temporária, em geral com poucos níveis hierárquicos e com equipes de trabalho móveis, formadas por pessoas com diferentes habilidades, para propósitos específicos (CURY, 2000, p. 115, apud KUNSCH, 2003). Assim, o profissional de Relações Públicas deverá avaliar em seu diagnóstico a necessidade do desenvolvimento das competências em comunicação nos indivíduos que fazem parte daquela organização, considerando a sua estrutura e as implicações do seu contexto interno.

Desta forma, o diagnóstico da comunicação permite que se compreenda a organização, as relações de poder, o papel dado aos indivíduos dentro dela e como estes elementos estão relacionados com o desenvolvimento organizacional e das próprias pessoa, no âmbito das competências em comunicação.

Ademais, quando a autora aborda a análise dos elementos do processo comunicativo das organizações (barreiras, níveis de análise, redes, fluxos, meios de comunicação, modalidades e tecnologias), os níveis de análise interpessoal e intrapessoal se destacam por abarcarem as características individuais, entre as quais, o histórico das relações e as competências em comunicação. Nesse sentido, olhar para as pessoas dentro das organizações e sua capacidade de participar dos processos comunicativos pode ser compreendido como um elemento teórico para a abordagem educativa das Relações Públicas, pois

a comunicação *intrapessoal* é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação *interpessoal* se constrói sobre o nível intrapessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação *de grupos pequenos*, por sua vez, se constrói sobre a interação

interpessoal utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A *comunicação de multigrupos* existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados. (KREEPS, 1995, p. 56-7 apud KUNSCH, 2003, p. 81-82; grifos da autora)

Outros elementos teóricos que podem contribuir para a abordagem educativa das Relações Públicas na perspectiva da Comunicação Integrada estão no destaque às atividades de Relações Públicas em apoio aos Recursos Humanos e os conceitos relacionados com a Comunicação Interna.

Dentre esses elementos, destaca-se a proposição da autora em considerar o caráter estratégico da comunicação interna, a partir da definição de políticas e objetivos funcionais da organização, mas que seja, sobretudo, participativa, envolvendo os funcionários não apenas nos fatos internos à organização, mas também nas questões do ambiente externo (KUNSCH, 2003). Para ela, a comunicação interna deve resultar de um trabalho conjunto entre as áreas de comunicação, Recursos Humanos e demais gestores, deve contribuir para a valorização do indivíduo e fazer dos funcionários o público prioritário, tendo seus direitos de cidadãos respeitados, de forma que a organização busque compatibilizar seus próprios interesses com os de seus empregados, atuando de forma transparente, autêntica e baseada na verdade. Trazer essa perspectiva para o planejamento da comunicação integrada certamente contribui para a formação de um ambiente organizacional que viabilize a participação e a colaboração entre os indivíduos nas discussões internas e eleve o funcionário a sujeito ativo no processo comunicacional.

A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. (KUNSCH, 2003, p. 161)

Desta forma, na perspectiva da comunicação integrada – e, portanto, das Relações Públicas como gestora da comunicação organizacional – valorizar e tornar o funcionário competente comunicacionalmente faz parte do planejamento da comunicação, por meio da compreensão do ambiente organizacional, tornando-o

propício para um processo comunicacional participativo e democrático dentro das organizações.

3.4 CICILIA PERUZZO: AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO AÇÃO POLÍTICA, PODEM SER EDUCATIVAS?

A obra desta autora traz profundas contribuições para a abordagem educativa das Relações Públicas, vez que ela destaca o caráter educativo que a profissão pode adotar ao atuar pela conscientização e desalienação dos públicos, em especial os empregados das organizações.

A partir de Paulo Freire, Peruzzo destaca conceitos, como os da educação libertadora e educação bancária, que estão bastante alinhados com a perspectiva de tornar o público interno das organizações agentes autônomos de comunicação. Ao refletir sobre o caráter educativo das Relações Públicas, a autora destaca:

As Relações Públicas quando a serviço da classe dominante são, na verdade, como ato pedagógico também um ato político, não crítico libertador. A ação educativa das Relações Públicas a serviço da classe dominante se insere na concepção “bancária” da educação. Segundo Paulo Freire, a educação “bancária” torna o “educando” passivo e adaptado. O que importa é depositar informes, procurando evitar a reflexão crítica. (...) Enquanto as Relações Públicas a serviço da classe dominada se inserem na concepção “libertadora” da educação. Essa problematiza, desmistifica a realidade desocultando-a. (PERUZZO, 1986, p. 125)

Para a autora, o ato educativo não abarca somente ações de capacitação, mas também de apropriação dos instrumentos e técnicas de Relações Públicas pela classe dominada, para que possa ela própria aplicá-los para legitimar sua visão de mundo perante a sociedade. Nesta perspectiva, além de ato pedagógico as Relações Públicas se tornam ato político.

Portanto, três dimensões estão presentes nas Relações Públicas populares no processo pedagógico: a conscientização, a articulação e a ação para a construção de um novo homem, de uma nova sociedade. Então, as Relações Públicas não são uma simples técnica ou um conjunto de técnicas, mas todo um processo científico que busca conhecer, articular e transformar o homem, a sociedade e o mundo para construir o mundo, a sociedade e o homem. (PERUZZO, 1986, p. 132)

Além disso, a autora traz reflexões fundamentais ao apontar as contradições que poderão existir se, na abordagem educativa, o relações-públicas adotar uma

postura conservadora, ou seja, se educar para a instrumentalização dos funcionários ao invés de atuar para dar-lhes autonomia e torná-los sujeitos ativos dos processos comunicacionais nas organizações.

O ato educativo das Relações Públicas sob o ponto de vista da classe dominante traz em seu bojo um conteúdo moral e intelectual adequado à perpetuação das relações de produção, ou seja, de uma classe explorando a outra, presente portanto a marca conservadora. Mas, o ato educativo das Relações Públicas sob o ponto de vista da classe dominada traz em seu bojo um conteúdo moral e intelectual adequado à negação destas relações de produção, ou seja, eliminando a exploração de uma classe sobre a outra, presente portanto a marca revolucionária. (PERUZZO, 1986, p. 130)

Assim, a autora fornece aportes importantes para a abordagem educativa das Relações Públicas, a partir de Paulo Freire. Na esteira dos conceitos trazidos na obra analisada, emerge uma questão fundamental para essa perspectiva, na dimensão teórica e na prática profissional, que exige a reflexão sobre o que seria educar comunicacionalmente como ‘educação bancária’, e o que seria educar comunicacionalmente como ‘educação libertadora’.

3.5 ROBERTO PORTO SIMÕES: AS RELAÇÕES PÚBLICAS MICROPOLÍTICAS PODEM SER EDUCATIVAS?

Na perspectiva das Relações Públicas como gestão da função organizacional política, Simões (1995) traz elementos que podem fundamentar uma abordagem educativa para as Relações Públicas ao destacar o papel dos indivíduos na atuação da organização, na compreensão da informação como matéria-prima, pontuando que “a comunicação é um ato e a informação seu produto” (SIMÕES, 1995, p. 149) e na relação entre Ética e Estética.

A dinâmica do sistema organização-público, explicado por Simões, na prática é concretizado pelas pessoas. Neste sentido, as transações realizadas pela organização, no conceito do autor, também implicam competências em comunicação.

Em síntese, as pessoas constituídas de personalidade e personagens, geradoras de percepções e atitudes, são as que, de fato, explicitam as transações entre a organização e o público. Elas são as geradoras dos instrumentos de relação. Elas são a essência da transação. Um sistema social existe somente com pessoas e para pessoas, e as pessoas somente existem em um sistema social, jamais fora do mesmo.

A organização são pessoas trabalhando com pessoas e para pessoas. (...) A função social da organização está na correlação direta com o desenvolvimento das pessoas e, para tanto, é necessário produzir para elas. (SIMÕES, 1995, p. 62)

O autor divide os instrumentos ou técnicas de Relações Públicas em dois segmentos: os denominados como ações organizacionais (políticas, programas e normas definidos pelo poder decisório da organização) e aqueles que transmitem e coletam informações no relacionamento entre organização e públicos. Os instrumentos podem ainda, segundo o autor, serem divididos em três tipos, a partir da característica do fluxo de informação: instrumentos mistos, de saída e de entrada. É na explicação dos instrumentos mistos, “aqueles que permitem o intercâmbio de informações através de um mesmo canal” (Ibidem) que o autor traz outros elementos que podem contribuir para a perspectiva educativa das Relações Públicas.

Os instrumentos mistos não são exclusivos do relacionamento com o público interno, mas, quando aplicados a estes, apresentam características de valorização da participação ativa e democrática dos funcionários no processo decisório da organização, como é o caso do Planejamento Participativo e dos Círculos de Controle de Qualidade, citados pelo autor.

Simões (1995) destaca a importância dos funcionários para o relacionamento da organização com a sociedade a partir da forma como ele se expressa e age; ou contribuindo com a coleta de informações externas, levando-as para dentro da organização. É nesse sentido que Simões insere os empregados na categoria de Instrumentos Mistos de Relações Públicas, atuando como via de comunicação dupla entre a organização e o ambiente externo – motivo pelo qual também este autor destaca que o profissional de Relações Públicas deve atuar próximo do gestor de Recursos Humanos.

Outro elemento dos postulados de Simões que podem subsidiar a perspectiva educativa para as Relações Públicas aparece quando ele aborda a Ética e Estética em Relações Públicas, mais precisamente a Estética. O autor explica: “O estético é dizer a esfera da função, da norma e do valor estético; está, pois, amplamente estendido sobre a esfera global da atividade humana, sendo um fator importante e multilateral da prática da vida” (MUKAROVSKY, 1977, p. 101-102 apud SIMÕES, 1995, p.221-222). Assim, segundo o autor, enquanto a ética trata “da arte do bem

viver”, a estética trata de experiências, do poder de ação e das liberdades, “da harmonia do comportamento.” (Ibidem).

Neste sentido, a estética aplicada à realidade das organizações, em uma perspectiva educativa para as Relações Públicas, poderia se relacionar, por exemplo, com a receptividade da organização para a participação dos funcionários nas tomadas de decisão e na liberdade dada a esse público para criar.

A relação do público com a organização somente é estética se a organização se abrir para a experiência dos públicos, assegurando uma margem de liberdade entre o imperativo das prescrições jurídicas e o constrangimento socializante insensivelmente exercido pelas normas. O requerimento da adesão dos públicos permite o estabelecimento coletivo de uma nova norma, sendo, portanto, um fator de socialização, com liberdade. Origina-se um novo “contrato social”.

(...)

Isso somente ocorrerá se a organização, através de suas ações, caracterizar-se como humanística, jamais como um aparelho autoritário. Para tanto, deve valorizar o ser humano, considerá-lo como centro de poder e centro legitimador de sua autoridade, na expectativa de que os quadros diretivos sejam competentes para cumprir o que deles se espera. (Ibidem)

Ao se aplicar esses conceitos para o relacionamento da organização com seu público interno, encontram-se elementos teóricos que trazem fundamentos capazes de nortear o profissional de Relações Públicas na criação de ambientes organizacionais democráticos e participativos. O autor destaca que “A ética e a estética se nutrem uma da outra” (SIMÕES, 1995, p. 223) e, entende-se, não há melhor forma de praticar uma ação baseada na harmonização dos comportamentos do que iniciar dentro do seu próprio ambiente interno.

3.6 JAMES GRUNIG: AS RELAÇÕES PÚBLICAS EXCELENTES PODEM SER EDUCATIVAS?

Como abordado no capítulo anterior, entende-se a palavra Equilíbrio como síntese do pensamento de Grunig sobre a Excelência em Relações Públicas, porque essa premissa aparece não apenas no conceito de simetria, mas também nos momentos em que o autor defende a diversidade na atuação profissional e nas organizações, na participação do relações-públicas na coalizão dominante e na forma como destaca a atuação dos funcionários da organização.

Nesse sentido, sua obra traz vários elementos que podem ser aplicados como fundamentos para a abordagem educativa para as Relações Públicas, dos quais destacam-se os 10 Princípios das Relações Públicas Excelentes, mas especificamente o Princípio 10 – “a cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente”. Assim, tem-se:

Uma estrutura orgânica significa que funcionários em toda a organização estão habilitados a participar das tomadas de decisão e que o processo decisório não está centralizado no topo da organização. Como resultado, os funcionários estão mais satisfeitos com a organização e possivelmente irão apoiar os seus propósitos em vez de fazer-lhe oposição. Além do mais, funcionários que são habilitados a participar das tomadas de decisão e de se engajar na comunicação interna simétrica tendem a ser mais eficazes comunicadores simétricos em relação aos públicos externos. (GRUNIG, 2011, p. 67)

Para Grunig (2011), a estrutura orgânica em uma organização é condição chave para a comunicação interna simétrica, pois elas interagem para construir uma cultura participativa, que por sua vez contribui para a satisfação do funcionário no ambiente organizacional.

Estes conceitos contribuem para a fundamentação de uma perspectiva educativa das Relações Públicas pois corroboram a necessidade de se consolidar a simetria e a bilateralidade da comunicação no ambiente interno para que a atuação no ambiente externo seja coerente com o discurso organizacional. Ou seja, construir uma comunicação simétrica internamente – o que implica dar protagonismo aos funcionários, permitir e possibilitar que se tornem sujeitos ativos nos processos comunicacionais – é condição para a comunicação simétrica da organização com os públicos externos e com a sociedade.

3.7 MARIA APARECIDA FERRARI: AS RELAÇÕES PÚBLICAS ANALISTA DE CENÁRIOS, PODEM SER EDUCATIVAS?

Na perspectiva da Análise de Cenários, as Relações Públicas evidenciam uma característica que é inerente à atividade, mas em geral, pouco aplicada, que é o trabalho de antecipação – identificar pontos de possíveis conflitos, fazer uma leitura analítica dos sinais emitidos pelos públicos, acompanhar tendências no cenário externo e suas implicações no ambiente interno, entre outras ações que visam

antecipar para a organização os reflexos e as possíveis reações futuras dos públicos em relação à conduta organizacional.

Como será aprofundado no capítulo seguinte, o conceito de competência compreende saber articular recursos a fim de aplicá-los na resolução de problemas. Neste sentido, a perspectiva do relações-públicas como analista de cenários pode ser um preceito educativo, pois estas mesmas práticas de leitura de cenários, de relacionar os fatores do ambiente externo com os do ambiente interno e de antecipação; podem ser incentivadas no desenvolvimento dos funcionários da organização para se tornarem competentes comunicacionalmente.

Assim, como agentes autônomos de comunicação, os indivíduos também devem considerar as implicações de suas escolhas; afinal, ser sujeito ativo do processo comunicativo e obter autonomia também traz responsabilidades. Apontar para essa discussão no percurso de construção de um ambiente organizacional democrático e participativo, é colaborar para o amadurecimento dos indivíduos, das relações internas e da organização como o conjunto que de fato é.

Além disso, como foi demonstrado no capítulo anterior, na contemporaneidade, a partir do momento em que as pessoas se tornam mais conscientes do impacto das decisões das empresas na sua vida, elas irão querer participar e opinar na tomada de decisão – o que também vale para o público interno, que são os primeiros impactados, por exemplo, nas situações que ocasionam as demissões em massa.

3.8 GISELA GONÇALVES: AS RELAÇÕES PÚBLICAS ÉTICAS PODEM SER EDUCATIVAS?

Na concepção da autora, as Relações Públicas Éticas estão baseadas no conceito de simetria e na articulação do interesse privado e o interesse público. Entende-se que essas premissas constituem elementos relevantes para a construção de uma abordagem educativa para as Relações Públicas, uma vez que estes dois princípios também se aplicam ao relacionamento com os funcionários das organizações. Nas palavras da autora:

Nas sociedades democráticas actuais espera-se que as actividades de relações públicas estejam fundamentadas na capacidade do homem comunicar com os outros para alcançar o bem comum. A defesa de um papel normativo para as relações públicas pode ser entendida como uma forma de legitimação das actividades das empresas no espaço público. (...) Daí que a primeira preocupação das relações públicas resida na construção e

manutenção de sistemas comunicacionais que liguem a empresa aos seus públicos. O objectivo subjacente à actividade das relações públicas será gerir esses sistemas comunicacionais para que se aproximem o mais possível dos padrões deduzidos da ideia de diálogo. É esta a responsabilidade ética da actividade das relações públicas. (GONÇALVES, 2013, p. 221)

Neste sentido, também na perspectiva da ética é possível compreender como parte da função do profissional de Relações Públicas a construção de ambientes organizacionais dialógicos, democráticos e participativos.

É possível depreender das leituras realizadas, que toda perspectiva teórica da área que contemple a construção de diálogo, poderá subsidiar uma abordagem educativa das Relações Públicas. Algumas proposições teóricas poderão fornecer elementos mais técnicos, outras, elementos mais conceituais; mas, sempre que tenham como premissa a comunicação bidirecional, a complexidade das relações e dos contextos e a ascensão dos indivíduos a agentes ativos dos processos comunicacionais, a perspectiva educativa estará presente.

No entanto, essa não é a única premissa a ser compreendida na discussão proposta nesta tese. Igual importância deve ser dada ao compromisso com o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação destes indivíduos. Afinal, para a construção de um ambiente participativo e democrático, não basta que as pessoas estejam receptivas e dispostas a se comunicar, mas é fundamental que elas estejam igualmente aptas ao diálogo e à participação, considerando todas as habilidades comportamentais e técnicas que estes atos envolvem.

É com esta perspectiva que se inserem, no capítulo a seguir, as fundamentações teóricas sobre o desenvolvimento de competências, as competências relacionadas com a comunicação e sua relação com os programas de educação corporativa das organizações.

4 AS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

De acordo com o contexto social e econômico descrito no capítulo introdutório desta pesquisa, observou-se que as organizações precisam investir na qualificação de seus funcionários para seguirem competitivas na economia informacional, inclusive nas competências relacionadas com a comunicação e a informação. Além delas, os próprios indivíduos, para que possam exercer plenamente a possibilidade de participar, colaborar, opinar, propor, negociar e argumentar, entre tantos outros atos presentes nos processos democráticos, precisam saber como se comunicar com seus colegas de trabalho, com seus líderes e com os indivíduos que esteja liderando na organização onde trabalham.

Desta forma, se faz necessário, além de um ambiente organizacional propício para tais interações, o desenvolvimento destes indivíduos nas competências relacionadas com a comunicação, para que possam, de fato, tornarem-se sujeitos ativos em um processo de comunicação bidirecional e simétrico, assumindo certo protagonismo nos ambientes corporativos.

O trabalho baseado em eventos ou situações eventuais, a necessidade de comunicação e a economia do serviço foram as mudanças que recolocaram o homem como centro do mundo do trabalho. A sociedade da informação e do conhecimento possui essa característica. O conhecimento existe somente no ser humano e somente pode ser mobilizado pelas pessoas. O mesmo acontece com a competência. (MIRANDA, 2004, p. 116)

Neste sentido, é necessário compreender como esse desenvolvimento vem sendo realizado pelas organizações em ações relacionadas com a educação dos seus funcionários, nas suas mais diversas denominações, como qualificações, treinamentos, capacitações, entre outras. Para tanto, esse capítulo está dividido em dois pilares conceituais: a compreensão dos conceitos relacionados com Competências – apresentados nos subcapítulos sobre Competências e Competências Relacionadas com a Comunicação; e a Educação nos ambientes corporativos – apresentada nos subcapítulos sobre Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências em Comunicação.

4.1 COMPETÊNCIA: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E INTERPRETAÇÕES

Para o entendimento do termo competências, partiu-se de Perrenoud (1999), para quem competência é a “*capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.*”²⁹ O autor explica que não se pode igualar ‘competência’ e ‘conhecimento’ pois, para ele, o enfrentamento de uma situação da melhor maneira possível demanda articular diversos recursos, entre os quais, o conhecimento, que no sentido comum, “são *representações da realidade, que construímos e armazenamos ao sabor da nossa experiência e nossa formação.*”³⁰ (PERRENOUD, 1999, p. 7).

Para o autor, as competências mobilizam conhecimentos, no entanto, o principal ponto é a articulação entre eles. Para resolver uma situação-problema, o indivíduo necessita não apenas ter os conhecimentos, mas deve saber relacioná-los com a situação, escolher, articular e utilizar aqueles que melhor podem ajudá-lo na tarefa ou objetivo.

Uma competência nunca é a implementação ‘racional’ pura e simples de conhecimentos, de modelos de ação, de procedimentos. Formar em competências não pode levar a dar as costas à assimilação de conhecimentos, pois a apropriação de numerosos conhecimentos não permite, *ipso facto*, sua mobilização em situações de ação. (PERRENOUD, 1999, p. 8)

O autor aborda em suas reflexões a ‘arte da execução’, que garante a aplicação de um conjunto de recursos a partir de uma lógica com alto nível de abstração (PERRENOUD, 1999). Sem ela, ele afirma, os especialistas – eruditos e inteligentes – seriam mais lentos, menos eficazes e menos úteis, pois, além da inteligência, é necessário ao especialista dominar esquemas, processos e procedimentos próprios de sua área que aceleram a mobilização e a aplicação dos conhecimentos pertinentes a cada objetivo ou problema, sendo fundamental a vivência e a experimentação:

A construção de competências, pois, é inseparável da formação de esquemas de mobilização dos conhecimentos com discernimento, em tempo real, ao serviço de uma ação eficaz. (...) Os esquemas constroem-se ao sabor de um treinamento, de experiências renovadas, ao mesmo tempo redundantes e estruturantes, treinamento esse tanto mais eficaz quando associado a uma postura reflexiva. (PERRENOUD, 1999, p. 10)

²⁹ Grifos do autor.

³⁰ Grifos do autor.

Segundo Perrenoud (1999), o debate sobre a construção de competências na escola advém de duas visões: uma que privilegia entregar o maior número de conhecimentos possível ao aluno; e outra que aceita entregar um volume menor de conteúdos e priorizar o exercício da sua mobilização. À pergunta sobre qual priorizar, o autor responde que ambos, mas considera impossível fazer tudo dentro do espaço de tempo da formação escolar, e por isso, relembra que o dilema da educação é de prioridade. “A abordagem por competências não rejeita nem os conteúdos, nem as disciplinas, mas sim acentua sua implementação.” (PERRENOUD, 1999, p. 15).

Mas como essa discussão torna-se relevante para os ambientes corporativos? Segundo o autor, os conceitos de gestão relacionados com qualidade total, busca pela excelência, entre outros, demandam maior mobilidade dos trabalhadores e da organização do trabalho, sendo consenso nestes ambientes, que eles sejam capazes de realizar tarefas complexas e que passem por uma formação.

As transformações do trabalho – rumo a uma flexibilidade maior dos procedimentos, dos postos e das estruturas – e a análise ergonômica mais fina dos gestos e das estratégias dos profissionais, levaram a enfatizar, para qualificações formais iguais, as *competências*³¹ diferenciadas, evolutivas, ligadas à história de vida das pessoas. Já não é suficiente definir qualificações-padrão e, sobre essa base, alocar indivíduos nos postos de trabalho. O que se quer é *gerenciar competências* (Lévy-Leboyer, 1996), estabelecer tanto balanços individuais como ‘árvores’ de conhecimentos ou competências que representem o potencial coletivo de uma empresa (Authier e Lévy, 1996). (PERRENOUD, 1999, p. 12)

O autor aborda também outra discussão a respeito das funções da escola, que “opõe os defensores de uma cultura gratuita e os partidários do utilitarismo” (PERRENOUD, 1999, p. 13), ou seja, a escola deve prover conhecimentos os mais amplos possíveis aos seus alunos, ou ensinar “coisas diretamente úteis à vida” (Ibidem). Para o autor, esta discussão não é simples e tampouco deve ser encarada de forma polarizada pois, em maior ou menor grau, estas ideias estarão presentes em diferentes movimentos pedagógicos. Neste sentido, o autor defende que não se deve enfrentar a discussão sobre competências na escola como uma submissão à lógica econômica. Para o autor, é válido compreender essa discussão como “um movimento a partir de dentro e um apelo de fora” (PERRENOUD, 1999, p. 14).

³¹ Grifos do autor.

No meu entender, a escolaridade geral pode e deve, tanto quanto as formações profissionalizantes, contribuir para construir verdadeiras competências. Não é uma simples questão de motivação ou de sentido, mas sim uma questão didática central: aprender a explicar um texto “para aprender” não é aprender, exceto para fins escolares, pois existem tantas maneiras de explicar ou de interpretar um texto quantas perspectivas gramaticais. Se esse aprendizado não for associado a uma ou mais práticas sociais, suscetível de ter sentido para os alunos, será rapidamente esquecido, considerado como um dos obstáculos a serem vencidos para conseguir um diploma, e não como uma competência a ser assimilada para dominar situações da vida. (PERRENOUD, 1999, p. 45)

Ao discutir sobre as alterações necessárias na formação docente para que a abordagem por competências seja ampliada no cenário escolar, o autor inclui em suas reflexões o desenvolvimento de competências no âmbito profissional:

A formação contínua está desenvolvendo-se. Está indo na direção de um desenvolvimento de competências orientado para a profissionalização. (Perrenoud, 1994a, 1996g), para o acompanhamento de equipes e projetos de estabelecimentos e para a análise das práticas, das situações de trabalho e dos problemas profissionais (Altet, 1994; Paquay et al, 1996; Perrenoud, 1996h). Esse é, a prazo, o futuro da formação inicial, se ela conseguir construir uma verdadeira articulação entre teorias e práticas e libertar-se da preeminência das disciplinas. (PERRENOUD, 1999, p. 82)

Complementando ainda a extensão do termo competência, Perrenoud (1999) apresenta três sinais falsos para se compreender o que não é competência:

- Competência não é objetivo de ensino: não se trata de condutas ou práticas observáveis.
- Competência não é desempenho: não se pode medir uma competência com um indicador.
- Competência não é uma potencialidade humana: isso porque como potencialidade, ela precisa ser estimulada por meio de aprendizados, ou seja, não acontece ‘naturalmente’.

Após estes esclarecimentos, o autor afirma: “As competências, no sentido que será aqui utilizado, são *aquisições*³², aprendizados construídos, e não virtualidades da espécie.” (PERRENOUD, 1999, p. 21). Assim, ele prossegue, pode-se dizer que não é possível construir competências se delimitarmos previamente os conhecimentos

³² Grifo do autor.

a serem articulados pelo indivíduo. “Construir uma competência significa aprender a identificar e a encontrar os conhecimentos pertinentes. Estando já presentes, organizados e designados pelo contexto, fica escamoteada essa parte essencial da transferência e da mobilização” (Ibidem, p. 22). O autor explica que esta questão pode ficar mais clara quando o indivíduo enfrenta problemas habituais, em que a solução é instantânea, caracterizando competências baseadas em esquemas estabilizados; e quando se depara com novos problemas, em que a solução requer novas reflexões e deliberações internas em busca de recursos.

Para Perrenoud (1999), tanto os esquemas estabilizados quanto as respostas que dependem de reflexões e novas articulações, são parte da competência. Assim, ele explica que todo *savoir-faire* (saber fazer) é uma competência, porém também pode funcionar como um recurso mobilizável em competências de nível mais alto. Ou seja, o conceito de competência abrange os conceitos de recursos e mobilização – a “dupla-face de toda competência, que pode, conforme o momento, mobilizar recursos ou funcionar como recurso em proveito de uma competência mais ampla” (PERRENOUD, 1999, p. 28). Por isso, em um exemplo simplista porém suficientemente ilustrativo, cabe lembrar que saber enviar um *e-mail* não é apenas saber enviar um *e-mail*: é necessário saber que o texto deve ser curto, saber construir um texto conciso, identificar o melhor horário de envio, que tipo de informação deve ir no corpo do texto e que tipo de informações deve fazer parte de um documento anexado, utilizar o campo ‘assunto’ de forma atrativa para incentivar a abertura e leitura da mensagem, conhecer os acordos tácitos do contexto sobre a escolha de um ou mais destinatários; enfim, trata-se de compor e enviar uma mensagem para se alcançar um objetivo.

Há tantas competências quanto situações que, como seres humanos e profissionais, devemos enfrentar em nossa vida? Sobre esse aspecto o autor explica:

Com efeito, nossa vida não é tão estereotipada para que, a cada dia, tenhamos exatamente os mesmos gestos para fazer, as mesmas decisões para tomar, os mesmos problemas para resolver. Ao mesmo tempo, não é tão anárquica ou mutante que devamos, constantemente, reinventar tudo. A vida humana encontra um equilíbrio, o qual varia de uma pessoa ou fase do ciclo de vida para outra, entre as respostas rotineiras para situações semelhantes e as respostas a serem construídas para enfrentar obstáculos novos. (PERRENOUD, 1999, p. 21)

Para o autor, a construção de competências tem relação com as situações que enfrentamos ao longo da nossa existência e de suas repetições. No âmbito profissional, essas repetições são mais frequentes, o que contribui para que as competências sejam construídas em maior velocidade.

Pode-se representar a evolução de uma pessoa como a *construção pragmática e intuitiva de tipologia de situações*³³, sendo que cada tipo ou conjunto apela para competências específicas. As competências de uma pessoa constroem-se em função das situações que enfrenta com maior frequência. Será necessário? Por que não podemos enfrentar todas as situações do mundo com um pequeno número de capacidades mais gerais? Não seriam suficientes a inteligência, como a faculdade universal de adaptação, as capacidades de representação, de comunicação, de solução de problemas, para sair de todos os maus momentos e resolver todas as dificuldades? Hipótese sedutora: se estivéssemos aptos a enfrentar tudo com algumas capacidades básicas, bastaria identificá-las, desenvolvê-las, sem perder tempo, trabalhando múltiplas competências mais específicas. Infelizmente, tudo leva a crer que essa hipótese não tem fundamento e que os especialistas possuem, além das capacidades gerais, múltiplas cordas em seus arcos. (PERRENOUD, 1999, p. 29-30)

Seguindo com a busca de elementos para a compreensão do termo, encontra-se em Allessandrini (2002) a definição de competência como uma ideia relacionada com “saber fazer algo” e resolver questões que se apresentam, envolvendo habilidades e capacidades:

A noção de competência refere-se à capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente frente a ela, ou seja, estabelecendo uma avaliação dessa situação de forma proporcionalmente justa para com a necessidade que ela sugerir a fim de atuar da melhor maneira possível. (...) Durante o processo de equilibração majorante, a competência representa o diálogo entre habilidades e aptidões que possuímos, as quais acionamos para buscar um novo patamar de equilíbrio quando entramos em desequilíbrio, pois há uma transformação a ser processada. (...) Durante esse processo, observamos dinamismos como a capacidade de estabelecermos relações de semelhança e diferença que explicitam aptidões já adquiridas, expressas por meio da habilidade para discriminar. E assim, sucessivamente, com a presença de outras redes de esquemas que dialogam constante e continuamente para desvendar estratégias possíveis que criam e constituem novas respostas para situações-problema novas ou antigas. (ALLESSANDRINI, 2002, p. 164-165)

A autora explica que o processo de construção de competência é contínuo e pessoal, envolvendo as relações interpessoais, intrapessoais e diálogo interior, uma

³³ Grifo do autor.

vez que a tomada de decisão para a resolução de situações-problema também implica responsabilidade social e postura crítica, por parte do professor e do aluno (ALESSANDRINI, 2002).

Adiciona-se também a essa discussão a visão proposta por Machado (2002), que lembra a presença da palavra competência tanto no ambiente educativo como no ambiente econômico, de uso frequente no vocabulário dos empresários da economia do conhecimento, ao destacar que não basta saber fazer produtos, é preciso que eles sejam aceitos pelo mercado. Neste sentido, a competência se traduz como uma ideia pragmática que envolve a capacidade de usar conhecimento e tecnologia para criar produtos atrativos e, portanto, lucrativos (MACHADO, 2002).

O autor destaca a raiz etimológica da palavra competência, do verbo de origem latina ‘competir’ (*com + petere*) que originalmente significava ‘pedir junto com’, ‘buscar junto com’, ‘esforçar-se junto com’, e que, para o autor, remete a significados como ‘de acordo’, ‘em convergência’, ‘de sinergia’ (MACHADO, 2016).

Para o autor, a palavra competência é sempre utilizada para falar sobre alguém, e não sobre algo. “De modo geral, uma pessoa é considerada competente se é capaz de mobilizar o que sabe para realizar o que deseja.” (MACHADO, 2016, s/p) e, nesse sentido, é qualidade atribuída a pessoas, não a coisas. É relevante considerar ainda que a apreensão de conhecimentos envolve atribuir significados, o que, por ser feito pelas pessoas, torna o conhecimento algo pessoal. Assim, são as pessoas, a partir de seus repertórios e objetivos, que relacionam conhecimentos, informações, representações e conteúdos, atribuindo-lhes valor e significado (MACHADO, 2002).

Segundo o autor, para o desenvolvimento humano harmonioso, as competências não devem ser avaliadas individualmente. A capacidade de se expressar e de argumentar, são competências que complementam, de maneira decisiva, por exemplo, o objetivo de um advogado de defender seu cliente – ele pode ter convicção e provas, mas se não conseguir apresentá-las de forma convincente, pode não obter o apoio dos jurados (MACHADO, 2002). Em outras profissões, essas competências podem ser decisivas para o posicionamento do indivíduo perante o grupo/organização em que atua, como agente autônomo, participativo e criativo no processo de trabalho, reflexão que vem ao encontro dos propósitos desta pesquisa.

Naturalmente, a composição de um espectro desejável de competências pessoais pressupõe uma idéia de pessoa. Se uma vida significativa está associada à capacidade/liberdade de expressão, de compreensão/leitura do

mundo fenomênico, de argumentação na negociação de acordos no discurso e na ação, de referir os conhecimentos disciplinares a contextos específicos ao enfrentar situações-problema, de ir além dos diagnósticos e projetar ações transformadoras sobre a realidade, então a formação pessoal deverá estar associada ao desenvolvimento dessas competências. (MACHADO, 2002, p. 142)

A reflexão que o autor propõe faz importante relação com a ideia de competência e de pessoa. Para ele, o termo ‘pessoa’ é mais amplo que a noção de ‘indivíduo’ e de ‘cidadão’, explicando que a palavra ‘pessoa’ vem do latim *persona*, que designa uma representação ou máscara teatral. Neste sentido, a palavra está associada à ideia de representação de um papel social, pois “Cada um de nós se constitui enquanto pessoa como um feixe dos papéis que representa, na diversidade de contextos em que age ou interage: em casa, na família, no trabalho, no clube no bairro, na cidade, no país, no mundo...” (MACHADO, 2002, p. 143). Para o autor, portanto, a palavra ‘pessoa’ contempla a ideia de ‘cidadão’ “que se refere à representação de papéis em determinados âmbitos – social, econômico, político, entre outros – relacionando-se diretamente com os direitos e os deveres inerentes à ideia de participação, de articulação entre o individual e o coletivo” (Ibidem), questões que também corroboram os objetivos desta pesquisa no que diz respeito à promoção de autonomia e participação dos indivíduos nas questões que os afetam dentro das organizações.

Outro conceito importante do autor está no relacionamento entre competência e o âmbito em que ela é exercida. Para ele, a competência sempre está relacionada ao contexto em que se materializa e, quanto mais esse âmbito é definido, mais a competência de um indivíduo pode ser caracterizada (MACHADO, 2002).

Ademais, é no âmbito que a ideia de competência está vinculada à de autoridade, no sentido de ‘respeito pelo saber’: “toda autoridade é exercida legitimamente em determinado âmbito, e extrapolá-lo é sempre indesejável, constituindo uma derrapagem para o terreno do puro e simples autoritarismo.” (MACHADO, 2016, s/p).

Além da pessoalidade e do âmbito, Machado (2002) estabelece um terceiro elemento para a composição da ideia de competência: a mobilização. Para o autor, a competência implica a mobilização de saberes, pois não trata de conhecimentos acumulados, mas de recorrer ao que se sabe para realizar o que se deseja.

As competências constituem, portanto, padrões de articulação do conhecimento a serviço da inteligência. Podem ser associadas aos esquemas de ação, desde os mais simples até as formas mais elaboradas de mobilização do conhecimento, como a capacidade de expressão nas diversas linguagens, a capacidade de argumentação na defesa de um ponto de vista, a capacidade de tomar decisões, de enfrentar situações-problema, de pensar sobre e elaborar propostas de intervenção na realidade. (MACHADO, 2002, p. 145-146)

O destaque dado pelo autor à importância do indivíduo na discussão sobre competências, se expressa nas diversas ponderações que faz acerca da aplicação do conhecimento a partir dos objetivos das pessoas, sem que isso signifique subordinar o conhecimento apenas à aplicabilidade, à produção de bens materiais ou incentivar o individualismo. Para ele, “A vacina contra isso é a idéia subjacente de que a finalidade principal da educação inclui a construção da cidadania, entendida como a construção de uma articulação permanente e consistente entre projetos pessoais e projetos coletivos.” (MACHADO, 2002, p. 146). Da mesma forma, é importante destacar que, nesta pesquisa, não se está tratando apenas do ganho competitivo para as organizações ao desenvolver as competências em comunicação em seus funcionários; mas principalmente a possibilidade de ampliar sua participação e autonomia para atuação como agentes ativos e criativos em seu ambiente de trabalho.

A partir de Polanyi, Machado (2002) esclarece que o conhecimento pessoal é composto por uma dimensão expressa e outra implícita, tendo o conhecimento tácito a função de alicerce do conhecimento explícito – apesar de não ser visível, ele que dá a sustentação ao conhecimento manifesto, em forma de ações e decisões.

Por isso, o autor destaca a importância de a pessoa saber expressar o que sabe, o que também envolve a capacidade de mobilizar os conhecimentos que apreendeu, enfrentar situações-problema e selecionar caminhos para realizar algo que se sabe intuitivamente. Assim, “as competências representam a potencialidade para a realização das intenções referidas: articular os elementos do par conhecimento/inteligência, bem como do par conhecimento tácito/conhecimento explícito” (MACHADO, 2002, p. 148-149), reflexão que evidencia a importância de um funcionário saber expressar o que conhece dentro do seu trabalho, trazendo-lhe, desta forma, protagonismo no processo produtivo.

O autor explica que tais articulações surgem e se consolidam com a inserção do conhecimento disciplinar em um contexto maior, a partir das vivências das pessoas e da contextualização (MACHADO, 2002).

- Quem é capaz de fazer o quê em qual contexto são as perguntas-chave para caracterizar a ideia de competência.
- Competência é a capacidade que uma pessoa tem para, em determinado âmbito, mobilizar os recursos de que dispõe para realizar aquilo que projeta.(MACHADO, 2016, s/p)

Em seguida o autor adiciona aos elementos iniciais – pessoalidade, âmbito e mobilização – três pares correspondentes: integridade, extrapolação e conteúdo. Se o elemento ‘pessoalidade’ refere-se ao ‘indivíduo’, seu par ‘integridade’ refere-se ao ‘outro’. Nesse sentido Machado (2016) destaca a ideia de competência como uma característica pessoal, mas a serviço do outro, do coletivo (*com petere*). Assim, a competência não deve ser associada apenas a uma dimensão técnica, mas também contemplar a ideia de ação para um ‘bem comum’ que envolve valores de referência que permitam distinguir o certo do errado, assim como fazer uso dele, ou seja, não ser apenas um discurso pessoal, mas refletir-se em ações. Outro fator importante para a ideia de integridade, segundo o autor, é a disponibilidade para interagir com pessoas cujos valores são distintos dos nossos, à busca de consensos a partir do diálogo. Para o autor, “a ideia de competência não pode limitar-se à dimensão técnica; ela sempre está associada a uma ação envolvendo valores” (MACHADO, 2016, s/p).

O segundo par nasce da associação do elemento ‘mobilização’ com o elemento ‘conteúdo’. Para o autor, não se pode considerar competente aquele que sabe muito e realiza pouco, nem aquele que muito faz com o pouco que sabe. “Especialmente competente é quem sabe combinar de modo eficaz a busca pelo conhecimento de que se necessita com as formas adequadas de mobilização do mesmo.” (Ibidem).

O terceiro par de elementos está na associação entre ‘âmbito’ e ‘extrapolação’. Se é certo que a competência se consolida em um âmbito, é verdade também que a pessoa competente deva ser capaz de extrapolá-lo em determinadas situações. Nesse sentido, a competência também demanda a capacidade de abstração, de imaginação, e transportar-se para outros contextos. “(...) uma pessoa somente pode revelar-se competente atuando em determinado âmbito, mas sua competência é tanto

maior quanto mais é capaz de abstrair o contexto da ação e imaginar situações novas, em contextos ainda não existentes.” (Ibidem)

Machado (2016) também traça um paralelo entre os elementos constitutivos da competência e a formação desejada nos alunos da Escola Básica, materializados nos eixos das competências usadas na avaliação dos alunos pelo ENEM³⁴. Para tanto, ele faz uma adaptação das cinco competências tratadas neste exame, ampliando-as para seis competências que deveriam ser desenvolvidas pelos alunos:

Capacidade de expressão em diferentes linguagens, capacidade de compreensão de fenômenos, capacidade de argumentação, capacidade de tomar decisões, capacidade de contextualização e capacidade de imaginação, ou seja, de extrapolação de contextos. (MACHADO, 2016, s/p)

A esses elementos, o autor ainda adiciona três outros pares de conceitos, considerados por ele muito importantes epistemologicamente, para a compreensão das competências fundamentais. Entende-se que a relação entre os elementos constitutivos da competência, as competências esperadas e seus panoramas, apresentada no Quadro 7 a partir das ideias do autor, pode fundamentar também o desenvolvimento de competências nos ambientes organizacionais, segundo os objetivos desta pesquisa, considerando o âmbito das competências em comunicação e a proposição de transformar os indivíduos em agentes autônomos, capazes de se posicionar em ambientes organizacionais democráticos, participativos e dialógicos.

QUADRO 7 – COMPETÊNCIAS: PANORAMAS

CONCEITO DE COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIAS DOS ALUNOS	COMPETÊNCIAS: VISÃO GERAL
personalidade	expressão	Eu
integridade	compreensão	outro
âmbito	contextuação	concreto
extrapolação	imaginação	abstrato
mobilização	decisão	síntese
conteúdo	argumentação	análise

Fonte: Adaptado dos quadros “Competências: panorama (1)” e “Competências: panorama (3). (MACHADO, 2016, s/p)

³⁴ O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) é realizado desde 1998, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), vinculada ao Ministério da Educação, e tem, entre outros objetivos, a finalidade de avaliar a qualidade do ensino médio no país.

Compreendendo-se competência como um conceito relacionado à capacidade de escolher e articular recursos para a resolução de problemas, pergunta-se: o que é uma situação-problema? “As situações-problema caracterizam-se por recortes de um domínio complexo, cuja realização implica mobilizar recursos, tomar decisões e ativar esquemas” (PERRENOUD, 1997, 2000 apud MACEDO, 2002, p. 114).

Macedo (2002) estabelece sua perspectiva sobre competências a partir de Perrenoud, considerando-a “segundo três características: tomada de decisão, mobilização de recursos e saber agir, enquanto construção, coordenação e articulação de esquemas de ação ou de pensamento.” (MACEDO, 2002, p. 122). Para o autor, nesta perspectiva, a tomada de decisão se refere a situações ambivalentes, diante de incertezas, situações para as quais recebemos uma atribuição profissional, ou a responsabilidade sobre a escolha de recursos, alternativas e riscos, envolvendo, portanto, a capacidade de julgar (MACEDO, 2002).

O autor também destaca que competência envolve a mobilização de recursos afetivos e emocionais, além de conhecimentos e esquemas de ação, por exemplo, em situações de pressão ou estresse emocional. Complementando, o autor explica que a competência envolve também a expressão de valores e crenças do indivíduo, como uma “representação, pensamento, ação, compreensão ou sentido (Le Boterf, 1974, 2000).” (MACEDO, 2002, p. 124).

Macedo (2002) ainda adiciona uma reflexão importante para a discussão sobre competências nos dias atuais. Quando se fala em conhecimento, em atuar a partir do conhecimento adquirido, remete-se a atuar a partir do passado, de referências apreendidas a partir da escola, da tradição, da cultura e tem-se, assim, o passado organizando o presente. Com o ritmo de mudança e evolução vivenciados atualmente, essas referências deixam de ser suficientes pois há “o futuro, a tecnologia, com suas surpresas, suas novas oportunidades, seus valores alternativos.”, o que permite ter também “o futuro como organizador do presente” (MACEDO, 2002, p. 125). A partir desta reflexão, é possível entender que o desenvolvimento de competências prepara o indivíduo para o futuro, para enfrentar situações-problema que demandem novos esquemas de ação, a partir do hábito ou do aprendizado de como mobilizar recursos.

Esta é a nova configuração de competência e de situação-problema: preservar o passado como organizador de nosso presente naquilo que ele tem de melhor e organizar um presente em nome desse futuro, com suas incertezas, com sua loucura, com sua insensatez e, ao mesmo tempo, com

tudo de esperança, de abertura, de novidade, de facilidades que ele pretende proporcionar-nos. (MACEDO, 2002, p. 125)

O autor acrescenta que as situações-problema impõem desafios para os quais as pessoas precisam mobilizar recursos, ativar esquemas e tomar decisões. Portanto, as tarefas realizadas pelo indivíduo não podem ser comparadas com aquelas feitas por máquinas. Ao apontar a relevância do saber crítico e da sensibilidade humana envolvidos em toda tomada de decisão, ao autor destaca que a máquina executa aquilo para o que foi programada: “Não avalia as consequências de suas ações. Não se compromete, nem se responsabiliza pelo que faz.” (MACEDO, 2002, p. 126).

O ser humano toma decisões, formula julgamentos, compromete-se com uma resposta. Tomar decisões é mais do que resolver um problema, pois implica mobilizar valores, estabelecer raciocínio, enfrentar dilemas e decidir pelo que se julga melhor, mais justo, mais condizente para o sujeito e para a sociedade à qual pertence. (...) As pessoas resolvem problemas em um contexto de tomada de decisões, de enfrentamento de dilemas ou situações que admitem várias alternativas, sendo algumas incorretas, outras melhores e uma outra que corresponde à melhor solução no contexto da pergunta ou do problema que estão sendo abordados. (...) As pessoas julgam o que realizam, devem saber se o que fazem está certo ou errado, se é digno ou não para sua vida ou para a vida de seus semelhantes. (MACEDO, 2002, p. 127)

A partir destas considerações, é possível refletir que a construção de competências abarca uma preocupação ética e humana, não se limitando à mobilização de conhecimentos e esquemas de ação, mas também saber avaliar contextos e as consequências das escolhas que se fará nestes enfrentamentos.

Nas reflexões sobre a relação entre conhecimento, competências, situações e problemas, o desafio é levar essa construção, do âmbito da formação escolar para a vida pois, como explica o Perreneud (1999), na vida os problemas não surgem em forma de enunciado e tampouco é possível, na escola, compreender todas as situações possíveis a serem enfrentadas em uma vida. Daí, destaca o autor, a necessidade de se provocar o exercício e o experimento por parte do aluno/indivíduo, para que ele desenvolva a capacidade de saber quando deve parar e pensar na articulação dos conhecimentos apreendidos até ali, ou seja: a competência de construir competências. “É na possibilidade de relacionar, pertinentemente, os conhecimentos prévios e os problemas que se reconhece uma competência.” (PERRENOUD, 1999, p. 32).

A partir destes conceitos que possibilitam compreender as diversas dimensões abarcadas pelo termo competências em uma perspectiva educacional, apresenta-se a seguir um recorte sobre a aplicação deste termo nos ambientes organizacionais, especificamente pelo viés da gestão de pessoas.

4.1.1. As Competências no âmbito dos ambientes organizacionais e da Gestão de Pessoas: definições e possíveis classificações.

Segundo Gattai (2013) o contexto socioeconômico globalizado e mutante fez emergir a necessidade de as organizações pensarem no desenvolvimento dos seus funcionários a partir do conceito de competências, em lugar das descrições fixas para os perfis funcionais, permitindo, assim, rápidas adaptações dos cargos e funções às mudanças do mercado. Além da flexibilidade, essa mudança de perspectiva também elevou a importância de outros requisitos, além dos saberes técnicos e específicos de suas funções:

Esta revolução no uso das competências como instrumento de gestão explica a preocupação de milhares de trabalhadores em globalizar suas competências: estudando idiomas, informática e atualizando-se a fim de não perderem a sua empregabilidade. As organizações demandam de seus funcionários outros requisitos além da especialização, avaliando as pessoas através de características primordiais como liderança, motivação e comunicação – requisitos de sua própria competitividade. (GATTAI, 2013, p. 10)

Nesse sentido, ela explica que o modelo de competência surge em função das mudanças no contexto do trabalho e na forma de gerenciar o empregado e suas atividades profissionais, o que acarretou também uma alteração na concepção do perfil de trabalhador, de multifuncional para multiquificado. Enquanto o trabalhador multifuncional se caracteriza por saber operar diferentes equipamentos e agregar tarefas, tendo como foco o desempenho de suas atividades; o trabalhador multiquificado incorpora ao seu perfil diferentes competências, habilidades e conhecimentos, tendo como foco aprofundar suas competências e adquirir novas (ZÜÑIGA, 1999 apud GATTAI, 2013).

A autora entende que essa mudança na concepção de perfil do trabalhador também resultou no destaque para as competências informativas entre aquelas

incluídas na descrição das disciplinas acadêmicas que visam à formação de profissionais capazes de uma atuação multiprofissional no mercado de trabalho:

(...) tal como explicitadas no Relatório da Universidade de Bologna (julho de 2005): entender a informação (compreender a estrutura do conhecimento e da informação); identificar necessidades (determinar a natureza de sua necessidade informativa); localizar (planejar estratégias efetivas para buscar e encontrar informação); recuperar (recuperar informação de forma eficiente); avaliar (analisar e avaliar a informação); usar (integrar, sintetizar e utilizar a informação); comunicar (comunicar adequadamente os resultados do seu trabalho). (GATTAI, 2013, p. 11-12)

Para Gattai (2013) a necessidade de indivíduos capazes de enfrentar situações complexas e agir diante de diferentes situações-problema, a necessidade do desenvolvimento das habilidades relacionais (capacidade de comunicação, de negociação, de influência, solução de conflitos, entre outras) e da capacidade de lidar com a informação, como apontado acima, são reflexos da sociedade informacional sobre a atuação esperada do trabalhador.

Miranda (2004) também direciona o tema das competências para o âmbito organizacional e profissional, apontando as mudanças deste termo ao longo do tempo e a partir de diversas abordagens, entre as quais destacam-se, além do conjunto formado por conhecimentos, habilidades e atitudes sobre determinado assunto, o entendimento de que competência também envolve o saber colocar recursos em ação (ZARIFIAN, 1999, 2001 e 2003 apud MIRANDA, 2004) considerando a complexidade de dada situação (DUTRA, 2001 apud MIRANDA, 2004).

Beluzzo (2007) destaca a velocidade das mudanças na sociedade da informação e as implicações deste fenômeno, dando protagonismo ao indivíduo. Segundo a autora, não bastam a geração e o melhor aproveitamento de conhecimento, “mas principalmente, na prospecção de pessoas inteligentes e da sua motivação para o envolvimento com a necessidade uma visão compartilhada com a exploração da criatividade, assegurando a inovação e o desenvolvimento social.” (BELUZZO, 2007, p. 10). Para a autora o termo competência é composto por duas dimensões: a um lado o domínio de saberes e habilidades que permitem intervenções na realidade e, de outro lado a visão crítica sobre as ações que serão executadas e o compromisso as necessidades que emergem do contexto social (BELUZZO, 2007).

Segundo Gattai (2013), as definições de competência podem ser separadas em dois blocos: as que consideram as competências como *inputs* (requisitos que o trabalhador deve portar) e que dão ênfase ao indivíduo; e as que consideram as competências como *outputs* (resultados que o trabalhador deve apresentar) e que dão ênfase à tarefa. No entanto, a autora explica que tanto um quanto o outro prisma acabam por desconsiderar aspectos importantes da interdependência entre as duas concepções, além do contexto em que se apresentam, pois, para ela, contexto e situação de trabalho são elementos que fazem parte do conceito de competência.

O modelo de competência proposto neste trabalho é compreendido como um conjunto de entregas que o indivíduo faz a partir de seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes, intermediado pelo seu complexo biopsicossocial. Esse complexo é, por sua vez, influenciado tanto pela situação quanto pelo contexto de trabalho, sendo que este deve ser medido pelo nível superior de entregas (resultados) aprovadas coletivamente e que o conduzem a realização pessoal. (GATTAI, 2013, p. 19)

Como situação de trabalho, a autora aponta para a organização, instalações e as condições de trabalho. O contexto de trabalho é caracterizado pelos “meios apropriados à criação e ao aperfeiçoamento de competências como informações, gerenciamento, autonomia, redes relacionais, contratos psicológicos, mobilidade interna, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento.” (GATTAI, 2013, p. 20). Neste sentido a autora destaca que todos os elementos envolvidos em sua definição de competências – conhecimentos, habilidades, atitudes, resultado, situação e contexto de trabalho – são elementos interdependentes e agem como campos de força sobre o indivíduo. Para a autora, quanto mais essas forças impactarem positivamente sobre o indivíduo, maior a probabilidade de ele se desenvolver e aperfeiçoar suas competências (GATTAI, 2013).

Neste sentido, esta concepção de competência nos ambientes organizacionais, possibilita que se destaque a importância da existência de um ambiente participativo e democrático para que os funcionários possam ser desenvolvidos nas competências relacionadas com a comunicação, tais como serão abordadas mais adiante.

Assim como existem diversas perspectivas para se definir competências, para classificá-las ou categorizá-las tampouco existe consenso entre os autores. Considerando, porém, que os objetivos desta tese não abarcam o enfrentamento

deste desafio, optou-se por utilizar algumas definições da área de gestão de pessoas que se mostraram adequadas para colaborar com a compreensão das questões teóricas presentes nesta pesquisa.

Segundo Ruas (2001, apud GATTAI, 2013) as competências podem ser classificadas em: competências essenciais ou organizacionais (as competências relacionadas com a organização e essenciais para que atue em seu mercado de forma competitiva), competências funcionais (as competências relacionadas às áreas, cargos e funções e definidas a partir das competências essenciais), e as competências individuais (as competências desejadas nos indivíduos dentro das organizações).

Dutra (2017), apoiado em Mills *et al*, cita cinco categorias para as competências organizacionais: as essenciais, distintivas, de unidade de negócio, de suporte e a capacidade dinâmica. Interessa para a finalidade desta pesquisa, destacar a competência essencial, definida pelo autor como aquelas fundamentais para a sobrevivência e para a estratégia da organização (DUTRA, 2017). Para o autor não se pode pensar nas competências individuais sem estarem atreladas às competências essenciais das organizações, pois “As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial.” (DUTRA, 2017, p. 13).

As proposições dos autores evidenciam a inter-relação entre as competências essenciais das organizações, que permitem se manterem competitivas no mercado, e as competências individuais, que devem estar alinhadas às competências organizacionais. Esta inter-relação é um fator relevante para os propósitos desta tese e será retomada no próximo subcapítulo.

Concentrando-se nas competências a serem desenvolvidas pelos indivíduos nos ambientes organizacionais, é relevante também considerá-las para que se compreenda com mais profundidade como elas são ou podem ser contempladas nos programas de educação corporativa. Para tanto, será utilizada a classificação proposta por Gattai (2013), como demonstrada no Quadro 8.

Sendo este quadro resultado da revisão bibliográfica realizada por Gattai, consultando as classificações e categorizações propostas por diversos autores, pode-se considerá-lo adequado para refletir, nesta pesquisa, um modo de ver e classificar a competência comunicação como competência do indivíduo, se não consolidado e único, ao menos frequente na área de gestão de pessoas. Neste sentido, os destaques feitos no Quadro 8 permitem evidenciar que, a princípio, a comunicação

surge classificada como uma competência social, ou seja, mais relacionada com um comportamento esperado do indivíduo e menos com um conhecimento com relação direta com o sucesso do negócio e, portanto, ‘de serviço’.

QUADRO 8: “QUADRO 2: COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO”

Competência do indivíduo	Competências	Elementos que as Constituem
	Do negócio	Processo Técnicas De organização De serviço
	Sociais	Lidar com as pessoas Comunicação e colaboração
	Emocionais ou afetivas	
	Racionais ou Intelectuais	Aprender a aprender Raciocínio criativo e solução de problemas
	De autogestão	Do desempenho Da carreira
	Liderança	

Fonte: GATTAL, 2013, p. 26

Entretanto, é preciso atentar que este é um quadro geral de classificação de competências individuais, e que tal classificação pode variar quando for realizada para cargos e funções específicas. A autora explica a dificuldade de se consolidar tais classificações pela possibilidade de se aplicar diversos critérios e categorizações, a depender se está se falando de uma atividade fim ou atividade meio, ou ainda, de competências técnicas, emocionais ou racionais. Neste sentido, ela ressalta

Na verdade, é difícil a elaboração de uma resposta porque as competências são pré-requisitos de processos que participam de distintos fluxos de produção. Assim, as competências sociais tanto podem ser enquadradas nas competências individuais como nas competências para o negócio ou nas competências de liderança. (GATTAL, 2013, p. 34-35)

O que se pode depreender dos conceitos apresentados, é que a comunicação pode ser considerada uma competência social a ser desenvolvida nos indivíduos, de forma geral; como também pode ser considerada uma competência do negócio, quando tiver relação direta com a atividade funcional do indivíduo.

A partir destes assentamentos, é possível adicionar os conceitos específicos sobre as competências relacionadas com a comunicação, abordadas no próximo subcapítulo.

4.2 COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A COMUNICAÇÃO

Se é complexa a compreensão do termo competência, em relação às competências relacionadas com a comunicação o desafio não é menor. De acordo com os objetivos desta pesquisa, neste subcapítulo busca-se compreender conceitos que vêm sendo abordados nas publicações acadêmicas da área da comunicação e da informação e que são inerentes aos processos comunicativos e às interações dos indivíduos nas organizações, como Competências Comunicacionais ou Competências em Comunicação, Competências Informacionais ou Competências em Informação, Competências da Comunicação Digital e Competências Midiáticas. Para melhor compreensão, optou-se por usar a expressão ‘competências relacionadas com a comunicação’ para mencioná-las como um conjunto.

Segundo Bermúdez e González (2011), a competência em comunicação “é compreendida como um conjunto de saberes, capacidades, habilidades ou atitudes presente na formulação da convivência e das relações interpessoais e intergrupais” (BERMÚDEZ; GONZÁLEZ, 2011, p. 96). Os autores adicionam que a competência em comunicação pressupõe também a produção e a compreensão de “discursos adequados à situação e ao contexto de comunicação” (Ibidem, p. 98).

Para Pulido (2004, apud BERMÚDEZ; GONZÁLEZ, 2011) a competência em comunicação contempla ainda três características: a competência de aprendizagem, a competência afetiva e a competência comportamental. Destas, destaca-se a competência afetiva, que abarca questões como o equilíbrio emocional, o autoconhecimento, a autoestima e a empatia, uma vez que estes elementos são de grande importância quando se discute a criação de ambientes organizacionais participativos e democráticos, permeado por relações e relacionamentos dos mais variados tipos e históricos.

Ainda segundo os autores, a competência em comunicação possui duas dimensões: a dimensão linguística e a dimensão estratégica. A dimensão linguística abarca a capacidade de dominar os códigos e normas de linguagem, composição de significados, regras de convivência e, ainda, a habilidade de fazer escolhas para adequar a linguagem ao contexto da comunicação, nos âmbitos sociohistórico e

cultural. Já a dimensão estratégica está relacionada com a capacidade de alcançar o uso eficaz da comunicação, utilizando recursos verbais e não verbais, buscando a efetividade na comunicação (BERMÚDEZ; GONZÁLEZ, 2011).

Ressaltam Bermúdez e González (2011) que o estudo das competências em comunicação nos ambientes organizacionais deve considerar que, nestes contextos, as relações humanas determinam e estão envolvidas na consecução de objetivos definidos. Estes objetivos, pode-se acrescentar, podem ter sido elencados por elas ou existem por diretrizes institucionais, fator que amplia a complexidade destas relações e, conseqüentemente, dos processos comunicacionais que as mediam.

Em muitos aspectos, o compartilhamento de informações está entre os propósitos da comunicação nas organizações, o que demanda também o desenvolvimento de competências em informação. Miranda (2004) explica que competência informacional pode ser definida como “(...) o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação” (MIRANDA, 2004, p. 118). Segundo a autora, essas competências, presentes em profissionais cujas funções são apoiadas no uso da informação, não existem apenas entre estes, mas podem e devem ser buscadas nos demais profissionais à medida que suas funções também se apoiem no uso da informação.

Para Beluzzo (2007), a competência em informação trata de processos que “objetivam a construção do conhecimento com o uso para as informações geradas, de modo que possam ser transmitidas a outras pessoas” (BELUZZO, 2007, p. 53). Para ela, esses processos envolvem o uso de instrumentos, técnicas e habilidades de comunicação, oral ou escrita, seja pelo contato diretamente pessoal ou apoiado em tecnologias. “O usuário/receptor passa a ser um conhecedor de como o conhecimento está organizado, como buscar informação, como usá-la de modo inteligente e como proceder ao processo de comunicação do conhecimento gerado” (BELUZZO, 2007, p. 53).

A autora propõe um conjunto de parâmetros para a avaliação do desenvolvimento em competência em informação, delineados a partir de padrões internacionais e adaptados à realidade nacional, conforme sintetizados no Quadro 9.

**QUADRO 9 – PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO EM
COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO**

PADRÃO	DEFINIÇÃO	COMPONENTES
PADRÃO 1 (natureza e extensão da informação)	A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.	1.1 Reconhece a necessidade de informação. 1.2 Identifica e filtra as fontes em potencial. 1.3 Avalia os custos e benefícios da aquisição da informação.
PADRÃO 2 (domínio e acesso)	A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.	2.1 Seleciona métodos de busca. 2.2 Define estratégias de busca. 2.3 Usa variedade de meios. 2.4 Altera o método de busca quando necessário. 2.5 Extrai, registra e gerencia informações e fontes.
PADRÃO 3 (análise)	A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e suas fontes.	3.1 Conhece as principais ideias a respeito do tema. 3.2 Avalia informações e fontes. 3.3 Compara as novas informações às anteriores.
PADRÃO 4 (aplicação e comunicação)	A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.	4.1 Sintetiza a informação em prol de um projeto. 4.2 Comunica os resultados.
PADRÃO 5 (conduta ética)	A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.	5.1 Conhece as questões legais, éticas e socioeconômicas envolvidas. 5.2 Cumpre normativos relacionados ao uso e acesso às informações. 5.3 Indica suas fontes.

Fonte: Elaboração própria a partir de BELUZZO, 2007, p. 95-103

A competência informacional ganha relevância no contexto da economia informacional e globalizada, que exige mudanças nas organizações e também nos indivíduos, cada vez mais impactados por quantidades imensuráveis de informação, o que exige estarem preparados para identificar e selecionar aquelas que podem contribuir para sua atuação profissional e também para seu posicionamento pessoal diante das diversas questões postas na atualidade. No entanto, estas informações não são acessadas apenas a partir das organizações, mas de diversas outras fontes, entre as quais destacam-se os veículos de mídia, reforçando a importância da competência midiática.

Ademais, os indivíduos se informam, são impactados por conteúdos que precisam selecionar e interpretar e também interagem com outros e tornam-se fontes

de informação, reproduzindo estes conteúdos em suas relações sociais, nas quais estão incluídos os ambientes organizacionais.

Por isso, Andrelo (2012) pontua que, mais que ter acesso à informação, é preciso considerar seu uso, utilidade e relevância para a tomada de decisão, sobretudo nos contextos organizacionais. Aplicando conceitos da mídia-educação para a formação de habilidades comunicacionais, a autora destaca que “no que diz respeito à formação comunicacional, a proposta não é apenas oferecer instrumentos para que o público se comunique adequadamente, mas também propiciar a formação crítica dos meios utilizados.” (ANDRELO, 2012, p. 104).

Ainda segundo a autora, a competência midiática tem papel importante no cenário atual, uma vez que as mídias são meios pelos quais as pessoas apreendem conteúdos e valores. Desta forma, adiciona-se a essa discussão o conceito de literacia, vocábulo nacional para o termo *literacy*, que em inglês, como explica a autora, vai além da noção restrita de leitura e escrita, pois abarca a ideia de mobilização de habilidades nas práticas sociais do indivíduo, além de interligar o conhecimento formal ao informal, para a solução de situações-problema. Neste sentido, a autora explica que a leitura da página de um jornal, por exemplo, pressupõe não apenas saber ler o texto, mas também as fotos e os gráficos, perceber as escolhas da diagramação e os destaques dados a alguns conteúdos em detrimento de outros. Além disso, são exigidos outros conhecimentos no âmbito tecnológico – de *hardware* ou de *software* – se esse jornal está veiculado de forma impressa ou em uma plataforma de comunicação digital (ANDRELO, 2016).

Em consequência, informar-se e comunicar-se demanda também a compreensão dos elementos concretos e virtuais envolvidos com a comunicação digital viabilizada pela internet. Para a autora, porém, não basta capacitar os indivíduos para usar dispositivos (computadores, *smartphones*, *tablets*) e a internet, reforçando que a literacia digital “pressupõe a formação de habilidades emocionais, sociológicas, motoras e cognitivas, para a comunicação em ambiente digital.” (ANDRELO, 2016, p. 51).

A autora destaca que o desenvolvimento destas habilidades tem relação direta com o exercício da cidadania pelos indivíduos e com os direitos fundamentais de liberdade de expressão e acesso à informação. Neste sentido, “estudar mídia é ferramenta de liberdade de opinião e expressão; pluralismo; diálogo; tolerância intercultural; debate democrático; boa governança e empoderamento das pessoas.”

(Ibidem, p. 54), condições de extrema relevância para a criação e manutenção de ambientes democráticos.

A partir destes fundamentos, a autora aponta que a competência em comunicação está diretamente interligada aos conceitos de competência informacional, digital e midiática, e pode ser assim compreendida:

Trata-se da capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não por artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações (competência em informação), em grande parte das vezes oriundas de e geradas em ambiente digital (competência digital) ou vindas do aparato midiático (competência midiática). (ANDRELO, 2016, p. 55)

A síntese conceitual proposta pela autora para cada uma destas competências é demonstrada no Quadro10, que apresenta as suas principais características:

QUADRO10 – CARACTERÍSTICAS DAS COMPETÊNCIAS COMUNICACIONAL, INFORMACIONAL, DIGITAL E MIDIÁTICA

COMUNICACIONAL	Capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não por artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações.
INFORMACIONAL	Capacidade de tomar consciência da necessidade de informação; de encontrar informação necessária; de avaliar a qualidade das fontes de informação; de utilizar eficazmente a informação em função de um objetivo e de gerar informação de um modelo socialmente aceitável.
DIGITAL	Capacidade de mobilizar habilidades emocionais, sociológicas, motoras e cognitivas, para a comunicação em ambiente digital.
MIDIÁTICA	Capacidade de compreender o papel das mídias e da informação midiática na democracia, fazendo, portanto, o uso crítico e criativo dos meios de comunicação de massa.

Fonte: ANDRELO, 2016, p. 57

Considera-se, portanto, que o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação, no público interno das organizações, não pode ser reduzido à capacitação para melhorar o desempenho de suas funções ou ser considerada somente como uma habilidade social. Os funcionários não são meros receptores de conteúdo, mas devem possuir papel ativo nos processos comunicacionais que envolvem seu trabalho e a construção de significados no ambiente organizacional.

Complementam essa discussão as proposições de Duarte e Monteiro (2009) para o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos ambientes organizacionais, como forma de tornar os integrantes de uma organização

em “agentes autônomos de comunicação” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 346), o que implica o desafio de transpor dificuldades de natureza pessoal, de relacionamentos e de contexto.

Segundo os autores, os funcionários de uma organização não apenas deveriam desenvolver condições para, por exemplo, se relacionar com a imprensa ou representar a organização, mas deveriam ter a oportunidade de expor ideias e assumir um protagonismo maior no ambiente organizacional, o que requer a criação de uma consciência comunicativa:

Para fazer a comunicação organizacional fluir é preciso criar uma consciência comunicativa. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação. Redistribuir informação, fazê-la circular nos mais variados sentidos e nos mais diversos espaços é ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 341)

Assim, segundo os autores, os funcionários são preparados para atuarem como fontes de informação, como catalizadores da comunicação ascendente e protagonistas na construção de uma cultura organizacional e de um ambiente propício para a democratização da informação e da participação proativa das pessoas na dinâmica produtiva da organização, destacando que “consciência comunicativa e prática comunicacional andam juntas e requerem o envolvimento de todos os segmentos da organização: da equipe diretiva aos estagiários.” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 342).

Não obstante, os autores pontuam que a prática comunicacional pelos funcionários exige que estes se disponham a exercitar a comunicação na sua rotina de trabalho, a tomar iniciativas e assumir os riscos relacionados com esses processos, o que, para eles, significa o empoderamento em comunicação, expressão que “ultrapassa a noção de emancipação individual para abranger a aquisição de uma consciência coletiva de mudança na dinâmica dos jogos de poder.” (Ibidem). Segundo os autores, tal patamar pode ser alcançado a partir, por exemplo, da promoção do acesso dos funcionários à informação, da autonomia para realizar ações de comunicação, da criação de espaços para discussão de questões internas e pela facilitação dos canais de contato com a Alta Direção. Porém, o empoderamento em comunicação não se caracteriza por mera execução de tarefas, mas por ações

conectadas, pelo senso de responsabilidade, pela aquisição de conhecimento e pela capacidade de produzir mudanças. (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

Desta forma, os autores indicam que a criação da consciência comunicativa pressupõe o reconhecimento de que as informações devem ser acessíveis a todos e observar a forma como as pessoas constroem o contexto no qual as informações serão utilizadas. Além disso, deverá estar fundamentada em cinco pilares, apresentados no Quadro 11:

QUADRO 11 – OS CINCO PILARES DA CONSCIÊNCIA COMUNICATIVA

INFORMAÇÃO COMPARTILHADA E INTEGRADA	Disposição para trocar informações reconhecendo e respeitando as diferenças de atribuições, interesses e capacidades, buscando articular uma rede de envolvidos, integrando-os por meio de metas e ações convergentes.
PERTENCIMENTO	Sentimento que constitui a identidade pessoal e coletiva de estar ligado a uma organização, alimentando e orientando a participação proativa, responsável e cooperativa.
EMPODERAMENTO	Formação de pessoas e grupos de pessoas com capacidade de refletir, compreender, decidir, avaliar e recriar o mundo que as cerca, promovendo valores solidários, sendo críticas e comprometidas com a transformação da realidade.
AUTONOMIA	Estímulo à liberdade de pensamento e de ação, com responsabilidade, compromisso, autocrítica, reconhecimento da interdependência social que permeia as atividades organizacionais, capacidade de assumir riscos e fortalecimento da autoconfiança.
GOVERNANÇA	Reconhecimento de que a responsabilidade quanto à comunicação organizacional é tarefa de todos e deve ser compartilhada entre todos os funcionários independentemente de cargo ocupado, função hierárquica, tempo de serviço, gênero, idade, nível ou tipo de especialização.

Fonte: Elaboração própria a partir de DUARTE E MONTEIRO, 2009, p. 345-346

Os autores defendem que o desenvolvimento da competência comunicacional seja desencadeado por meio da aplicação de três estratégias básicas: Orientações Institucionalizadas, Criação de Espaços de Comunicação e Educação para a Comunicação.

As Orientações Institucionalizadas abarcam a formalização de políticas e diretrizes para a prática comunicativa. São os instrumentos de recomendação, normas e procedimentos para orientar toda a organização nas ações de comunicação e no relacionamento com os públicos, sendo importante o desenvolvimento colaborativo, com a participação de representantes das várias esferas organizacionais. (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

A Criação de Espaços de Comunicação implica o desenvolvimento de oportunidades para o diálogo, interação e colaboração, baseados na confiança mútua e no senso de contribuição. Estas discussões podem ter como objeto, por exemplo, questões internas da realidade organizacional e das interações da organização com o ambiente externo e com seus públicos, divulgadas nos relatórios e pesquisas da Ouvidoria, das áreas de Atendimento ao Cliente, Relações Públicas e Marketing, entre outras áreas. Segundo os autores, o compartilhamento destas questões pode contribuir para aumentar a habilidade comunicativa dos funcionários, “capacitando-o para falar em nome da empresa com mais pertinência, uma vez que passa a dispor de informações qualificadas sobre como a sociedade percebe a organização e como seu trabalho influencia essa percepção.” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 350).

A Educação para a Comunicação, para os autores, é uma ação estratégica de investimento em programas estruturados para estimular o interesse em se comunicar melhor e capacitar as pessoas por meio de conteúdos relacionados com a comunicação interpessoal e interacional, comunicação midiaticizada, comunicação formal e informal, sempre com perspectiva dialógica e ética. Para os autores, esse investimento traz evidência para a comunicação na realidade da organização, fortalecendo-a e tornando-a um ‘tema de todos’.

Assim como aprendem a fabricar produtos e a prestar serviços, as organizações (aqui entendidas como o conjunto de seus integrantes) também podem – e devem – aprender a se comunicar em todos os níveis e com todos os públicos. Precisam, também, ‘comunicar sobre comunicação’, ou seja, discutir como esta se realiza e como pode ser aprimorada, educar para ela e transformá-la em um tema de aprendizagem organizacional se quiserem adaptar-se às mudanças ambientais e se manterem competitivas no mundo atual. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 354)

Em síntese, e para os propósitos desta pesquisa, considera-se que as competências relacionadas com a comunicação abrangem a Comunicacional, a Informacional, a Midiática e a Digital, que, se desenvolvidas nos trabalhadores de uma organização a partir da perspectiva da criação da consciência comunicativa, torna a comunicação uma preocupação central, e de todos, nos ambientes organizacionais. A partir disso, propiciam aos trabalhadores a oportunidade de efetiva participação nos processos e produtos organizacionais e suas entregas à sociedade.

Essa capacidade de interação dos trabalhadores, quando mediadas ou não por tecnologias, são imprescindíveis para a consolidação de ambientes organizacionais efetivamente democráticos e participativos, em que a colaboração, a cooperação e a interação sejam elementos que contribuem, de um lado, para a competitividade e sucesso organizacional, e por outro lado, para tornar os indivíduos que trabalham nas organizações agentes ativos nos processos comunicacionais, produtivos e decisórios, que os afetam e que são por eles afetados.

A partir dos conceitos envolvidos na compreensão sobre competências e competências relacionadas com a comunicação e sua influência na competitividade das organizações e no trabalho dos indivíduos, nos próximos subcapítulos serão tratados os aspectos relacionados com o desenvolvimento destas competências nos funcionários das organizações, no âmbito da educação corporativa.

4.3 A EDUCAÇÃO NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

A primeira vinculação entre a formação escolar e inserção no ambiente de trabalho surge no século XVIII, com a publicação da Enciclopédia, em 1751, quando Diderot e D'Alambert, seus autores, fazem a primeira descrição das ocupações da época e o que se deveria estudar para exercê-las. É também nesse período que surgem as primeiras escolas superiores de formação profissional, fazendo pouco mais de 250 anos a ideia de que é necessário estudar em uma escola de formação profissional para exercer uma profissão (MACHADO, 2002).

Segundo Eboli (2004), a escola pode ser compreendida a partir de duas divisões: a escola clássica, voltada para a formação das classes dominantes, com ênfase na transmissão ideológica (modos de pensar e de ser), e a escola profissionalizante, dirigida às classes dominadas e focadas nos aspectos técnicos e operacionais (modo de fazer). Para Luzuriaga (1990, apud EBOLI, 2004), a compreensão do sistema educacional de uma sociedade exige a compreensão dessa mesma sociedade, a partir da análise da situação histórica geral, do caráter da cultura, da estrutura social, da orientação política e da vida econômica. A autora explica que a situação histórica geral indica a posição ocupada pela educação nos feitos de cada povo a cada época, enquanto o caráter da cultura aponta que 'manifestações espirituais' têm maior influência na educação em cada tempo: filosofia, religião, política ou direito. Por sua vez, a estrutura social explica como a educação é moldada a partir das classes sociais, da instituição familiar, de profissões dominantes. A

orientação política, em determinado momento histórico de uma sociedade, causa influência sobre o direcionamento do ensino a cada época; enquanto a vida econômica mostra que a educação pode variar a partir da estrutura econômica, da posição geográfica e do tipo de produção (EBOLI, 2004).

Para a autora, essas variáveis, em menor ou maior grau ao longo do tempo, influenciam a organização da educação como instituição formal e impactam os modos de ensino e aprendizagem em determinada sociedade e em determinada época.

A educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações. Portanto, educação diz respeito à influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva. A educação mantém viva a memória de um povo e dá condições para sua sobrevivência. (ARANHA, 1996, apud EBOLI, 2004, p. 32-33)

Nesse sentido, se faz necessário compreender como a instituição Escola pode direcionar o desenvolvimento dos indivíduos para ocuparem determinados espaços e executaram determinados papéis na sociedade.

Segundo Althusser (1970) a Escola é considerada um Aparelho Ideológico do Estado³⁵. Para o autor, no modo de produção capitalista, a reprodução da qualificação (diversificada) da força de trabalho é assegurada pelo sistema escolar capitalista, onde se aprende uma série de ‘saberes práticos’: funções técnicas, científicas e literárias “diretamente utilizáveis nos diferentes lugares da produção (uma instrução para os operários, outra para os técnicos, uma terceira para os engenheiros, uma outra para os quadros superiores, etc).” (ALTHUSSER, 1970, p. 20). O autor destaca que a estes ensinamentos são adicionados certos comportamentos esperados do indivíduo segundo a moral e a consciência cívica e profissional que garantem o respeito à ordem estabelecida e a perpetuação da ideologia dominante.

(...) diremos que a reprodução da força de trabalho exige não só uma reprodução da qualificação desta, mas, ao mesmo tempo, uma reprodução da submissão desta às regras da ordem estabelecida, isto é, uma reprodução da submissão desta à ideologia dominante para os operários e uma

³⁵ Para Althusser (1970), o Aparelho de Estado é o Aparelho Repressivo de Estado (a polícia, o direito, o exército, o sistema punitivo, o próprio Governo e sua Administração). Além dele, há outras instituições que atuam para a manutenção da ideologia dominante na sociedade: são os Aparelhos Ideológicos do Estado (o sistema religioso, o sistema escolar – público e particular, a família, o sistema jurídico, o sistema político, o sistema sindical, o sistema de informação – imprensa, meios de comunicação – e o sistema cultural e esportivo).

reprodução da capacidade para manejar bem a ideologia dominante para os agentes da exploração e da repressão, a fim de que possam assegurar também, 'pela palavra', a dominação da classe dominante. (ALTHUSSER, 1970, p. 21-22)

Althusser (1970) explica que a escola substituiu o lugar central que a Igreja ocupava nas sociedades pré-capitalistas, nas funções de instrução e educação, citando a longa luta entre a burguesia industrial e a aristocracia fundiária no século XIX, apoiando-se a burguesia na escola, como novo aparelho ideológico, para assegurar sua hegemonia política e ideológica necessárias para a reprodução das relações de produção capitalistas.

Por isso o autor afirma que o Aparelho Ideológico de Estado dominante, é o Aparelho Ideológico Escolar, pois nenhum outro AIE tem tanta influência e nem tanto tempo de exposição obrigatória sobre o indivíduo quanto a escola. Desde o nível infantil, juvenil e na formação superior, a Escola tem as oportunidades para formar os indivíduos nos saberes práticos da ideologia dominante, como nenhum outro AIE, 'liberando-os', na medida em que vão crescendo, para ocupar diferentes funções na sociedade e nas empresas – desde os postos mais operacionais, até os postos de engenharia e comando – e as outras funções nos demais AIEs como militares, policiais, padres, intelectuais, agentes da administração pública, etc; garantindo, dessa forma, a perpetuação da ideologia hegemônica.

Cada massa que fica pelo caminho está praticamente recheada da ideologia que convém ao papel que ela deve desempenhar na sociedade de classes: o papel de explorado (com 'consciência profissional', 'moral', 'cívica', 'nacional' e apolítica altamente 'desenvolvida'); papel de agente da exploração (saber mandar e falar aos operários: as 'relações humanas'), de agentes da repressão (saber mandar e ser obedecido 'sem discussão' ou saber manejar a demagogia da retórica dos dirigentes políticos), ou profissionais da ideologia (que saibam tratar as consciências com o respeito, isto é, com o desprezo, a chantagem, a demagogia que convém, acomodados às subtilezas da Moral, da Virtude, da 'Transcedência', da Nação, do papel da França no mundo, etc). (ALTHUSSER, 1970, p. 65-66)

O autor considera a Escola como o principal AIE pela sua função determinante na reprodução das relações de produção do modelo capitalista. A relevância desta discussão reside nas funções do sistema educacional para a reprodução dos meios de produção e, portanto, sobre a forma como indivíduo é reconhecido neste modelo.

Eboli (2004) explica que desde o Egito Antigo existe a separação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, o que também tem impacto na educação, na formação intelectual para os que instruem o trabalho e no aprendizado técnico daqueles que executam o trabalho. Segundo a autora, durante toda a história moderna da nossa sociedade essa divisão pode ser encontrada desta forma – trabalho intelectual e trabalho manual – ou a partir de outras formas de segmentação da educação, como gênero e posição social (governantes, soldados, comerciantes, aristocratas, religiosos) ou a partir de ideais revolucionários, como o Renascimento.

A partir destas reflexões, cabe o questionamento, nesta tese, se seria o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação uma demanda da sociedade contemporânea, cujas práticas sociais, políticas, culturais e econômicas estão permeadas pelas tecnologias digitais de comunicação e pela lógica da Globalização. Neste mesmo sentido, entende-se, Eboli questiona que perfil de pessoa se deve formar para o século XXI e qual instituição terá mais influência nos padrões educacionais do nosso tempo. A autora, a partir de sua própria tese, estabeleceu as características do ser humano moderno, que, também pontua, é o perfil que ela considera muito próximo daquele demandado pelas empresas:

- ✓ é informado, participante, dinâmico e corajoso;
- ✓ possui sentido de eficácia pessoal;
- ✓ é altamente independente e autônomo;
- ✓ tem a mente relativamente aberta e flexibilidade cognitiva;
- ✓ anseia pelo crescimento interior e se reocupa com aprendizagem e autodesenvolvimento;
- ✓ alimenta seus desejos e sonhos e elabora projetos para alcançá-los;
- ✓ dispõe-se a transformar seu mundo físico, moral e social. (EBOLI, 2004, p. 35)

A autora entende que a educação alcançou, nos dias atuais, uma legitimidade macroeconômica pela crença generalizada de sua importância para o desenvolvimento e competitividade de um país, no contexto global. Assim, ela afirma estar “inclinada a imaginar que serão as empresas que darão o tom do sistema educacional nos próximos tempos.” (EBOLI, 2004, p. 36).

Validando o posicionamento da autora, a CNI – Confederação Nacional da Indústria, publicou em setembro de 2018 o documento “Mapa Estratégico da Indústria 2018-2022”, traçando um cenário sobre os desafios para o desenvolvimento da

indústria brasileira e estabelecendo os fatores-chave³⁶ para a competitividade da indústria, entre os quais a Educação, tendo como temas prioritários, a Educação Básica, a Educação Profissional e a Educação Superior. Sobre a relevância da Educação, o relatório destaca que “Equipes com elevada escolaridade e formação contínua são capazes de propor soluções mais eficazes para os problemas do dia a dia, adaptam melhor os produtos e processos produtivos, bem como desenvolvem e implementam inovações.” (MAPA CNI 2018-2022, 2018, p. 76).

Nos ambientes organizacionais, Machado (2002) ensina que, ao longo dos anos, a concepção do que deve ser ensinado mudou muito, acompanhando a evolução do contexto econômico-social, pois já não se ensina, por exemplo, a operar uma máquina que em breve se tornará obsoleta, mas sim a compreender um manual de instruções e padrões gerais de funcionamento dos mais variados equipamentos. Neste mesmo sentido, as formações profissionais evoluem dos objetivos de ensinar técnicas a serem reproduzidas para auxiliar alunos a construir as competências necessárias para lidar com situações-problema e cenários que não sabemos quais são (organização do futuro).

Desse modo, a formação escolar deve prover as pessoas de competências básicas, como a capacidade de expressão, de compreensão do que se lê, de interpretação de representações; a capacidade de mobilização de esquemas de ação progressivamente mais complexos e significativos nos mais diferentes contextos; a capacidade de construção de mapas de relevância das informações disponíveis, tendo em vista a tomada de decisões, a solução de problemas ou o alcance de objetivos previamente traçados; a capacidade de colaborar, de trabalhar em equipe e, sobretudo, a capacidade de projetar o novo, de criar um cenário de problemas, valores e circunstâncias no qual somos lançados e no qual devemos agir solidariamente. (MACHADO, 2002, p. 151-152)

Para Machado (2002), a medida em que a sociedade, por meio da evolução tecnológica, incorpora um ritmo mais veloz de mudanças no quadro de ocupações e no perfil de algumas profissões, também se faz necessário que a educação, escolar ou profissional, esteja mais focada em desenvolver as competências pessoais do que em reproduzir conteúdos e técnicas que se tornarão obsoletos no futuro. É a condição

³⁶ Os fatores-chave estabelecidos no Mapa CNI 2018-2022 são: segurança jurídica, ambiente macroeconômico, eficiência do Estado, governança e desburocratização, financiamento, recursos naturais e meio ambiente, tributação, relações de trabalho, infraestrutura, política industrial, de inovação e de comércio exterior, produtividade e inovação na empresa e educação. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/mapa-estrategico-da-industria/downloads/>. Acesso em 16nov2019.

de mobilizar conhecimentos e tomar decisões com as quais haverá comprometimento, para resolver (novos) problemas, que se espera do indivíduo na sociedade do conhecimento. Segundo o autor, há duas classes de trabalhadores, que não são mutuamente exclusivas:

- os seguidores de rotinas, que realizam um trabalho repetitivo, quase sempre um trabalho em migalhas, com poucas possibilidades de criação;
- os analistas simbólicos, que conseguem uma visão global do que produzem, da concepção à produção, seja de bens ou de serviços, mantendo vivas as possibilidades de criação. (REICH, 1996 apud MACHADO, 2002, p. 153)

O autor explica que atuar como seguidor de rotina ou analista simbólico é o que separa os profissionais, em qualquer profissão, mas é na possibilidade de criar que a pessoa pode encontrar a condição de uma vida significativa.

Consideração similar é feita por Eboli (2004), para quem, além de investir no desenvolvimento dos funcionários, a empresa precisa criar um ambiente organizacional que acolha atitudes de proatividade, liderança e criatividade, e que permita ao funcionário executar projetos que tragam efeitos positivos para a empresa, ao mesmo tempo em que lhes proporcionem realização pessoal.

Ao falar sobre as mudanças ocorridas na gestão de pessoas, a partir de estudos realizados em empresas brasileiras nos anos de 1990 a 2000, Dutra (2017) agrupa estas mudanças em três categorias:

- Alteração no perfil das pessoas: abandono do perfil obediente e disciplinado, para o perfil autônomo e empreendedor. Essa mudança, segundo o autor, “gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a organização.” (DUTRA, 2017, p. 3);
- Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento: na administração tradicional, o foco é controlar as pessoas, às quais se atribui uma postura passiva. A mudança do perfil exigido – agora ativo – implica a alteração da forma de gestão, para o desenvolvimento mútuo. “De um lado, a organização, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas; de outro, as pessoas, ao se desenvolverem desenvolvem a organização.” (DUTRA, 2017, p. 4);

- Maior relevância das pessoas no sucesso da organização: destaca o comprometimento das pessoas com a organização, “mobilizando não somente músculos e parte da inteligência, mas todo seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele – gera vantagens competitivas únicas.” (Ibidem).

Ademais, segundo Eboli (2004), a modernização nos paradigmas da gestão empresarial – maior flexibilidade, diversificação, autonomia e automação – causou impactos na organização do trabalho e nas características buscadas nos profissionais. Para a autora, essas mudanças reduziram a divisão entre trabalho mental e manual e a fragmentação da produção, e ampliaram a complexidade das tarefas, “exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente.” (EBOLI, 2004, p. 36). Além disso, continua a autora, com as mudanças tecnológicas constantes, as empresas precisarão investir na qualificação de seus funcionários, como fator competitivo.

Para Eboli (2004), estas mudanças são determinantes para a evolução nos objetivos nas áreas de T&D nas empresas. Ela explica que em um ambiente externo estável, a separação entre a concepção do trabalho e sua realização fazia sentido, cabendo aos setores de T&D a função de mapear os cursos necessários para que os funcionários pudessem executar suas funções com qualidade e padrão. Com um ambiente empresarial globalizado e altamente mutável, as empresas precisam ser cada vez mais ágeis nas reações às mudanças de cenário. Por esse motivo, a autora reforça que as empresas esperam que os profissionais, em todos os níveis organizacionais, sejam capazes de responder rapidamente a essas mudanças no exercício de suas funções.

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. (EBOLI, 2004, p. 37)

Essa exigência, porém, repercute em um compromisso da própria organização com a educação e desenvolvimento seus funcionários e vem corroborada no conceito da autora sobre Educação Corporativa³⁷:

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo portanto instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (EBOLI, 2004, apud EBOLI, 2012, p. 153)

Segundo a autora, as atividades educacionais inseridas em contextos organizacionais podem ser consideradas um Sistema de Educação Corporativa (SEC), cujo objetivo primeiro é estimular “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios” (EBOLI, 2012, p.123), sendo, por este motivo, de extrema importância em uma sociedade caracterizada por cenários econômicos continuamente mais competitivos. Porém, não se deve igualar a educação corporativa a um conjunto de treinamentos postos em marcha em uma organização. A educação corporativa se difere por considerar a gestão de competências, incluindo o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais (EBOLI, 2012).

Outro termo que costuma ser mencionado nos estudos sobre educação corporativa, é a Gestão do Conhecimento, que também aborda, em sua literatura, a colaboração, o trabalho compartilhado e a construção de aprendizagens. Apenas com a finalidade de delimitação conceitual do alcance desta pesquisa, cabe diferenciá-los a partir de Fischer e Amorim (2012), que consideram a Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa como “movimentos de inovação organizacional que atingiram as organizações contemporâneas” que são expostas a um ambiente de negócios voláteis e que requerem inovação constante (FISCHER e AMORIM, 2012, p. 200). Os autores destacam que são campos complementares, com algumas sobreposições, mas podem ser diferenciados a partir de dois elementos: o caráter da aprendizagem e o sujeito do processo de produção de conhecimento. Eles consideram que a Gestão

³⁷ Eboli trata os termos ‘Universidade Corporativa (U.C.)’, ‘Educação Corporativa (E.C.)’ e ‘Sistemas de Educação Corporativa (SEC)’, como sinônimos e equivalentes, alternando o uso deles em suas diversas publicações sobre o tema. Desta forma, a partir deste ponto, nesta tese, se fará uso apenas do termo Educação Corporativa (E.C.)

do Conhecimento se ocupa do aprendizado do grupo e da própria organização. Esse aprendizado não tem hora nem lugar, mas ocorre durante a execução do trabalho – aprendizagem situada. Já a educação corporativa se ocupa da aprendizagem formal – com hora e local específicos, e busca desenvolver competências e habilidades específicas nos indivíduos que fazem parte da organização.

Abordando outros aspectos envolvidos com a educação corporativa, Eboli (2004) aponta que, além do alinhamento com as competências empresariais, o desenvolvimento das competências individuais dos funcionários também exige uma transformação no ambiente organizacional, sobretudo em empresas cuja cultura seja mais tradicional e hierarquizada. Assim, o comprometimento com a educação corporativa exige também, uma mudança cultural.

Sob a óptica da empresa, o maior desafio é promover a identidade cultural, criando condições propícias ao desenvolvimento de líderes eficazes. Isso implica profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas (em especial comunicação e processo decisório), nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente na mentalidade, valores e cultura organizacionais. É impossível querer que as pessoas adquiram novos padrões culturais, ampliando e aprofundando desenhos e sonhos, e ao mesmo tempo continuem inseridas em organizações fechadas e conservadoras sem que isso gere forte conflito entre o mundo interior e o exterior. (EBOLI, 2004, p. 42-43)

Neste cenário, se do funcionário se espera uma conscientização voltada para o autoconhecimento, a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos, da organização se espera a criação de um ambiente em que o indivíduo desenvolva seus talentos, suas competências e sua capacidade de liderança e iniciativa. Em se tratando de um ambiente profícuo para tais objetivos, esta concepção da autora tem significativa relação com a abordagem educativa para as Relações Públicas, que destaca a atuação do relações-públicas na criação deste ambiente.

A seguir discute-se a relação entre a educação corporativa e o desenvolvimento de competências, completando os conceitos abordados neste capítulo.

4.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Eboli (2012), a diferença entre a qualificação para o cargo e a gestão por competências reside em que a primeira se restringe à capacitação para processos

previstos ou previsíveis, associado ao modelo de um emprego formal. A mudança deste escopo para a gestão por competências se dá no início dos anos 1990 “com a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal e a baixa previsibilidade de negócios e atividades” (EBOLI, 2012, p. 146). Assim, a gestão por competências encontra um terreno profícuo para seu desenvolvimento pois, em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e volátil, é mais relevante para as organizações prepararem as pessoas para obter resultados desejados ou invés de prepará-las para executar um processo de uma forma pré-concebida (EBOLI, 2012).

Neste sentido, a autora explica que as antigas áreas de T&D, que focavam em treinamentos isolados e pontuais, deixam de ser eficazes neste cenário e por isso devem evoluir para o conceito de educação corporativa, a partir do qual as empresas desenvolvem as pessoas em suas competências individuais, melhorando seu nível de competitividade e obtendo melhores resultados nos negócios. O desenvolvimento das competências individuais, segundo a autora, tem ligação intrínseca com os objetivos estratégicos da empresa e com a identificação de suas próprias competências empresariais, como é possível verificar na Figura 5.

FIGURA 5: “FIGURA 2: EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONECTIVIDADE & COMPETITIVIDADE”



Fonte: Eboli (2004, p. 43)

A autora esclarece, ainda, que a aprendizagem implica a resolução de problemas, a experimentação, conhecer experiências passadas, circulação de

conhecimentos e experiências realizadas por outros (GARVIN, 1993 apud EBOLI, 2012). A autora apresenta um conjunto de competências necessárias para o ambiente de trabalho: aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; educação tecnológica, educação em negócios globais; desenvolvimento de liderança e autodesenvolvimento de carreira (MEISTER, 1998, apud EBOLI, 2012).

A autora explica as diferenças entre aprendizagem operacional (habilidades para produzir ações) e aprendizagem conceitual (desenvolvimento da capacidade de articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência), explicando que, no Brasil, os programas de educação corporativa surgem com os dois enfoques (FLEURY E FLEURY, 1997 apud EBOLI, 2012). Assim, a autora ratifica seu entendimento de que os programas de educação corporativa devem se caracterizar pelo desenvolvimento de pessoas com base em competências que sejam críticas para a viabilização das estratégias de negócios (EBOLI, 2012). Como tendência para este objetivo, destaca

o uso contínuo de tecnologia e sistemas de informação; a presença de parcerias com outras empresas, com a formação de UCs setoriais; a integração entre ações da EC e das demais áreas da empresa; a consolidação das práticas existentes no mercado; e a EC como elemento indutor da sustentabilidade da empresa. (EBOLI, 2012, p. 160)

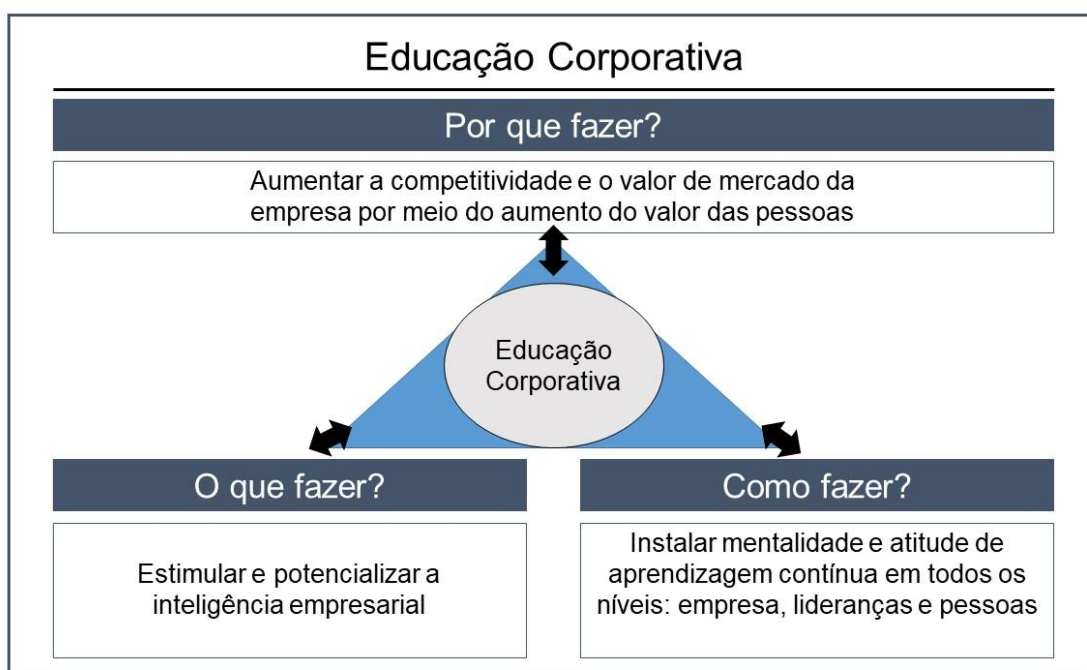
Ademais, a autora destaca que a educação corporativa traz consigo o rompimento com a ideia de separação entre o tempo e o espaço de aprendizagem e trabalho, propondo que ambos sejam estimulados simultaneamente, por meio de cursos e de desafios na rotina de trabalho (EBOLI, 2012). Fischer e Amorim também contribuem com essa reflexão, destacando duas mudanças importantes que atingiram as organizações no final do século XX:

(1) a aprendizagem, a inovação e a produção de conhecimento deixam a sala de treinamento e os centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D), passando a frequentar o cotidiano do trabalho; (2) há um reconhecimento de que, além do indivíduo, grupos e até mesmo organizações são capazes de aprender e produzir conhecimento. São duas mudanças de foco e de perspectiva que estão na origem daquilo que a maioria dos autores passou a chamar de gestão do conhecimento, GC. (FISCHER e AMORIM, 2012, p. 203)

Segundo Eboli (2004), para que o conceito de educação corporativa possa ser aplicado integralmente, demonstrando que a empresa realmente ultrapassou a prática tradicional de T&D, é preciso identificar se ela adotou a gestão de pessoas por competências. “Se o conceito de competências é incorporado e assimilado como princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência, etc.” (EBOLI, 2004, p. 48).

A autora enfatiza o propósito de se criar um ambiente de aprendizagem contínua, vinculado às metas empresariais. O projeto de educação corporativa deve nascer da identificação das competências empresariais necessárias para o sucesso do negócio e, a partir delas, se definir as competências individuais a serem desenvolvidas pelos funcionários. “O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.” (EBOLI, 2004, p. 48). Por isso a autora reforça que não se pode falar em educação corporativa se não houver alinhamento com a estratégia de negócios. Na Figura 6, essa relação é evidenciada.

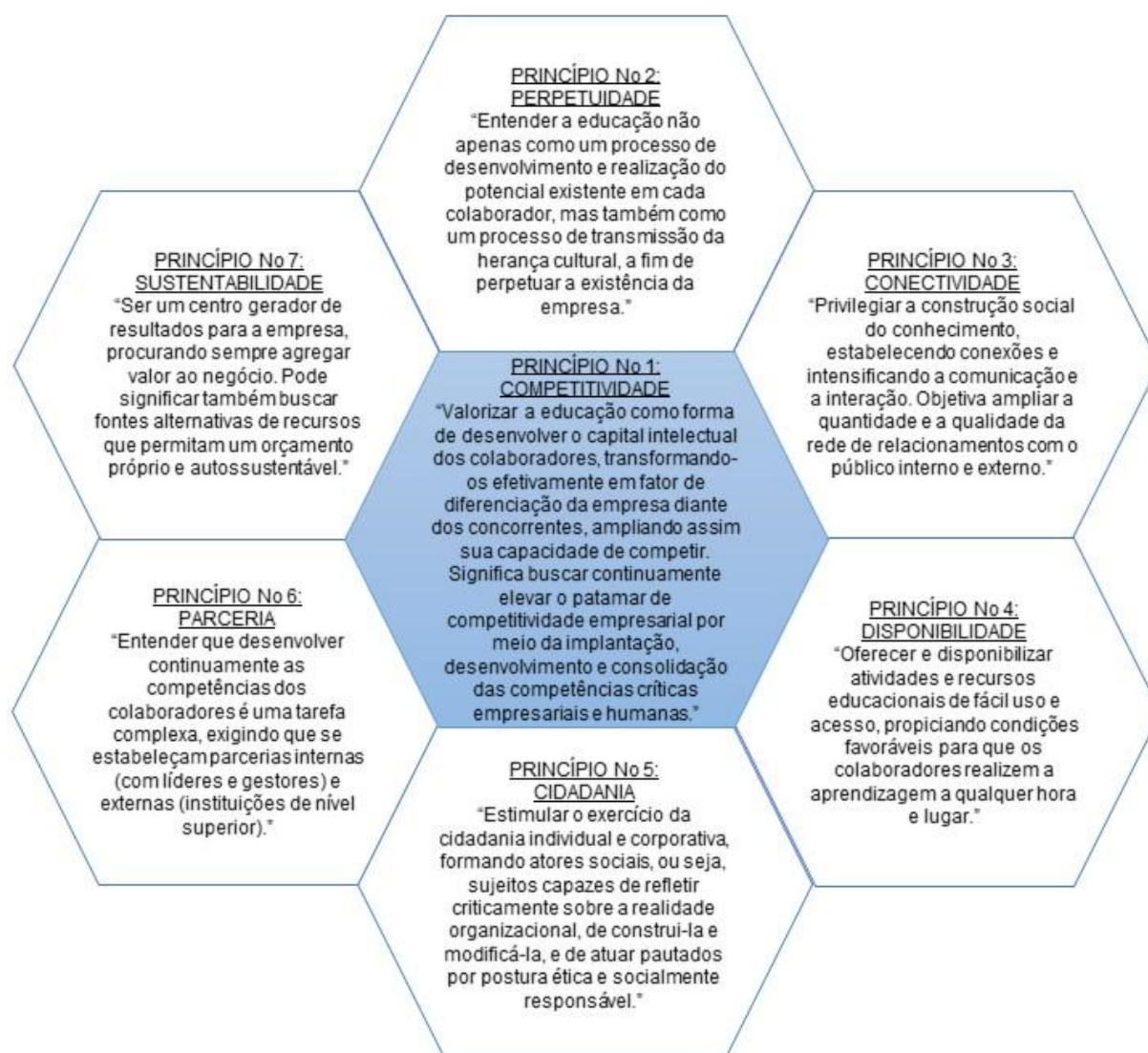
FIGURA 6 – “FIGURA 4: EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ARTICULANDO CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM”



Fonte: Eboli (2004, p. 53)

Além do alinhamento com as competências organizacionais, a autora destaca que os programas de educação corporativa devem ser construídos a partir de sete princípios de sucesso, apresentados na Figura 7 e detalhados a seguir:

FIGURA 7 – “FIGURA 6: OS SETE PRINCÍPIOS DE SUCESSO”



Fonte: Eboli (2004, p. 59)

Princípio 1: Competitividade

Para a autora, as “competências humanas derivam das estratégias empresariais” (EBOLI, 2004, p. 88). Isso significa que o desenvolvimento do funcionário é subordinado às necessidades da estratégia empresarial, pois, segundo ela, para o sucesso do projeto de E.C. é “fundamental que os programas e as ações educacionais sejam concebidos e desenhados com base

em um diagnóstico integrado das competências críticas – empresariais, organizacionais e humanas.” (Ibidem). Apesar de se ter em conta que a afirmação da autora remete à uma preocupação com a assertividade do projeto do E.C., e ainda que se considere a relevância das competências em comunicação para a competitividade das empresas no século XXI, cabe salientar a necessidade de se propiciar também ganhos aos funcionários, com a inclusão de competências que proporcionem satisfação aos seus objetivos pessoais, dentro do contexto organizacional, e a conquista de autonomia e protagonismo nos processos corporativos. Pode-se dizer, portanto, que aqui caberia a atuação do relações-públicas a partir da perspectiva educativa, trazendo essa preocupação para a organização.

Princípio 2: Perpetuidade

Segundo Luckesi (1994, apud EBOLI, 2004), existem três grupos de entendimento do sentido da educação na sociedade. A educação Redentora (cuja função é promover a integração e adaptação daqueles indivíduos que por ventura apresentem desvios do comportamento desejado para a manutenção do corpo social); a educação Reprodutora (a educação é um elemento da própria sociedade e a reproduz); e a educação Transformadora (a educação é uma mediação de um projeto social, servindo de meio para a realização deste projeto). Para Eboli (2004), há sentido em aplicar essas perspectivas na educação corporativa, na medida em que permite avaliar como serão abordados os valores, os princípios e a cultura organizacional – disseminação, reprodução ou transformação – e como eles poderão colaborar para a criação de uma cultura organizacional que incentive e valorize a aprendizagem contínua e o autodesenvolvimento. Neste sentido, considerando a educação corporativa também como um elemento de disseminação da cultura organizacional, é possível dizer que uma cultura participativa também se consolidará por meio de seus programas.

Princípio 3: Conectividade

“Com o advento e a consolidação da economia do conhecimento, a base geradora da riqueza das nações será constituída por sua organização social e por seu conhecimento criador, recolocando a criatividade humana no eixo

central desse movimento.” (EBOLI, 2004, p. 125). Assim, aponta a autora a necessidade de que a organização internalize o conceito de Gestão do Conhecimento, bastante relacionado com a educação corporativa. Porém, segundo ela, essa preocupação não deve se restringir ao aspecto técnico, mas também deve envolver as lideranças internas para um processo mais amplo de aprendizagem organizacional, ampliando relacionamentos, conectando conhecimentos existentes para gerar novos conhecimentos, estimulando o compartilhamento de conhecimentos críticos para o negócio, transformando o conhecimento tácito em explícito, favorecendo o alto desempenho da empresa. “Estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações sobre a realidade em que trabalham, esse seria o papel principal de um sistema de gestão do conhecimento.” (FISCHER, 2002, apud EBOLI, 2004, p. 128). Neste princípio encontra-se uma conexão com a ideia de participação e colaboração no ambiente organizacional, que também demanda o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação.

Princípio 4: Disponibilidade

Este princípio está relacionado com a facilitação de acesso ao programa educacional, fazendo o melhor uso possível da tecnologia *online* e da educação à distância – mas não se limitando a ela – para favorecer o acesso do funcionário aos conteúdos existentes. A tecnologia deve ser usada para democratizar e facilitar, e não para marginalizar. Assim, explica Eboli (2004) que a escolha da tecnologia adequada, além de permitir a integração, a conectividade, a interação e a customização a cada projeto educacional, também está relacionada com o objetivo do programa. Para a autora, estes objetivos podem ser separados em três tipos de conteúdo:

- ✓ Treinamento: melhoria de desempenho em tarefas específicas – curto prazo. É o saber fazer.
- ✓ Desenvolvimento: capacitação para novas funções – médio prazo. É o poder fazer.
- ✓ Educação: formar a pessoa para a vida e para o mundo – longo prazo. É o querer fazer. Nestes conteúdos são trabalhados a análise críticas, síntese e avaliação de situações. Importa destacar que é esse tipo de conteúdo é o

que se aproxima mais aos conceitos de competências apresentados pelos autores Machado e Perrenoud nos subitens anteriores.

Princípio 5: Cidadania

Para Eboli (2004) a educação corporativa deve promover nos funcionários a reflexão crítica sobre a realidade organizacional. A postura ética e socialmente responsável, presente em muitas organizações atualmente, se torna parte dos seus princípios e valores e; neste sentido, devem fazer parte do desenvolvimento de pessoas competentes e capazes de intervir na sua própria realidade e na realidade social. A autora, citando uma pesquisa realizada por Rosa Maria Fischer, do CEATS/FIA-FEA/USP, aponta que programas empresariais de atuação social colaboram para o desenvolvimento de pessoas “com posturas e relações mais solidárias e cooperativas, que facilitam as atividades em grupo, a gestão da diversidade e a interação entre níveis diferentes e áreas diversas, além de desenvolver a criatividade e a inovação na solução de problemas.” (EBOLI, 2004, p. 173). Assim, afirma a autora, ao inserir esse tema nos programas da educação corporativa, a organização propicia o desenvolvimento do indivíduo de forma holística, tanto no seu crescimento técnico-profissional, como também social, capaz de executar seu trabalho com consciência do impacto na realidade organizacional e na sociedade.

Princípio 6: Parceria

Para Eboli (2004), os programas de educação corporativa podem ser construídos a partir da articulação de várias parcerias, internas e externas. A principal, no entanto, é com as lideranças da empresa, que devem assumir o papel de educadores e se comprometerem com o ambiente de aprendizagem contínuo. Isso significa que devem estar preparados para liderar pelo exemplo, serem formadores e orientadores de sua equipe no trabalho. Desta forma, a educação corporativa não fica restrita ao ambiente de aprendizagem, mas se dissemina no cotidiano da empresa.

Sob a ótica da educação corporativa, seria recomendável que os responsáveis pela concepção e desenho dos programas educacionais desenvolvessem programas e ações especificamente voltados para estimular gerentes e líderes a repensar seu comportamento com as equipes no cotidiano de trabalho. Tais programas focalizariam e instigariam sempre a

dualidade desses dois mundos corporativos, do ideal e do real, do abstrato e do concreto, da ideologia e do pragmatismo, do pensamento e da ação, da realidade idealizada e da realidade vivida, do futuro desejado no longo prazo e do presente vivenciado no imediato. (EBOLI, 2004, p. 182-183)

A autora ainda destaca que os programas de educação corporativa também podem fechar parcerias com universidades e outras instituições de ensino, efetuadas a partir de iniciativas presentes na própria realidade destas instituições, como: pesquisa universitária/científica, intercâmbio com professores visitantes, programas de extensão universitária, serviços à comunidade e estágios de estudantes.

Princípio 7: Sustentabilidade

Este princípio tem relação com a autonomia dos programas de educação corporativa, inclusive orçamentária. Para Eboli (2004) é necessário que as empresas adotem métodos de mensuração do investimento nas iniciativas e seus impactos em indicadores importantes como a melhoria da qualidade dos produtos, participação de mercado, melhoria da imagem institucional, premiações, expansões dos negócios, entre outros.

Além destes princípios, Eboli (2012) aponta a importância do papel da liderança em organizações que pretendam promover o desenvolvimento dos seus funcionários por meio de uma política de educação corporativa. Para ela, o êxito dessas iniciativas passa pela motivação das lideranças internas para agir como líderes educadores.

Neste contexto, a compreensão do papel da liderança interna é fator crítico devido ao relacionamento e a influência dos líderes para que um CLO (*Chief Learning Officers*) possa ter sucesso em sua função de estabelecer uma cultura de aprendizado organizacional (ELKELES E PHILLIPS, 2006 apud EBOLI, 2012). O sucesso de um programa de educação corporativa é mais facilmente alcançado quando as lideranças internas se apropriam dele como uma “ferramenta poderosa para viabilizar a estratégia empresarial”, atuando como um “líder educador” (EBOLI, 2012, p. 132).

A autora explica que um líder educador é aquele que contribui para o emergir de uma *learning organization*, exercendo sete funções:

- Visionário – aponta a direção do SEC.
- Patrocinador – promove o encorajamento nos colaboradores.
- Controlador – participa ativamente no controle do desenvolvimento de competências.
- Especialista – idealiza e desenvolve novos programas educacionais.
- Professor – ensina nos programas educacionais.
- Aprendiz – mostra também sua vontade de aprender, frequentando cursos.
- Comunicador – divulga e promove interna e externamente o SEC. (MEISTER, 2001 apud EBOLI, 2012, p. 133-134)

Para ela, as melhores práticas de educação corporativa contam com líderes que conhecem as competências críticas para o sucesso empresarial e, a partir desta necessidade, se tornam engajados e comprometidos com a educação e aprendizagem de suas equipes (EBOLI, 2012).

O gestor que criar um ambiente de trabalho em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, e perceba a preocupação do gestor com o progresso de seus membros, com certeza construirá um excelente lugar não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. Trabalho, aprendizado e educação se associarão e se integrarão cada vez mais à vida corporativa, e a prática exemplar da liderança educadora será o alicerce para construção do ideal organizacional almejado. (EBOLI, 2012, p. 134)

Neste sentido a autora defende que líderes educadores se comprometam com o processo de aprendizagem de suas equipes, reforcem a cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos, orientem, acompanhem e avaliem o desenvolvimento de suas equipes. Ela destaca que o papel do líder educador é fundamental para a educação corporativa, por serem disseminadores, por reforçarem uma estratégia e uma cultura organizacional baseada na aprendizagem da organização e dos indivíduos, e principalmente, pelo exemplo. Por isso eles devem ser preparados para desempenhar os papéis de educadores, formadores e orientadores, capazes de motivar sua equipe a alcançar toda sua potencialidade (EBOLI, 2012).

Essa visão também se encontra em Duarte e Monteiro (2009), que destacam o papel dos líderes, sobretudo os líderes dos níveis hierárquicos intermediários, como incentivadores do desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação, atuando próximos de suas equipes para facilitar os fluxos de informação e qualificar as interações.

Gerentes desse nível, em geral, sabem as angústias das equipes, conhecem os boatos em circulação, têm condições de adaptar mensagens, possuem credibilidade e têm acesso aos escalões superiores. Podem agir, assim, como disseminadores qualificados de informação, como criadores de um ambiente de diálogo e transparência e também como ouvidores locais das demandas. É fundamental que sejam estimulados, orientados e capacitados para atuarem como facilitadores da comunicação, na busca de *realimentação*³⁸, e para criarem um ambiente que estimule a interação e a circulação de informação. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 352-353)

Com base na revisão teórica deste capítulo, foi possível compreender os conceitos sobre competências, e, em específico, as competências relacionadas com a comunicação. Observou-se também o quanto o desenvolvimento destas competências nos indivíduos tem caráter estratégico para as organizações e pode colaborar para a melhoria de sua competitividade e de suas entregas para a sociedade, além de contribuir para se alcançar o protagonismo dos indivíduos nos processos comunicacionais, produtivos e decisórios das organizações.

No entanto, ficou evidenciado na posição dos diversos autores, pela perspectiva da gestão de pessoas e da educação corporativa, que o desenvolvimento de competências individuais deve estar alinhado e ter relação direta com as competências essenciais para a organização.

Ademais, constatou-se que os programas de educação corporativa e o desenvolvimento de competências relacionadas com a comunicação, demandam a construção de ambientes organizacionais democráticos, dialógicos e participativos, que fomentem a colaboração e a cooperação entre os indivíduos e nos quais a comunicação seja preocupação de todos.

A partir destes assentamentos, insta compreender como estes conceitos estão sendo, ou não, aplicados pelas organizações em seus programas de educação corporativa e qual o nível de participação dos profissionais de Relações Públicas nestas questões, desafio para o qual se faz necessária a aplicação da pesquisa empírica. Desta forma, nos próximos capítulos serão apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa realizada em quatro organizações, com o intuito de atender os objetivos desta tese.

³⁸ Grifo do autor.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Assim como em outras áreas do conhecimento, a pesquisa em comunicação se apoia no rigor metodológico para que o seu produto final possa contribuir corretamente para o desenvolvimento teórico da área e para a interpretação empírica dos fenômenos relacionados ao seu objeto e aos contextos que o contornam,

Isso posto, é esperado do pesquisador a busca por métodos e técnicas de coleta, análise e interpretação de dados, mais adequados para o seu objeto de pesquisa, seu contexto e os objetivos que pretende atingir ao final da sua realização.

A metodologia de pesquisa que orienta a presente tese de doutorado é apresentada a partir de dois prismas. Inicialmente, aponta-se o seu enquadramento teórico no Paradigma Relacional da comunicação, considerando que este estudo aborda a comunicação a partir dos relacionamentos e as interações do público interno em ambientes organizacionais dialógicos.

Em seguida, apresentam-se os métodos de pesquisa utilizados para a coleta, tratamento e interpretação dos dados, considerando-se a fundamentação teórica e a análise de contextos organizacionais a partir de entrevistas em profundidade, interpretadas por meio da análise de conteúdo.

5.1 O PARADIGMA RELACIONAL

Os estudos sobre a comunicação nos contextos organizacionais, entre os quais as Relações Públicas, podem ser compreendidos a partir de uma perspectiva informacional (unidirecional, transmissional e apoiada na ideia de eficiência), predominante durante todo o século XX; ou a partir de uma perspectiva relacional (bidirecional, dialógica e apoiada na ideia da simetria entre os interlocutores), que aborda o processo de comunicação a partir da relação entre indivíduos.

Um paradigma é a lente adotada pelo pesquisador para se observar um fenômeno social. Trata-se, portanto, de uma opção deliberada com determinado objetivo, o qual evidencia as premissas mais fundamentais do pesquisador. “O paradigma direciona a apreensão e o tratamento das teorias; ele é definidor das perguntas a serem respondidas (...) são conceitos, referências teóricas que foram escolhidas e se mostraram pertinentes para aquela análise justamente em função do paradigma utilizado” (FRANÇA, 2001, p.12).

Quando a comunicação é tida como um objeto ou instrumental cuja função primordial é proporcionar às organizações maneiras de alcançarem determinados objetivos, é preponderante o uso do paradigma chamado de Informacional. São estudos que observam o fenômeno da comunicação a partir da polarização entre emissor e receptor e pela perspectiva da eficiência, da eficácia e da otimização, caracterizados também pela unilateralidade e pelo mecanicismo. Em geral, estão calcados na análise e dissecação de processos, fluxos e transmissão de informações, instrumentos, mensagens e conteúdos, em busca de metas, métricas e resultados (FRANÇA, 2001).

No entanto, compreende-se que tal perspectiva tem sido insuficiente para responder de forma aprofundada toda a complexidade dos processos comunicativos nos ambientes organizacionais.

Na busca por uma perspectiva que permita compreender a comunicação como um fenômeno de interações entre indivíduos, o Paradigma Relacional desponta como uma lente para se observar a comunicação nas organizações, não como um instrumento, mas sim como parte intrínseca da realidade organizacional. Segundo Oliveira (2009), a comunicação no contexto das organizações pode ser compreendida como “um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos, para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo” (OLIVEIRA, 2009, p. 60).

Neste sentido, os estudos baseados no Paradigma Relacional são caracterizados pela bilateralidade e permitem observar as organizações e os indivíduos que nela convivem, como interlocutores, abordando o processo de comunicação a partir do conceito de simetria e da relação com o ‘outro’ (BASTOS, 2016). Seu escopo principal são as interações e relações entre os indivíduos nos processos de partilha, colaboração, participação, produção e interpretação contínua de sentidos e discursos – compreendendo-se que tais processos são influenciados por conflitos, históricos relacionais e relações de poder. Assim, o entendimento sobre comunicação suplanta o alcance de objetivos para se tornar a própria organização, que também é compreendida de outra forma: como espaço dialógico e de construção de sentido entre interlocutores.

Em suma, a comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inserido em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe reflexos. (FRANÇA, 2001, p. 14)

Ao falar sobre o quanto a perspectiva da comunicação traz particularidades às pesquisas voltadas para os ambientes organizacionais, a autora explica que “A especificidade do olhar da comunicação é alcançar a interseção de três dinâmicas básicas: o quadro relacional (relação entre interlocutores); a produção de sentidos (as práticas discursivas); a situação sócio-cultural (o contexto)” (FRANÇA, 2001, p. 15). Desta forma

O paradigma relacional busca, então, pensar a comunicação em três dimensões: relacional, simbólica e contextual. Essas dimensões afetam-se mutuamente na relação e fornecem as bases para a compreensão da comunicação pensada de forma dialógica. Nesse sentido, o paradigma relacional acentua o papel central da comunicação ao pensar as interseções e a dinâmica constitutiva dos indivíduos e da sociedade. A comunicação, portanto, estaria no “entre” das relações sociais, mediada pela linguagem e a partir de uma visada situacional, de uma temporalidade recursiva e de uma circularidade. (BASTOS, 2016, p. 4)

O Paradigma Relacional (Dialógico ou Interacional) da Comunicação tem suas bases no Interacionismo Simbólico, de Georg-Herbert Mead³⁹. Apesar de não ter sido um teórico da comunicação, entende-se que sua obra traz importantes contribuições para os estudos comunicacionais, considerando a centralidade que a comunicação ocupa em sua reflexão, a partir da “correlação entre a experiência e as condições onde ela se produz, entre o indivíduo e o mundo comum” (FRANÇA, 2007, p. 02). Com esta fundamentação, o processo comunicativo deve ser analisado e compreendido pelo viés das interações envolvidas e não somente pela mensagem, pelo instrumento ou pelo resultado.

Segundo França (2007), estão presentes nos estudos de Mead alguns elementos que oferecem a perspectiva necessária para a compreensão da comunicação entre indivíduos em determinado ambiente social. São eles: o Gesto (a comunicação como ato social e os gestos que a realizam, o gesto vinculado com a

³⁹ George-Herbert Mead foi um sociólogo, psicólogo social e filósofo norte-americano, reconhecido como o ‘pai’ do Interacionismo Simbólico e participante da corrente de pensamento conhecida como Escola de Chicago ou Pragmatismo Americano, da qual também são representantes Herbert Blumer e Charles Cooley. (FRANÇA, 2007)

atitude); os Gestos Significativos (aqueles que contém uma ideia ou significação, a comunicação existe quando os gestos se tornam símbolos significativos, são parte da linguagem e partilham sentidos entre os indivíduos envolvidos, a conversação por gestos – símbolos que conferem a particularidade das interações); a Dupla Afetação (os gestos significativos afetam não apenas aqueles para os quais são dirigidos, mas também aquele que o produz: “É pela participação do/no outro que o indivíduo pode ver-se a si mesmo como o outro o vê, e pode controlar seu próprio comportamento da mesma maneira como procura intervir no comportamento do outro”. (FRANÇA, 2007, p. 3); a Antecipação e Escolha (a significação permite identificar e selecionar alternativas de reações, o que é estímulo também é resposta, e o que é resposta também é estímulo); a Reação Ternária (tríplice movimento do ato social: “a) a relação do gesto à resposta do outro organismo, b) o ajustamento recíproco desse segundo organismo, c) finalização do referido ato” (FRANÇA, 2007, p. 4); o Arco Reflexo (a comunicação são gestos significativos, ao mesmo tempo estímulos e respostas, uma dinâmica circular e um movimento de reflexividade: “a conversação por gestos conscientes é um processo de indicação de certos estímulos e de seleção e modificação de respostas a estes estímulos no sistema de comportamento” (FRANÇA, 2007, p. 4); o Espírito (a inteligência reflexiva do animal humano, que permite a escolha de respostas diferenciadas); o Self (a personalidade social do indivíduo); a Sociedade (a comunicação organiza e transforma a sociedade); a Antecedência do Social (é o processo social que torna possível o processo de comunicação e não o contrário: “não se pode esquecer que ela [a comunicação] é sustentada por relações sociais; na base da participação dos indivíduos em um processo de comunicação se encontra seu engajamento coletivo em uma atividade cooperativa” (FRANÇA, 2007, p. 6); e, por fim, o Ato Social e Comunicação (todo ato social é uma interação e uma ação partilhada, formado por partes, sendo o todo anterior às partes: “o ato social de Mead ultrapassa a própria noção de ato, e se inscreve no domínio da interação, onde um e outro estão sempre, e desde o início, implicados.” (FRANÇA, 2007, p. 7), é um processo interativo, uma sequência de fases imbricadas que não podem ser compreendidas quando isoladas).

Além destas, outras três premissas podem ser destacadas no pensamento de Mead, como elementos constitutivos do Interacionismo Simbólico (CASAGRANDE, 2016):

“[i] o reconhecimento categórico do caráter intersubjetivo e social da vida humana e anterioridade da sociedade em relação ao indivíduo, [ii] a indissociabilidade entre o sujeito e a sociedade e [iii] a centralidade da comunicação simbólica enquanto elemento responsável pela estruturação do self e pela evolução da comunidade humana. (CASAGRANDE, 2016, p. 380)

Dentre essas premissas, podemos destacar a segunda – a indissociabilidade entre o sujeito e a sociedade – em analogia ao ambiente organizacional, considerando esse contexto para compreender os atos praticados pelos indivíduos em determinada organização e como isso influencia os processos comunicativos ali realizados.

As pessoas [*selves*] somente podem existir em relações definidas com outras pessoas. [...] O indivíduo possui um *self* somente em relação com os *selves* dos outros membros do seu grupo social; e a estrutura do seu *self* expressa ou reflete o padrão geral de comportamento do grupo social ao qual pertence, assim como o faz a estrutura do *self* de todos os demais indivíduos pertencentes a esse grupo social (MEAD, 1992, p. 164 apud CASAGRANDE, 2016, p. 384)

Para França (2007), a importância da comunicação no pensamento de Mead está na sua inseparabilidade “do ato social que ajuda a realizar” (FRANÇA, 2007, p. 4), o que, aplicado aos ambientes organizacionais, fornece uma perspectiva fundamental para compreender os contextos, os históricos relacionais e suas influências nestes mesmos contextos e na construção dos sentidos.

Então, tomando como referência as questões colocadas por Mead, não é possível analisar a intervenção de um emissor sem levar em conta o outro a quem ele se dirige e cujas respostas potenciais (as respostas do outro imediato e de Outrem – o grupo ao qual pertencem) já atuam com antecedência sobre o seu dizer; não é possível analisar o receptor separado dos estímulos que lhe foram endereçados e que o constituíram como sujeito daquela relação; não é possível analisar um gesto significativo sem saber a quem e a que ele serve; não é possível extrair esses gestos da matriz da qual eles procedem, da situação na qual eles estão inscritos; não é possível analisar uma fase do ato social sem levar em consideração seu encadeamento numa sequência de outras fases. A contribuição da perspectiva meadiana não se resume a indicar a sequência e a articulação do estímulo e da resposta (ou, em termos comunicacionais, a pensar o papel do emissor e também do receptor), mas tem como núcleo central a reflexividade, a estrutura ternária do processo. (FRANÇA, 2007, p. 7-8)

Ainda segundo a autora, a grande contribuição de Mead está em fornecer elementos “para pensar o processo comunicativo, a dinâmica relacional, a

configuração das relações”, falando da “comunicação como momento de costura, de construção, de transição” (FRANÇA, 2007, p. 10). Assim, as pesquisas em comunicação realizadas pela perspectiva do Paradigma Relacional são desenvolvidas considerando que o ambiente organizacional fornece o contexto das relações e estas fornecem o histórico que permeiam as interações e o processo comunicativo entre os indivíduos que convivem em dado ambiente.

Desta forma entende-se a perspectiva do Paradigma Relacional como um enquadramento do olhar do pesquisador para o problema que ele pretende discutir e compreender, sendo, sob este viés, parte da metodologia de pesquisa.

5.2 MÉTODOS DE PESQUISA PARA COLETA, TRATAMENTO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a coleta, tratamento e interpretação dos dados foram adotados quatro métodos de pesquisa: a bibliográfica – para a revisão da literatura escolhida; a pesquisa documental – para a coleta de informações sobre cursos relacionados ao desenvolvimento de competências em comunicação; a entrevista em profundidade – para a interação com os entrevistados participantes; e a análise de conteúdo – para o tratamento e interpretação das informações coletadas.

5.2.1 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Stumpf (2011), a pesquisa bibliográfica, em sentido amplo, refere-se ao planejamento global e um trabalho de pesquisa e que culmina na apresentação, pelo pesquisador, do pensamento dos autores referenciados, acrescidos de suas próprias ideias. Em sentido restrito, a autora entende como um conjunto de procedimentos para identificar e selecionar informações bibliográficas, seguido de anotações e fichamentos.

Além de instrumento imprescindível para a fundamentação teórica de qualquer pesquisa científica, a pesquisa bibliográfica também serviu, no âmbito desta pesquisa de doutorado, como instrumento de verificação das diferentes abordagens sobre as Relações Públicas, ao longo dos anos.

A partir da análise das obras dos autores selecionados pelos critérios justificados no capítulo 2, foi possível compreender as diferentes visões sobre as Relações Públicas, adequando-se às demandas dos diferentes atores sociais, em cada contexto histórico do momento da publicação de cada obra. Essa compreensão

foi determinante para o objetivo desta pesquisa, de contribuir com elementos teóricos para uma perspectiva educativa para as Relações Públicas no Brasil. Neste sentido, a pesquisa bibliográfica cumpre mais que a função de revisão da literatura, não se tornando “mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

5.2.2 Pesquisa Documental

Para Moreira (2011) a análise documental, como técnica de pesquisa, compreende a identificação e verificação de documentos, com finalidade específica e permite ao investigador complementar a obtenção de dados, bem como dar base à pesquisa científica. Como instrumento de coleta de dados, ela é “restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 155). São exemplos, no âmbito organizacional, os documentos de arquivos privados, relatórios, gráficos, mapas e outras ilustrações.

Para os propósitos desta investigação a pesquisa documental abrangeu a realização de um curso destinado para o desenvolvimento de lideranças, no âmbito organizacional.

O objetivo de se realizar esse curso foi compreender como as competências em comunicação são abordadas nesse tipo de conteúdo aplicado ao desenvolvimento e capacitação dos indivíduos nas organizações.

5.2.3 Entrevistas em Profundidade

Segundo Marconi e Lakatos (2010), alguns autores consideram as entrevistas “como o instrumento por excelência da investigação social” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 179). Duarte (2011) define a entrevista em profundidade como um recurso metodológico cujo objetivo é fornecer elementos para a compreensão de uma situação ou de um problema, e que, baseado em teorias e pressupostos definidos, busca “recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.” (DUARTE, 2011, p. 62). Para o autor

(...) os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. Neste percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam

ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada. (DUARTE, 2011, p. 62-63)

Como técnica de pesquisa, a entrevista em profundidade é dinâmica e flexível, características úteis para a apreensão de uma realidade, para tratar questões relacionadas com o entrevistado e, ainda, para descrever processos complexos nos quais o entrevistado esteja envolvido (DUARTE, 2011).

Para Marconi e Lakatos (2010) existem diferentes tipos de entrevistas: estruturadas (padronizadas), Não Estruturadas (despadronizadas), que ainda são subdivididas em Focalizada, Clínica e Não Dirigida; e Painéis. Duarte (2011), em classificação similar, denomina-as como entrevista fechada, entrevista semiaberta e entrevista aberta. Para esta pesquisa, optou-se pelo modelo Não Estruturado Focalizado (ou semiaberta), que pode ser compreendido como um modelo em que o entrevistador tem liberdade para direcionar o diálogo na direção em que considerar adequada, por meio de questões abertas em uma situação de conversa informal; porém o entrevistador é delimitado por um roteiro de tópicos relacionados com o problema de sua investigação, sem a necessidade de obedecer uma estrutura formal (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo os autores, a entrevista, como método de coleta de dados, possui algumas vantagens e limitações, abordados no Quadro 12. É importante que as limitações sejam conhecidas e compreendidas para que o pesquisador possa se preparar para neutralizá-las:

QUADRO 12 – VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
– Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados. – Fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever. – Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido. – Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser	– Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes. – Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação. – Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões etc. – Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias.

observado naquilo que diz e como diz: registro de reações e gestos etc. – Dá oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos. – Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias. – Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.	– Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada. – Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados. – Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.
--	--

Fonte: Elaboração própria a partir de MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 181

Para a interação com os representantes das organizações participantes desta pesquisa, foi escolhido o método de Entrevistas em Profundidade pela sua flexibilidade como instrumento de coleta de informações o que permite a sua adaptação à diferentes características e contextos organizacionais.

5.2.4 Análise de Conteúdo

A Análise de Conteúdo, como técnica de análise de materiais e documentos, caracteriza-se pelo uso em diversas áreas do conhecimento, nas situações em que o profissional pretende avaliar, de forma objetiva, o conteúdo de textos e falas. Aplicada na área de comunicação, psicologia, sociologia, história, ciência política, entre outras, para cumprir o compromisso com a objetividade, a técnica busca recursos na linguística, hermenêutica, taxinomia, lógica e retórica (BARDIN, 2016).

Em seus primórdios prevalecia a preocupação com as métricas, porém, ao longo dos anos essa técnica incorpora outras premissas de análise, de bases qualitativas, adicionando às quantificações a análise do dito, do não dito, das entrelinhas e das associações. São exemplos desses incrementos metodológicos, no período de 1950 a 1960, a análise de asserções avaliadoras e a análise de coocorrências, que permitem destacar em um texto as expressões da orientação de valores e assim, as bases culturais do interlocutor (BARDIN, 2016).

Assim, a Análise de Conteúdo passou a ser vista não apenas como uma técnica descritiva de um conteúdo, mas adicionou a inferência, ainda que baseada em quantificações, porém fazendo uso de associações e combinações para chegar a causas e efeitos das comunicações (BARDIN, 2016). Atualmente, segundo a autora, a inferência é o aspecto que melhor diferencia a Análise de Conteúdo de outras técnicas, como a Análise de Documentos. Fonseca Júnior (2011) também destaca esse aspecto, considerando que a “Análise de Conteúdo oscila entre esses dois os

polos, ora valorizando o aspecto quantitativo, ora o qualitativo, dependendo da ideologia e dos interesses do pesquisador” (FONSECA JÚNIOR, 2011, p. 285).

A partir das décadas de 60 e 70, a Análise de Conteúdo desenvolve-se com a utilização da tecnologia para a facilitação dos procedimentos, bem como com a adição de aspectos semiológicos e da comunicação não verbal. Segundo Bardin (2016), atualmente as tendências indicam a aproximação desta técnica com a Inteligência Artificial, pelo lado tecnológico, e pelo lado metodológico, da enunciação linguística, da análise da conversação, entre outras. A autora define a Análise de Conteúdo como

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2016, p. 48)

Complementarmente, deve-se considerar os aspectos destacados por Lozano (1994, apud FONSECA JÚNIOR, 2011) sobre essa técnica, que aponta os requisitos da sistematicidade (o mesmo conjunto de procedimentos é aplicado a todo o conteúdo) e da confiabilidade ou objetividade (que garante que diferentes pessoas, aplicando o mesmo procedimento, chegue ao mesmo resultado).

Essas definições e conceitos expressam as atuais bases metodológicas da Análise de Conteúdo, sem ocultar as origens na quantificação. Porém, destaca-se a importância da inferência no trabalho do pesquisador, considerando que o objetivo final não pode se limitar à descrição quantitativa de um conteúdo, mas sim buscar compreender o que está oculto – as relações de causa/efeito dos indicadores encontrados.

5.2.4.1 As Categorias nos Procedimentos na Análise de Conteúdo

Segundo Bardin (2016) a Análise de Conteúdo é composta por etapas sequenciais, a saber: a Organização da Análise (exploração e organização do material), a Codificação (definição das regras de registro e contagem), a Categorização (definição das categorias de análise) e a Inferência (análise e interpretação do conteúdo), etapas estas permeadas pela possibilidade, ou não, de informatização.

Considerando a sua relevância para a interpretação e dados, será destacada a etapa de composição de categorias. Segundo Bardin, definem-se como Categorização e Categorias:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos. (BARDIN, 2016, p. 147)

A autora complementa que o critério de categorização pode ser semântico, sintático, léxico e expressivo. Para cada categoria deverão ser estabelecidas divisões, as subcategorias, que devem facilitar a classificação dos materiais em estudo dentro de cada categoria. Do tipo estruturalista, é um procedimento que se divide também em duas etapas: inventário (isolamento dos elementos) e a classificação (organização dos elementos). Ainda segundo Bardin (2016), a categorização deve fornecer uma visão sintetizada do conteúdo, empregando dois processos inversos:

- É fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos à medida que vão sendo encontrados. Este é o procedimento por “caixas” de que já falamos, aplicável no caso de a organização do material decorrer diretamente dos funcionamentos teóricos hipotéticos;
- O sistema de categorias não é fornecido, antes resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos. Este é o procedimento por “acervo”. O título conceitual de cada categoria somente é definido no final da operação. (BARDIN, 2016, p. 149)

Segundo a autora estes processos podem ser alternados durante todo o procedimento de pesquisa. À medida que o pesquisador tenha maior familiaridade e domínio do conteúdo em estudo, ele poderá explorá-lo na busca por um sistema de categorização ideal, que vai sendo alterado durante a pesquisa, até chegar no seu formato ‘ótimo’.

Neste sentido, Bardin (2016) esclarece também as qualidades de um bom conjunto de categorias, as quais devem prever: a Exclusão Mútua (cada elemento não pode existir em mais de uma divisão), a Homogeneidade (um único princípio de classificação), a Pertinência (adequação ao material em análise e às questões do

pesquisador), a Objetividade e Fidelidade (assegurando-se que as partes de um material devem ser codificadas da mesma maneira, em várias análises) e a Produtividade (o fornecimento de resultados férteis para a inferência).

Verifica-se, pelas regras e definições indicadas pela autora, que um bom sistema de categorização deriva de um bom trabalho de codificação, compreendido como “um processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (HOLSTI, 1969, apud BARDIN, 2016, p. 133). Desta forma, segundo a autora, o pesquisador tem condições de definir as unidades de registro (as mais comuns são: a palavra, o tema, o objeto, o personagem, o acontecimento, o documento) e as unidades de contexto (unidades de compreensão das mensagens, cuja dimensão é superior à unidade de registro) mais adequadas para o atendimento de suas hipóteses ou questões de pesquisa. Assim, consciente das principais características do conteúdo em análise, o pesquisador tem as condições necessárias para definir um conjunto de categorias inicial para sua análise.

5.2.4.2 Aspectos sobre a Inferência na Análise de Conteúdo

A inferência pode ser considerada um “tipo de interpretação controlada” centrada no que ela denomina como “polos de atração” (BARDIN, 2016, p. 163). Pode-se compreender os polos de atração como elementos do conteúdo nos quais a interpretação das mensagens é ancorada, como exemplifica a autora: a mensagem, o canal, o emissor e/ou o receptor. A inferência surge no trabalho de Análise de Conteúdo quando busca respostas para o que não está evidenciado na comunicação, por meio de indicadores que, somados ao que se sabe, por exemplo, sobre as bases culturais do seu emissor, possa apontar para as causas da construção daquela mensagem. Como explica a autora:

Em outras palavras, a análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis em inferência ou indicadores; referências no texto) embora o inverso, predizer os efeitos a partir de fatores conhecidos, ainda não esteja ao alcance das nossas capacidades. (BARDIN, 2016, p. 169)

Neste sentido, a inferência parte das questões em torno dos objetivos da pesquisa, relacionando suas hipóteses a determinadas causas e efeitos, à medida

que o pesquisador se aprofunda no conteúdo em análise e sobre o que se conhece do contexto no qual ele foi produzido.

5.2.4.3 A Análise de Conteúdo em Entrevistas

Segundo Bardin (2016) a Análise de Conteúdo é um recurso indispensável para a análise de materiais verbais ricos e complexos, como as entrevistas, principalmente devido à liberdade com que esse tipo de conteúdo é produzido – derivada da espontaneidade presentes nas expressões das vivências, sentimentos e reflexões das pessoas. A autora destaca o valor da subjetividade presente nas entrevistas, a partir da fala única de determinada pessoa que “diz ‘Eu’, com seu próprio sistema de pensamentos, os seus processos cognitivos, os seus sistemas de valores e de representações, as suas emoções, a sua afetividade e a afloração do seu inconsciente” (BARDIN, 2016, p. 93-94).

É exatamente dessa subjetividade que decorre a riqueza do conteúdo presente em uma entrevista e que não pode ser limitada a uma interpretação somente dos seus aspectos quantitativos, na frieza do isolamento de palavras e temas. A entrega das informações feita pelo entrevistado, a partir das suas bases culturais, do seu repertório e da sua história, necessita ser analisada também de forma intuitiva e qualitativa. Neste sentido, Bardin (2016) defende que o pesquisador pode partir da formação do ‘quadro categorial’ e indicadores quantitativos, porém deve avançar para o que chama de ‘decifração estrutural’ (a compreensão a partir do interior da fala de uma pessoa, a imersão no ‘mundo do outro’, distanciando-se do seu próprio conjunto de valores) e a ‘transversalidade temática’ (os temas que aparecem e reaparecem ao longo da entrevista).

Outro aspecto singular da aplicação da Análise de Conteúdo em entrevistas, segundo a autora, é a possibilidade de se descobrir indicadores comuns presentes nas falas de diferentes entrevistados, ao mesmo tempo em que se considera os aspectos individuais e culturais de cada um deles.

A partir dessa caracterização, a Análise de Conteúdo apresenta-se como uma técnica adequada para a análise de comunicações. Ficou evidenciada a riqueza de possibilidades de aplicação e desmistificado o direcionamento prioritariamente quantitativo, pois a bibliografia consultada demonstrou a importância da inferência como diferencial desta técnica. A abordagem qualitativa, a busca por descobrir as causas e efeitos do conteúdo expresso, torna a técnica adequada para a análise e

interpretação de entrevistas, dada a espontaneidade e as subjetividades que em geral estão presentes neste tipo de conteúdo.

Com base nas características apresentadas, considerou-se a Análise de Conteúdo uma técnica e um recurso metodológico consistente e seguro para a interpretação das declarações dos entrevistados.

No Quadro 13, a seguir, apresenta-se uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da presente tese:

QUADRO 13 – SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	Análise dos livros consultados e fundamentação teórica
PESQUISA DOCUMENTAL	Necessária para a realização de um curso para que a pesquisadora pudesse conhecer e compreender como as competências em comunicação são abordadas nos conteúdos aplicados aos funcionários nas organizações.
ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	Técnica escolhida para a coleta de dados com profissionais de Relações Públicas e de Recursos Humanos / Treinamento e Desenvolvimento, por possibilitar o aprofundamento das questões a partir de um roteiro prévio e sua adaptação à experiência e aos relatos do entrevistado, permitindo, assim, compreender o ponto de vista dos dois profissionais na mesma organização.
ANÁLISE DE CONTEÚDO	Método escolhido para a análise e interpretação das entrevistas, pois possibilita flexibilidade de aplicação ao mesmo tempo em que fornece condições para a estruturação dos dados por meio de categorias.

Fonte: Elaboração própria

A partir destes fundamentos, no próximo capítulo será apresentada a pesquisa empírica, que buscou compreender como as competências relacionadas com a comunicação estão presentes nos programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários realizados pelas organizações.

6 PESQUISA EMPÍRICA: O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo será apresentada a pesquisa empírica, cujo objetivo foi compreender como as organizações atuam, ou não, para o desenvolvimento de competências relacionadas com a comunicação de seus empregados, qual o envolvimento dos profissionais de Relações Públicas neste processo e analisar os aspectos teóricos e práticos envolvidos na participação ativa deste público no processo comunicacional destas organizações.

Para a aplicação da pesquisa foi utilizada a entrevista em profundidade e a interpretação dos resultados foi realizada a partir da Análise de Conteúdo. A seguir, estes procedimentos serão detalhados.

6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados das entrevistas em profundidade e, na sequência, a discussão destes resultados.

6.1.1 Entrevistas em Profundidade

Para a realização das entrevistas buscou-se um perfil muito específico de organização: que contasse com uma estrutura consolidada de treinamento e desenvolvimento e que tivesse um profissional graduado em Relações Públicas à frente da comunicação interna. A busca por esse perfil nos conduziu naturalmente para empresas de grande porte e, acredita-se, também para a indústria, como será demonstrado.

A aplicação da pesquisa ocorreu a partir de fevereiro de 2020. Em março, já no contexto de pandemia e quarentena no Brasil, houve uma grande dificuldade para identificação e contato com pessoas a serem entrevistadas por serem de áreas bastante envolvidas com o cenário de ajustes nas organizações: comunicação e recursos humanos.

Devido a essa dificuldade e após diversas tentativas, a estratégia de contato foi alterada: ao invés de contatar as pessoas uma a uma, dentro dos perfis desejados, optou-se por fazer um convite geral no grupo Relações Públicas do Facebook, atualmente com quase 20 mil membros. No convite aberto foi explicado tratar-se de uma pesquisa de doutorado, as características necessárias da organização, os

propósitos da pesquisa, pedindo ainda a colaboração dos colegas relações-públicas para que também pudessem conseguir a participação do responsável pela área de treinamento e desenvolvimento de pessoas da sua organização.

Obteve-se o retorno de cinco colegas dispostos a participar e que atuam em empresas com as características desejadas. Foram realizadas, portanto, 10 entrevistas, sendo uma com o relações-públicas responsável pela comunicação interna e uma com o profissional de treinamento e desenvolvimento, de cada organização. As entrevistas foram realizadas por videochamada gravadas, entre os meses de junho e julho de 2020 e tiveram duração aproximada de 60 minutos cada uma delas. No Apêndice 3 está reproduzido o Termo de Assentimento, com cujo teor os participantes concordaram no início da gravação das entrevistas.

Após a realização das entrevistas, na etapa de transcrição e sistematização das informações, observou-se que apenas uma das empresas apresentou um perfil muito distinto das demais quanto à área de atividade e número de funcionários. Assim, para que as comparações pudessem ser mais equitativas, optou-se por excluir essa organização da análise e interpretação das informações. No Quadro 14 apresentam-se as informações das organizações participantes da pesquisa, em relação à área de atuação e número de funcionários.

QUADRO 14: CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 1	INDÚSTRIA NACIONAL 2	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 3	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 4
SEGMENTO	Automotivo	Químico	Automotivo	Eletrônicos
QUANTIDADE FUNCIONÁRIOS	7.000	6.500	9.500	8.500

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser constatado no Apêndice 2, o Roteiro de Entrevista em Profundidade era diferente para os relações-públicas e para os profissionais de treinamento e desenvolvimento. A entrevista com os relações-públicas concentrou-se em compreender como aplicavam conceitos comuns da profissão, como escolhas de instrumentos de comunicação, perspectiva da comunicação interna, fluxos de comunicação, tipos de ações e programas desenvolvidos e descobrir sua familiaridade com os termos ‘competências em comunicação’ e ‘relações públicas educacionais’. Por outro lado, a entrevista com os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento

tinha por objetivo compreender a estruturação dos programas de educação corporativa, quais seus princípios e objetivos, e verificar como o desenvolvimento das competências em comunicação são abordadas na educação corporativa, se estão presentes e de que forma.

As categorias de análise emergiram durante a etapa de leitura e aprofundamento das entrevistas. Elas não seguem diretamente o roteiro de perguntas e respostas e não foram separadas necessariamente pela função do entrevistado. Considerando que são quatro organizações, um relações-públicas e um profissional de Treinamento e Desenvolvimento de cada uma delas, as respostas se complementam mutuamente, e por isso optou-se por utilizar as respostas em conjunto, evidenciando o contexto organizacional e, quando necessário, a atuação do relações-públicas dentro do que se mostrou relevante para os propósitos desta tese.

A sistematização das informações foi realizada, portanto, separando-as em temas que auxiliam a compreensão de como as competências em comunicação são abordadas nos programas de educação corporativa destas organizações, como elas são requeridas no ambiente organizacional, qual o nível de exercício destas competências pelos funcionários, além de identificar se os ambientes organizacionais compreendem a comunicação interna como um processo participativo ou se compreendem a comunicação apenas como transmissão de informação.

Ao final da análise das entrevistas, as informações foram agrupadas em sete categorias, que serão apresentadas a seguir.

A) NÍVEL HIERÁRQUICO E ÂMBITO DE ATUAÇÃO DA ÁREA (presença do responsável pela comunicação interna na hierarquia organizacional e se atende pela comunicação corporativa ou comunicação interna)

ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 1	INDÚSTRIA NACIONAL 2	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 3	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 4
PRESENÇA DO RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO INTERNA NA HIERARQUIA DA ORGANIZAÇÃO	Diretoria / Coordenação América Latina	Gerência / Coordenação Brasil	Diretoria / Coordenação América Latina	Diretoria / Coordenação Brasil
ÂMBITO	Comunicação Corporativa	Comunicação Interna	Comunicação Interna	Comunicação Corporativa

Nesta categoria, avalia-se a presença do responsável direto pela comunicação interna na hierarquia da organização, bem como seu âmbito de atuação, ou seja, se é responsável apenas pela comunicação interna ou se responde pela comunicação da organização de forma geral. Nas organizações analisadas, em que pese a grande variedade de nomenclaturas de cargos utilizadas pelas empresas, observou-se que apenas na indústria nacional o responsável direto pela comunicação interna aparece em nível hierárquico médio, enquanto nas multinacionais, este responsável faz parte ou está mais próximo da Alta Direção. Isoladamente, esse indicador não é suficiente para se concluir que isso significa dar mais importância ou menos à comunicação interna, como será demonstrado nas categorias a seguir; porém, acredita-se que é um indicador que compõe a compreensão de como a comunicação interna é percebida dentro dos diversos nos ambientes organizacionais.

Em relação ao âmbito de atuação, observou-se que nas organizações 1 e 4, esse responsável atende a comunicação da organização como um todo, enquanto que nas organizações 2 e 3, o profissional é responsável exclusivamente pela comunicação interna. Nesta questão, utilizou-se o termo ‘comunicação corporativa’ por ser o mais comum entre os entrevistados, em alguns casos os profissionais adotaram apenas o termo ‘comunicação’.

B) VÍNCULO DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO INTERNA COM A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS OU TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (vinculada ou independente)

ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 1	INDÚSTRIA NACIONAL 2	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 3	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 4
VINCULAÇÃO	Independente	Vinculada	Vinculada	Independente

Nesta categoria, observa-se que duas organizações mantêm a comunicação interna dentro da área de recursos humanos / treinamento e desenvolvimento de pessoas. Além disso, observa-se que são as mesmas organizações que possuem um responsável apenas pela comunicação interna, como demonstrado na categoria anterior.

Esse tipo de estrutura organizacional – vinculação da comunicação interna ao RH – não é incomum. É preciso observar também que esse tipo de distribuição de

tarefas e funções ao longo do organograma da organização deve fazer sentido à estrutura, cultura, à estratégia e ao ciclo de vida (maturidade) de cada empresa.

Relevante destacar que mesmo nas organizações em que Comunicação e RH são estruturas independentes, as entrevistas demonstraram que as ações destinadas ao público interno são realizadas de forma conjunta e integrada entre as duas áreas.

C) PREMISA DA COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO (transmissional ou participativa)

ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 1	INDÚSTRIA NACIONAL 2	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 3	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 4
PREMISSA	Participativa	Transmissional	Transmissional	Participativa

Evidentemente todas as organizações contam com elementos transmissionais ou participativos em sua comunicação interna. A classificação acima pretende demonstrar se a organização apresenta evidências de um equilíbrio entre os fluxos de comunicação descendente e ascendente, e ainda, se existe uma busca sistematizada por esse equilíbrio. Neste sentido, as organizações 1 e 4 demonstram nas entrevistas a existência ou a construção de um ambiente em que a comunicação pode fluir nas duas direções, sobretudo para fomentar a comunicação ascendente. As organizações 2 e 3 apresentam maior presença de práticas de comunicação transmissionais, em que o objetivo principal é buscar disseminar a informação dentro da organização, empregando todo o empenho para que a informação atinja todos os funcionários.

Para viabilizar a comunicação ascendente, as organizações 1 e 4 utilizam redes sociais digitais internas colaborativas (inclusive citam a mesma ferramenta) e contam com comitês de diferentes nomenclaturas que auxiliam na articulação e na valorização da comunicação no ambiente interno, entre os próprios funcionários. Além disso as duas organizações possuem um programa sistematizado de reuniões (presenciais ou *online*) que têm o objetivo de escuta, utilizando tanto reuniões abertas para todos os funcionários (modelo ‘café com o presidente’), como reuniões mais segmentadas, com a participação da diretoria e as lideranças dos diferentes níveis hierárquicos. Em alguns casos, a reunião de cada liderança com sua equipe direta faz parte de um calendário obrigatório, ou seja, não depende apenas da vontade do líder, é um compromisso dele.

Nas organizações 2 e 3, os instrumentos de escuta mais citados são as pesquisas do tipo 'clima organizacional', e as reuniões presenciais, mas que neste caso são realizadas apenas com as lideranças.

Quando questionados sobre o que faltaria na organização para que o público interno fosse mais participativo nos processos comunicacionais, os entrevistados citam questões bastante pontuais da sua realidade, como: o tempo, o processo de mudança no ambiente organizacional, a falta de instrumentos de comunicação que permitam a comunicação ascendente, o incentivo oficial à participação, ter mais pessoas na equipe de comunicação para criar oportunidades e meios de participação dos funcionários em diferentes localidades e/ou funções e para auxiliar as pessoas a eliminar ruídos na comunicação do dia a dia, como observa-se nas falas a seguir:

Eu acho que precisa de tempo, tem coisas que não mudam do dia para noite (...) a empresa como um todo disse que quer mudar é ótimo fazer parte desse momento de mudança da empresa globalmente, e aí quando a gente chegar num miúdo aqui de entender como é que a comunicação auxilia e participa desse processo maior de mudança da empresa você tem gente que tá sentado na mesma cadeira há 20 anos que sempre fez e sempre deu certo de um jeito e agora tá aprendendo a fazer de outro, então a grande questão para nós é tempo, tempo para as pessoas verem que é seguro, tempo para as pessoas verem que agrega valor, que elas precisam ter uma dinâmica mais próxima das pessoas (...) e agora a gente precisa esperar esse movimento se consolidar mas ele leva um tempo, não adianta a gente tentar atropelar ou tentar fazer com que isso seja mais rápido, porque isso vai depender da vivência das pessoas e de elas entenderem os resultados que isso traz, mas isso depende de convivência. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 1)

(...) esse incentivo para participação, do público em geral, eu acho que falta ferramentas, para esse público, ainda mais quando eu segmento o público, eu acredito que tem públicos que ficam muito reféns da mídia off-line, por exemplo, então a comunicação acaba totalmente ficando impessoal, em alguns casos, principalmente com o público de operação, então acredito que isso também é um fator, e o próprio desenvolvimento do protagonismo do colaborador nesse aspecto, ele tem que ser incentivado pra estar participando sabe, não tem um fluxo definido e natural dessa participação orgânica, ele tem que estar sempre sendo incentivado a participar, tem que estar sempre sendo avisado sobre algo que está acontecendo, mas não que esse canal, que essa participação ela deva ser ativa em qualquer aspecto, ele sempre tem um caráter mais de campanha, ele sempre tem um caráter mais alegórico. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 2)

Ou pelo menos alguém que fosse um pouco mais focado nisso lá. Por que? Para que você tivesse encontros, para que você tivesse um pouco mais de facilidade para montar um comitê que fosse o suficiente, que não virasse um comitê muro das lamentações e sim um comitê onde você conseguisse puxar das pessoas, é conteúdos relevantes para que não necessariamente você trouxesse só para assuntos de pauta, mas que você conseguisse colocar pessoas mais preparadas para conseguir puxar das pessoas nesses fóruns, nesses comitês, assuntos para o desenvolvimento do próprio RH. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 3)

Ah dá para melhorar né, sempre dá para melhorar, (...) eu acho que a gente tem muito ruído de comunicação entre áreas, e aí não é nem falando da técnica ou da área de comunicação em si, mas a comunicação mesmo de pessoa pra pessoa né, e é um defeito, não sei se é um defeito, mas é um problema de todo mundo, se comunicar e se expressar de uma forma correta, se expressar de uma forma melhor, e isso é muito difícil, e na era do digital e da escrita, ficou um pouco mais complicado, ficou mais desafiador. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 4)

Estas questões demonstram aspectos bem específicos da realidade de cada organização e indicam a necessidade do relações-públicas compreender o cenário interno ao fomentar a criação de um ambiente participativo. Em muitos casos não se trata apenas da disponibilização de meios de comunicação, mas de preparar as pessoas nas competências em comunicação para poderem participar ativamente e auxiliar a construção de ambientes organizacionais propícios para essa participação.

D) PREMISSA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: EDUCAÇÃO, DESENVOLVIMENTO OU TREINAMENTO?

ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 1	INDÚSTRIA NACIONAL 2	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 3	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 4
PREMISSA	Treinamento Desenvolvimento Educação	Treinamento Desenvolvimento	Treinamento Desenvolvimento	Treinamento Desenvolvimento Educação

Os profissionais de Recursos Humanos / Treinamento e Desenvolvimento foram questionados se compreendiam que os conteúdos e cursos presentes na estrutura de educação corporativa da empresa estariam mais próximos dos conceitos de: a) Treinamento (melhoria de desempenho em tarefas específicas – curto prazo. É

o saber fazer); b) Desenvolvimento (capacitação para novas funções – médio prazo. É o poder fazer; ou, c) Educação (formar a pessoa para a vida e para o mundo – longo prazo. É o querer fazer) – definições estas que estão presentes no capítulo teórico sobre Competências. A classificação acima foi feita de acordo com a resposta direta de cada entrevistado, mas observou-se que elas se corroboraram nas declarações presentes durante toda a entrevista.

(...) talvez o treinamento e desenvolvimento, vou tratar de uma forma mais ampla, tem alguns conteúdos eles não são educativos trazendo para esse conceito que é para levar para vida porque às vezes tem coisas mais pontuais mas eu entendo que como empresa a maioria das coisas que a gente trabalha elas são educativas porque este é um feedback que a gente tem dos colaboradores. Muitas práticas que a gente tem, práticas que eu falo tanto de metodologia, quanto dessa questão de visão de mundo, visão da nossa empresa no sentido do que a gente pode contribuir com a sociedade, ela é extremamente educativa então eu entendo que eu vivo numa empresa conceitualmente educativa agora não necessariamente todos os meus programas ou os meus treinamentos, aí falando um pouco até menor, os treinamentos eles são educativos. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 1)

Eu acho que hoje nós estamos mais com treinamento e desenvolvimento, eu vejo que a gente está engatinhando muito ainda em questão de educação. É interessante que, agora com o Covid, eu estou vendo movimentos que entram nesse conceito de educação, mas antes disso era só treinamento e desenvolvimento. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 2)

eu vou falar que é treinamento, a gente ainda tá.... tem muita... tem um pouco de desenvolvimento, mas se eu fosse pegar, a maior parte a gente ainda tá em treinamento. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 3)

Eu acho que a gente tá na 2, tem a 1 e a 2 juntas, mais a 2, e a 3 aqui é o que eu estou desde 2018 tentando através desses três pilares ter, que é o formar a pessoa para vida e para o mundo. (...) Então por isso que eu falo que hoje a gente tem o 1, com certeza, porque tem que ter né, tem que ensinar as pessoas a saberem fazer o que elas precisam, mas eu tenho consolidado isso muito bem, o desenvolvimento eu tenho consolidado, assim acho que de cinco anos para cá isso mudou da água para o vinho, e o terceiro aqui em educação é o que a gente tá buscando. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 4)

Quando questionados sobre os objetivos e diretrizes da educação corporativa, as organizações 1 e 4 trouxeram exemplos de ações alinhados com essa perspectiva. São programas de treinamentos e capacitações decorrentes do alinhamento com a cultura organizacional, sobretudo quanto a valores, que transcendem a preparação do funcionário para a execução de uma determinada tarefa. Em alguns casos, observou-se a preocupação de desenvolver o indivíduo em saberes, conceitos e comportamentos que ele possivelmente internalize em sua forma de ser, se aproximando do conceito de Educação conforme definido acima.

As organizações 2 e 3 possuem diretrizes e objetivos alinhados com a classificação de Treinamento e Desenvolvimento. Isso não significa que não atuem também com valores, mas sim que os valores estão mais próximos de preocupações com a capacitação técnica de fato, ou seja, de preparar o funcionário para executar suas tarefas com exatidão e eficiência, para que a organização, como um todo, possa enfrentar seus próprios desafios mercadológicos e competitivos.

A gente tem muita questão de passar esses valores para frente de tudo aquilo que a gente tem na nossa Matriz né então os nossos valores (...) a gente foca bastante neles em relação à educação e todos os treinamentos a gente tem que estar alinhado com esses nossos valores tá, (...) desde há muito tempo a gente vem trabalhando essa parte da educação dos nossos colaboradores em cima dos nossos valores. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 1)

A nossa missão né, nossa descrição é conectar e engajar pessoas. Então dentro disso dentro desse leque a gente faz todo o treinamento tá, com a gente, porque a gente tem como missão capacitar treinar e desenvolver as pessoas. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 2)

Olha eu diria que é proporcionar né, os conteúdos né, vamos falar assim, tudo aquilo que é necessário para que as pessoas estejam prontas para o desafio que a (...) tem. Eu acho que o nosso papel é conseguir antecipar e prever quais vão ser né, esses desafios, os que já estão aqui e os que vão chegar e tentar transformar isso numa forma de aprendizado, e garantir que ele seja efetivo também né, porque não adianta só a gente ter e não conseguir ser efetivo nele. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 3)

Quando a gente fala de educação corporativa aqui, a gente tem trabalhado em três pilares. (...) Essa estrutura, os 3 Pilares a gente tá

atuando fortemente desde o final de 2018. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 4)

No entanto, independentemente da estruturação ou organização, ficou demonstrado pelas entrevistas que o programa de educação corporativa das quatro organizações possui conteúdos que contemplam o aspecto técnico e o aspecto comportamental dos indivíduos.

Em relação à organização e estruturação do conteúdo presente nos programas de educação corporativa, foram encontradas muitas similaridades entre as organizações analisadas. As três organizações multinacionais apresentam uma estrutura semelhante de composição com base em três segmentos de conteúdo:

a) Conteúdos Globais: são definidos pela Matriz para todas as unidades no mundo, são decorrentes da estratégia global da companhia, que determina quais as competências devem ser desenvolvidas nos indivíduos. Estes conteúdos são atualizados e alterados de acordo com as mudanças na estratégia global ao longo do tempo;

b) Conteúdos Locais: aqueles que são definidos com maior autonomia da área de RH de cada unidade, a partir de características locais, do mapeamento de necessidades e peculiaridades do país e da equipe local, e das Avaliações de Desempenho periódicas, muito citadas pelas empresas como fonte de identificação de necessidade de treinamentos e capacitações. Estes conteúdos são atualizados a partir de novos levantamentos internos, em geral anuais;

c) Conteúdos Sob Demanda: são aqueles solicitados pelas demais áreas da organização à área de RH, sendo em geral conteúdos pontuais, técnicos e bastante específicos.

A organização 2, Nacional, apresenta similaridade nesta estrutura por também ter conteúdos alinhados à estratégia da empresa, que a área de Treinamento e Desenvolvimento deve adotar no programa de educação corporativa e que são complementados pelos conteúdos sob demanda das demais áreas.

Dessa forma, as quatro empresas organizam os conteúdos de forma muito semelhante, utilizando a denominação de academias ou termos similares, que são 'Academias Setoriais': um conjunto de cursos reunidos por segmentos profissionais

ou departamentais, como ‘academia de vendas’, ‘academia de finanças’, ‘academia de produção’, entre outros. Outra similaridade é que as quatro organizações possuem o que se pode, nesse sentido, chamar de ‘academia de líderes’, que são cursos voltados para o desenvolvimento de líderes ou preparação de pessoas que desejam ocupar essa posição.

A partir disso, os conteúdos podem ser aplicados presencialmente, remotamente de forma síncrona, ou no formato EAD sob demanda do funcionário. De acordo com o segmento e a cultura da organização, existe uma variedade de cursos que os funcionários são instados a realizar, outros que são recomendados e poderão ser usados em avaliações de desempenho ou como critério de promoção e outros que são disponibilizados para o funcionário optar. Esta inclusive, é uma tendência que as empresas demonstraram estar caminhando para se consolidar rapidamente: a oferta de uma grande variedade conteúdos que os funcionários acessam remotamente em uma plataforma *online*, e por iniciativa própria.

Outra tendência que se destacou nas entrevistas é o desenvolvimento cada vez maior de multiplicadores internos, ou seja, a preparação de indivíduos da própria organização para aplicar treinamentos e capacitações de conteúdos técnicos, comportamentais e específicos do segmento. Os relatos dos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento apontam para um maior investimento das organizações para que o programa de educação corporativa traga mais conteúdos internos, aplicados por funcionários, e menos conteúdos comprados de terceiros, ou seja, de empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento.

E) AS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A COMUNICAÇÃO SÃO OBJETO DE CURSOS ESPECÍFICOS, OU SEJA, A COMUNICAÇÃO É VISTA COMO COMPETÊNCIA INDIVIDUAL DO NEGÓCIO (competências que têm relação com a função e o trabalho do indivíduo) OU COMPETÊNCIA INDIVIDUAL SOCIAL (competências que não têm relação direta a função e o trabalho do indivíduo)?

ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 1	INDÚSTRIA NACIONAL 2	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 3	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 4
COMUNICAÇÃO É:	Competência Individual Social	Competência Individual Social	Competência Individual Social	Competência Individual Social

Nas quatro organizações analisadas, tanto as entrevistas com os relações-públicas como as entrevistas com os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento, demonstraram que na grande parte das vezes, a comunicação é um tópico de cursos que tratam de outros assuntos mais amplos. O exemplo mais comum são os cursos de capacitação e o desenvolvimento de lideranças, presentes em todas as organizações entrevistadas. Nesta situação, o objetivo do curso é capacitar e desenvolver os funcionários para as funções de liderança, e a comunicação é um dos elementos a serem desenvolvidos para o exercício desta função. Observa-se que estas organizações demonstram crer nas lideranças como apoio à comunicação interna, como elementos fundamentais não apenas para a transmissão das informações, mas também ao processo de engajamento e relacionamento com os funcionários.

Observou-se nos relatos que, quando o curso trata especificamente sobre comunicação e é destinado a todos os funcionários, são cursos abrangentes e genéricos, do modelo ‘comunicação e expressão’ ou ‘relacionamento interpessoal’. De outro lado, quando o curso trata de aspectos técnicos da comunicação, como, por exemplo, instrumentos e técnicas de produção e disseminação de conteúdo, eles são destinados à equipe da área de comunicação.

De maneira geral eles entram dentro dos conteúdos tá então geralmente eu tenho um conteúdo e eu trato da questão da comunicação dentro deste conteúdo, então geralmente são assim que os conteúdos são desenvolvidos. Então eu vou falar sobre um tema x e daí dentro deste tema eu vou tratar como a comunicação têm que acontecer. Essa competência ela é como que eu posso dizer ela é focada dentro do conteúdo geral não específico. Agora para a área de comunicação eu posso dizer que ela é on demand também porque a gente não tem nenhum programa específico para essa área. (...) Dentro dos cursos de prateleira a gente tem um curso de Comunicação né e esse curso de comunicação ele é geral ele é para todo mundo é como fazer apresentação enfim é o básico aí para introduzir o assunto comunicação. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 1)

Em treinamentos, a gente tem os treinamentos que a comunicação entra como um assunto, então quando a gente fala de programas de especialista, de líderes, de estagiários, que também a gente oferece treinamento para os estagiários, sempre aparece o tema de comunicação, e também na nossa plataforma existem vários treinamentos voltados para a comunicação, que aí é autoinscrição e a pessoa vai lá e faz sua inscrição para esse treinamento. No caso de

autoinscrição são treinamentos mais curtos, mas em programas maiores sempre tem a questão da comunicação, o tema de comunicação, eu não me lembro e eu não estou vivendo ainda nenhum programa que foi voltado apenas para isso, mas sempre em nossos programas um dos temas sim é a comunicação. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 2)

Tá, sim a gente tem exemplos, por exemplo de um programa que a gente tem de desenvolvimento de jovens (...) onde a própria área de comunicação foi responsável por criar o treinamento né, os nossos estagiários por exemplo, a gente criou todo um treinamento de técnicas de apresentação, como se comunicar, como se portar, como montar uma apresentação e etc e foi a própria área de comunicação que fez. (...) Mas a gente acaba pegando muita coisa comportamental, então em relação a habilidade de comunicação da liderança, em relação ao feedback, em relação a própria instrução, ah o seu gestor deixa claro qual são os seus objetivos, a gente teve um resultado ruim, então a gente percebe que a gente tem bastante dificuldade dos gestores de não só cobrar as pessoas, mas deixar claro qual é aquele papel e etc, então esse acaba sendo um outro assunto. (...) Não, ela é mais transversal. Na verdade o que a gente tem que eu acho que a comunicação acaba entrando mas não em forma de comunicação, é que um dos nossos comportamentos (...) ele traz muito a questão da transversalidade, então da necessidade de conexão de conhecimento, de interação com as áreas né. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 3)

Aí é uma questão muito legal porque assim, de forma indireta ou digamos que como um subtítulo, comunicação está presente nos cursos de soft skill como um todo, então em todos de liderança tem um módulo ali ou de relacionamento interpessoal ou de comunicação não violenta ou alguma coisa relacionada à relação humana ou a conversas cruciais, isso dentro dos pilares de liderança, tem lá dentro dos cursos, sempre vai ter um módulo relacionado a isso. Aí fora isso a gente tem os treinamentos que a própria corporação coloca, então mas muito relacionado a marca, como se comunicar com a marca, o que a gente pode ou não comunicar, mas não está relacionada com competência de comunicação e sim mais à área de comunicação, e aí a gente tem alguns cursos abertos dentro do sites de conversas cruciais, comunicação não violenta, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, isso como eu disse né, dentro dos subtítulos, vem, entra a comunicação, mas hoje eu não tenho dentro do meu currículo, assim como eu tenho para liderança, como eu tenho os (...), né que são os programas de capacitação, eu não tenho um pilar de comunicação, não tem lá, um (...) para formar as pessoas em comunicação, ou nesta competência, isso não tem, mas ela em si, o quesito comunicação interpessoal, não violenta, enfim, empatia, acaba

entrando dentro dos meus outros programas, mas eu não tenho um pilar hoje de comunicação. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 4)

Com o intuito de avaliar essa questão na prática, os entrevistados foram questionados sobre a realização de dois tipos de cursos: presença e uso das redes sociais digitais e *media training*. Considerou-se que são dois temas de grande relevância atual, pois já são inúmeros os exemplos de empresas que têm enfrentado crises nas redes sociais devido a conteúdos compartilhados por seus funcionários e também por líderes que cometem deslizos em declarações à imprensa. Estes, portanto, são dois temas em voga e que poderiam estar presentes nos cursos ofertados pelas empresas de grande porte.

No entanto, apesar dos profissionais relatarem a importância desta questão sobre a imagem e reputação da empresa, o tema da presença em redes sociais digitais (que poderia ser um curso, por exemplo, destinado a todos os colaboradores), segundo os relatos, é tratado pelo viés do regimento, do sigilo de informações estratégicas e do *compliance*. Mesmo quando é tema de cursos ou de palestras, o objetivo principal para aplicá-lo é a prevenção de uma crise e não o de preparar o funcionário para utilizar as redes sociais de forma sadia, abordando conteúdos relacionados com a privacidade, a coleta de informações pelas plataformas, os principais mecanismos dos algoritmos e como estes determinam o conteúdo que chega para cada indivíduo, até chegar à questão das notícias falsas e a da desinformação – conteúdos que proporcionariam uma reflexão mais ampla para os funcionários mas que também reverteriam à organização um maior cuidado com o sigilo de informações ou de publicação de conteúdos inadequados que pudessem gerar uma crise de imagem ou uma fragilidade estratégica. As falas a seguir representam essa questão.

Ah não, lá dentro a gente toma bastante cuidado e assim a gente toma bastante cuidado do ponto de vista da gestão, mas a gente tenta ser cuidadoso também na forma de abordar as pessoas. E a gente debateu bastante isso dentro de casa, porque isso para nós um sinal de alerta sabe, de que as pessoas às vezes normalizam que tá tudo bem e acabam comentando dos nossos produtos no lugar errado. Aí eu fui para os (...) embaixadores que a gente tem dentro de casa e contei isso, falei gente olha só, aconteceu com terceiro, isso levanta a

lebre dentro de casa, se todo mundo entende o que pode e o que não pode, deem uma olhada, se vocês virem mesmo nas nossas redes internas as pessoas citando o nome do produto, lembra as pessoas que é melhor tratar pelo código, a gente tem que se ajudar, a gente tem que ajudar as pessoas a saberem quais são os limites, não quero que as pessoas se sintam tolhidas, mas que elas saibam de fato qual a importância de todo mundo tá no mesmo barco, porque isso afeta o negócio como um todo, portanto pode afetar o nosso crescimento e todos nós somos responsáveis pelo nosso crescimento. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 1)

É uma preocupação, a gente tá vivendo isso com os promotores de vendas que eles são pessoas o tempo todo fazendo selfie, aí sai um produto que ainda a gente não divulgou e eles já sabem porque eles já estão com produto para soltar (...), eles já tiram selfie, já colocam em todas as redes sociais e aí antes mesmo de a gente já divulgar o produto já tá nas redes dele. Então a gente tem um código, a gente não tem um treinamento, mas a gente tem um código de conduta digital, que todo mundo precisa fazer esse treinamento, na integração a gente recebe isso a gente tem que fazer, então acaba sendo um treinamento que a gente recebe já na integração, o que pode o que não pode. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 2)

A gente ainda não fez está mapeado para ser feito, na verdade foi até um pedido do nosso time de comunicação externa né, não de comunicação interna, o pessoal de media relations que solicitou, até porque a gente já teve alguns problemas principalmente nas fábricas com gerentes que falam, que vão dar opinião e etc. (...) O que a gente fez recente foi com a própria área, e aí foi uma iniciativa conjunta da gerente de media relations com a gerente de compliance, que foi em relação ao que pode ser falado e o que não pode. Então não tanto no foco do como, mas foi um treinamento que a gente rodou, do que, exatamente, porque a gente começou a ter questões de divulgação principalmente em redes sociais, então, aí eu tô aqui na fábrica, vou fazer um Story, vou postar, eu vou escrever então por conta disso e a gente percebia que toda vez que isso acontecia, as pessoas não sabiam, elas não estavam agindo na maldade, elas achavam que não tinha problema de fazer dessa forma, então a gente tá desde o ano passado rodando esse treinamento de forma online, (...) agora a gente continua fazendo ele, que é justamente de falar o que pode ser dito ou não, esse a gente tem. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 3)

Sim, como ela vai me representar né. A gente (...) tem um, acabou de ser lançado, tem um pouco mais de um mês, um curso de mídia social que tá dentro dessa plataforma de e-learning, e só que tem acesso todo mundo, mas eles estabeleceram um determinado nível de cargo

ali, e fizeram a atribuição para todos, e fala exatamente do que você falou, ele traz várias situações que mostra o que você faria, o que você postaria, se você fosse abordado qual a informação que você daria, mas isso pegou uma fatia do nosso público, digamos que de escritório, não pegou uma fatia fábrica, que hoje é a nossa maior população tá na fábrica né, mas isso é super novo então, eu não lembro de ter feito antes, e está super legal o curso, foi a área de Comunicação que fez, ficou muito bom, (...) mas tem que ter um planinho para você descer isso para outras camadas, porque tá numa camada ali que digamos que de escritório da galerinha que tem mais acesso essas coisas, não tá na camada na operação. (PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, EMPRESA 4)

Com relação aos cursos de *media training*, uma organização disse que os líderes possuem esse tipo de preparação, uma disse que nunca teve esse tipo de treinamento e duas disseram que são temas que estão em estudo para serem aplicados às lideranças. Neste exemplo, fica evidenciado também que o tema da representação da organização está naturalmente relacionado ao papel das lideranças, com um caráter de representação oficial.

Observou-se ainda que os objetivos e diretrizes que dão base à elaboração dos programas de educação corporativa – estratégia corporativa e competitiva; definição de competências necessárias; definição dos conteúdos de treinamentos e capacitações – esse encadeamento naturalmente torna a comunicação um elemento instrumentalizado, ou seja, uma competência que permite aos funcionários alcançar um objetivo ou aprimorar o desempenho de sua função. Além disso, como será observado na categoria “G”, à frente, a compreensão de competências em comunicação, nesse sentido, abrange parte da competência comunicacional, parte da competência informacional, mas não abrange nem a competência digital, nem a midiática. Esse achado reforça a necessidade de se compreender mais profundamente o relacionamento entre a estratégia empresarial (sua definição e sua execução) e o desenvolvimento das competências relacionadas em comunicação nos empregados das organizações.

As evidências encontradas nas entrevistas demonstram que as organizações só consideram a comunicação como uma competência individual do negócio⁴⁰

⁴⁰ A aplicação da nomenclatura “competência individual do negócio” não implica necessariamente compreender que o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação deve ser realizado apenas para o alcance dos interesses da organização. Conforme a classificação apresentada no Quadro 8, página 149, essa

(segundo a classificação demonstrada no Quadro 8, página 149) quando se trata dos trabalhadores desta área. Para os trabalhadores das demais áreas, a comunicação é tida ainda como uma competência individual social. Por outro lado, a revisão teórica demonstrou que o protagonismo do indivíduo no processo comunicacional é decorrente de que a comunicação seja considerada uma competência individual do negócio, ou seja, o indivíduo deve ser desenvolvido para compreender e dominar técnicas, instrumentos e conceitos em comunicação (competência comunicacional, informacional, midiática e digital), que o tornem capaz de participar ativamente e autonomamente do processo comunicacional da organização e dos processos produtivos. Quando ela é vista como competência individual social, entende-se que ainda é compreendida como um meio para alcançar um determinado objetivo, portando um caráter meramente instrumental.

F) NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS A PARTIR DE MEIOS, PRÁTICAS E OPORTUNIDADES DISPONIBILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO (alto, médio ou baixo).

ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 1	INDÚSTRIA NACIONAL 2	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 3	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 4
PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS	Média	Baixa	Baixa	Alta

Para a classificação desta categoria utilizou-se elementos e práticas relatados nas entrevistas que pudessem evidenciar a participação dos funcionários como sujeitos ativos dos processos comunicacionais, comparando-as entre si. Assim, não foi utilizado um parâmetro externo para determinar os níveis Alto, Médio ou Baixo, mas a comparação entre os relatos das quatro organizações.

A organização 1 apresenta práticas de comunicação mais participativas, como por exemplo, as reuniões abertas com a Presidência da empresa para qualquer funcionário participar, a adoção de rede social digital interna colaborativa, a criação de momentos de participação como transmissões ao vivo via internet (*lives* e *webinars*), porém, observa-se que é um ambiente em construção, em

nomenclatura segue a autora Gattai, como fundamentação teórica para distinguir as competências dos indivíduos que têm relação direta com o trabalho que ele executa, daquelas que são consideradas sociais, ou seja, que não têm relação direta com seu trabalho.

desenvolvimento, porque as pessoas ainda não se sentem totalmente predispostas a participar, por isso a classificação média.

Em comparação, a organização 4 apresentou um avanço maior nesse sentido, devido à criação de um Comitê de Comunicação, cuja estruturação, práticas e forma de atuação pode ser usado como um exemplo concreto de iniciativa para tornar os funcionários mais ativos no processo comunicacional. Necessário pontuar que essa avaliação não trata apenas de considerar a nomenclatura do comitê, mas a forma como ele está estruturado e a abrangência de sua atuação no contexto organizacional, segundo o relato do entrevistado.

O Comitê de Comunicação tem representantes de todas as áreas (sendo um representante e um suplente), é formado apenas por pessoas que atuam no nível operacional, conta atualmente 122 integrantes e tem rotatividade programada de dois anos. Os participantes são capacitados pela área de comunicação e são chamados de ‘agentes de comunicação’. Entre suas atribuições estão a função de levar para o comitê temas e pautas coletados entre os colegas da área que representa, e a participação nas escolhas de formatos e estratégias para que determinado conteúdo, vindo da matriz global, seja disseminado pela organização. A experiência da organização é relativamente nova, tem cerca de três anos, mas traz características que demonstram potencial para que, à medida que diferentes indivíduos participem desse comitê e sejam desenvolvidos nas competências relacionadas com a comunicação, estas, gradativamente, passem a permear a realidade da organização em todos os níveis. É claro que essa prática por si só não significa que esta empresa tenha atingido o ápice de participação dos funcionários nos processos comunicacionais – como explicado, a classificação como ‘Alta’ é decorrente de um processo comparativo entre as organizações analisadas.

As organizações 2 e 3, como possuem uma premissa de comunicação mais focada no modelo transmissional, é natural que nesta categoria apresentem baixa participação dos funcionários no processo comunicacional. É importante salientar que isso não significa que os funcionários não estejam envolvidos no processo, pois há exemplos de envolvimento, como a participação deles na elaboração de conteúdos da comunicação interna. Porém, são práticas, meios ou oportunidades de caráter pontual e que estão sob controle da área de comunicação.

Eu gosto de olhar comunicação com empregados dentro de blocos diferentes (...) o primeiro bloco são os veículos de comunicação então a gente mantém uma quantidade de veículos desde coisas especificamente para liderança até veículos que atingem 100% dos nossos empregados. Hoje o principal entre eles são veículos de interação, portanto a gente privilegia veículo de interação, ou seja, rede colaborativa interna, live, webinar, a gente tem se movido bastante nessa direção. (...) A gente está retomando esse espaço só que as pessoas têm bastante receio sabe, “mas eu posso falar mesmo pela empresa?”. Então a gente tem ajudado as pessoas a encontrarem um caminho que seja seguro para a empresa, porque esse é o receio delas, obviamente, de não fazer algo que expõe empresa, mas que ajude a construir valor porque eu super acredito (...) que reputação se constrói de dentro para fora, então acho importante que as pessoas tenham consciência do que é a empresa, consciência do papel delas na empresa e assim por diante. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 1)

A matriz desse ano da comunicação interna é ela ter caráter estratégico, consultivo e ágil então e nesse caráter estratégico no plano que foi definido para este ano o objetivo é cada vez mais humanizar as pessoas que compõem a companhia em todos os cantos do Brasil (...). Então ela aborda por exemplo assuntos ligados aos valores, houve uma campanha de valores esse ano então cada semana se falava de um valor ilustrado pelo colaborador que se identificava com esse valor para estar falando, (...) o lançamento de produto por exemplo são os são os colaboradores daquela unidade operacional que fabrica um produto que vão falar sobre ele então é dar essa roupagem mais humanizada para todos os níveis hierárquicos da empresa e humanizar da melhor forma possível. Então essa é uma é um viés muito forte e todas as nossas peças de comunicação interna elas recebem assim a ilustração a foto de um colaborador e esse é um viés muito forte que a gente tem de sempre tá humanizando em todo o conteúdo com um colaborador responsável mas não só em nível administrativo mas principalmente no nível de operação e também no nível externo que seria o time comercial e de vendas que atua em campo, para sempre dar mais visibilidade para eles que não tem todas as ferramentas de comunicação interna em mãos. (...) Então dessa forma tá estruturada a comunicação interna, ela passou por uma reformulação há mais ou menos dois anos, (...) tem um caráter muito mais estratégico do que ela costumava ser, então alguns dos nossos programas, algum dos nossos motes assim da comunicação interna na companhia, nós temos a TV corporativa muito bem estruturada (...) muito humanizada todas as entrevistas são com os colaboradores de todas as unidades fabris do país e ela tem uma periodicidade semanal então toda semana o conteúdo é atualizado e distribuído não só no meio digital mas também em meios físicos para atingir públicos que não têm acesso ao computador diariamente, como público de operação por exemplo, nós temos a newsletter que ela é semanal ela

é disparada toda sexta-feira e é um compilado de ações importantes da semana e um documento único podendo conter links vídeos e o que mais for necessário, então o bacana da gente atender os clientes por carteira a newsletter ela é muito muito diversificada. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 2).

Tá eu acho que é mais fácil falar do planejamento primeiro, eu faço um planejamento anual (...), frente as outras áreas, quais são as datas, que sejam as comemorativas, quais as campanhas... então eu tenho pouquíssimas campanhas de comunicação, eu faço comunicação para outras áreas. Então quem são os principais demandantes, o RH, né, eu tô dentro da estrutura de RH, então assuntos relacionados com a folha de pagamento, benefícios, que tem bastante conteúdo, campanhas de incentivo, parceiros, então tem bastante coisa, então eu faço esse levantamento com eles já uns quatro três meses antes do ano né, para fazer o planejamento do ano seguinte. É saúde, segurança e meio ambiente, então também é uma equipe que demanda bastante e eles entram dentro desse cronograma do ano, das grandes campanhas do ano, algumas campanhas industriais das próprias unidades então às vezes eles vão fazer o aniversário da unidade então enfim eu levanto com os principais demandantes quais são as metas do ano seguinte, e eu desenho o meu cronograma muito com base neles. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 3)

Para comunicação interna trabalho muito próximo do RH, inclusive eu participo das reuniões semanais do RH. (...) A gente obedece tudo que vem da Corporação, tudo que vem do Global, eu participo também de uma reunião mensal que tem com o Global com todos os pontos de comunicação do mundo inteiro, essa reunião é mensal e é quando a gente tira as dúvidas dos guides que vêm, e a gente fica sabendo do que vai vir pela frente, então a gente tem programas de engajamento, a gente tá com um programa de cultura agora porque tá mudando a cultura a gente está no processo de mudança de Cultura, tem o programa de reconhecimento que a gente também trabalha diretamente, employer branding e é isso, e aí tem as comunicações mesmo que é o programa de comunicação que são todos os canais que a gente gerencia e eventos que a gente promove e organiza para que a comunicação aconteça, então tem três reuniões que são fixas, tem uma reunião do vice-presidente com todo o time dele e os abaixo com até supervisores, supervisor para cima eles participam dessa reunião mais ou menos 350 pessoas, essa reunião acontece duas vezes por ano, tem esse mesmo modelo de reunião com o vice-presidente que seria tipo como a gente costuma falar “café com presidente” que também é a gente quem cuida, pra pessoal de coordenação para baixo, então de coordenação até chão de fábrica, de preferência chão de fábrica que participa desse evento, esse é para mais ou menos 40 pessoas, do Brasil todo também, e tem um outro evento que é um evento de sustentabilidade que a gente faz para fora,

para fornecedores, para escolas, pra comunidade, que é o Portas Abertas que a gente chama. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 4)

Essas falas demonstram como a perspectiva da estruturação e a organização da comunicação interna, acabam por determinar o nível de participação dos funcionários nos processos comunicacionais dentro das organizações. O que é esperado da área pela organização influencia a escolha dos meios de comunicação, dos programas e, conseqüentemente, na viabilização ou não de que o funcionário seja ativo no processo comunicacional ou permaneça na condição de receptor passivo.

G) QUAL O NÍVEL DA ABORDAGEM EDUCATIVA DEMONSTRADO PELO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS?

ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 1	INDÚSTRIA NACIONAL 2	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 3	INDÚSTRIA MULTINACIONAL 4
ABORDAGEM EDUCATIVA	Alta	Baixa	Média	Alta

Essa categoria deve refletir a amplitude da perspectiva educativa na atuação do próprio relações-públicas entrevistado, considerando as ações educativas, como cursos, e também exemplos de ações e programas internos para o incentivo da criação de um ambiente organizacional participativo.

Apesar de essa ser uma categorização muito pessoal, entende-se que essa observação é relevante para que se possa refletir sobre a formação profissional de Relações Públicas capaz de levar a abordagem educativa para uma organização. Essa classificação foi feita a partir de três pontos.

Inicialmente, os entrevistados foram questionados sobre como entendem o termo ‘competências em comunicação’ e se acreditam que estimular o desenvolvimento destas competências faz parte do seu trabalho. Cada entrevistado tem uma perspectiva diferente sobre o termo, mas em geral, está relacionado com a capacidade de indivíduos se comunicar de forma assertiva, ou seja, uma resposta na qual se sobressai a visão de competência comportamental, muito alinhada, portanto, à visão demonstrada pelos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento. Apenas o profissional da organização 2 adicionou a essa perspectiva as questões

relacionadas com a necessidade de articulação entre ‘conteúdo-linguagem-meio-receptor’, trazendo uma visão um pouco mais na direção de uma perspectiva técnica. No entanto, apenas os profissionais das organizações 1, 3 e 4 declararam participar diretamente do desenvolvimento destas competências nos funcionários da organização, porém, na maior parte dos exemplos, isso ocorre para os líderes da organização ou acontece em programas educativos pontuais como a preparação dos comitês ou programas de recepção de estagiários. Estes profissionais relataram também que atuam para estimular a construção de um ambiente organizacional propício para o desenvolvimento destas competências, como exemplificado nas falas à frente.

Em seguida, os profissionais foram questionados se já conheciam o termo Relações Públicas Educacionais, mas todos responderam que não. Ao serem apresentados ao conceito publicado por Van Ruler e Verčič, foram instados a responder se acreditam na aplicação do conceito no seu dia a dia de trabalho. Os quatro profissionais responderam não apenas acreditar na possibilidade, mas entendem que atuam com essa perspectiva, citando exemplos de aplicação de cursos e treinamentos realizados por eles próprios sobre o tema da comunicação, ou citando momentos em que o tema é abordado e posto em reflexão, em reuniões de lideranças, por exemplo. Como destacado nas categorias anteriores, os líderes são os principais públicos destes treinamentos, uma vez que as organizações contam com eles como elementos que contribuem para o fluxo da comunicação interna.

As falas a seguir ilustram as observações acima:

Eu gosto de criar um ambiente interno em que as pessoas possam e queiram falar da empresa, mas não porque são obrigadas, mas porque elas se sentem felizes lá dentro, porque elas têm um bom dia de trabalho, porque elas têm algo importante para dizer (...) então a gente precisa educar né, as pessoas não fazem por mal. (...) Então a gente tem ajudado as pessoas a diferenciarem, sabe, elas podem sim falar, ter orgulho do trabalho, falar sobre as coisas que acontecem, elas só precisam proteger informações confidenciais. O que a gente fala é assim, nosso cuidado, é ser muito simples (...). Então a gente tenta simplificar ao máximo de um jeito que as pessoas se sintam seguras. (...) Mas o que eu quero te dizer é que nosso processo de educação ele é mais forte com a liderança do que com o conjunto dos empregados, porque a crença é o seguinte, não adianta você fazer um processo de educação de todo mundo, se a gestão vai lá e desce com a mão dura. Se a gestão desce a mão nas pessoas, olha não há

processo educativo que dê conta, então a gente educa a gestão porque é a gestão que tem que saber que reputação se constrói de dentro para fora, (...) que comunicação boa é uma comunicação que além de efetiva é afetiva, que eu preciso prestar atenção e me importar com o que o outro sente, fala, faz, porque se eu não me importo o buraco é bem mais embaixo e eu preciso entender porque isso está acontecendo; (...) comunicação é uma obrigação da liderança eu não faço só quando eu quero, comunicação engaja as pessoas, ninguém se engaja naquilo que não conhece, então a gente fala isso de uma forma muito recorrente e dá exemplo, não adianta só falar também. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 1)

Competências em comunicação ela vai muito além da capacidade de se comunicar assim de transmitir algo, mas ela vai também na capacidade de se fazer entendível imaginando todo aquele fluxo de comunicação, não é só o fato de transmitir a mensagem mas adequar a linguagem, o entendimento do público que vai receber como ele recebe, qual a melhor forma de ele tá recebendo, e que esse canal também seja estruturado para ele tá recebendo, tá passando o feedback, tá tendo essa devolutiva e assim ele funcionar de uma forma orgânica e plástica, que acredito que ele é muito volátil ele varia de acordo com cada circunstância mas eu entendo então dentro de competência de comunicação esses quesitos que constroem uma comunicação adequada e horizontalizada, o mais vertical, mais humanizado, mais adequada possível e sempre com um canal com a via dupla destacada, formalizada, para que ela ocorra sempre da melhor forma. (...) Olha eu acredito que ele exista, que ela aconteça, mas não 100% das vezes, eu acredito que existem lacunas a serem preenchidas e utilizadas nesse aspecto. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 2)

Eu vejo muito pela questão dos gestores né, por não estar em localidade, eles são muitos, eu acho que só no Brasil uma média de 300 gestores, (...) tem muita gente com tempo de casa, e automaticamente esse tempo de casa faz com que as pessoas se tornem gestores e não necessariamente por conta das competências necessárias, podem ser excelentes técnicos mas às vezes no caso de gestor pra poder levar a informação para frente, pra gente carece, então eu sinto bastante a falta no comprometimento deles para descer informação. (...) eles têm muita gente ali que viveu num período que praticamente o funcionário dentro de fábrica, era um período meio militar assim, faz é isso e pronto, e não é assim, entendeu? E ao mesmo tempo que agora tá vindo uma geração que pede um monte de coisa (...) então a gente vive dois momentos, os estagiários que querem ter a voz em tudo, que a gente tem que levar em consideração várias frentes, e ao mesmo tempo eu tenho gerente (...) que tem 44 anos de casa, como lidar com a comunicação com esse pessoal todo, então é complicado. (...) Sim eu participo alguns momentos disso,

voltando aí para os estagiários, uma das frentes que eles têm para desenvolvimento desse grupo é alguns temas mensais que são abordados pelos próprios funcionários, e eu atuei com eles numa frente de comunicação corporativa, explicar o que é, eu fiz uma palestra com eles, acho que de uma hora e meia, um grupo grande, eu acho que eram 50 estagiários. Então nesse momento participei, então assim, não é sempre que dá para fazer mas quando eu posso eu faço. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 3)

Eu entendo com essa expressão.... bom competência, a palavra competência é aquilo que eu consigo, que eu tenho habilidade.... eu ia dizer dom, mas não é isso, é questão de.... que eu tenha uma inteligência que eu desenvolvi em algum momento eu entendo que isso seja competência e aí juntando comunicação seria essa inteligência que eu desenvolvi, por diversos meios, para comunicar. (...) Super acredito, eu tenho um treinamento que eu faço para os líderes sobre isso para ajudá-los um pouco a melhorar essa capacidade deles. (...) A gente tem duas modalidades né, tem o treinamento que é feito para o agente de comunicação que é o evento do comitê, que esse é feito pelo representante de comunicação do site (...) aí o meu é para diretor, para os diretores e para a média gerência que são os gestores de operação, são eles que vão falar com a fábrica, são eles que vão fazer aquela reunião uma vez por semana explicando contando as novidades da empresa, então eu abordo... a estrutura é muito parecida para os dois, é só a linguagem que eu mudo, e aí na estrutura vem desde formas de linguagem e formas de conversar até empatia, entender que cada um entende de uma forma, entender que cada um traz suas lentes de vida, que foi construído com a vida, e tudo isso pode atrapalhar ou ajudar na hora de receber uma comunicação. Depois tem o treinamento em si mesmo né, a parte prática do negócio acontecendo, eu peço para que eles ouçam né, faça uma conversa, uma escuta ativa (...), essa ferramenta que eles têm que fazer toda semana, então toma aqui o (...) da semana passada, como é que você fez, como é que você faria, o que você mudaria, e cada um vai colocando os pontos e vai contribuindo com o outro. No treinamento de diretores da gente não tem essa parte, mas a gente tem por exemplo, a imprensa pode vir conversar com você e o que que você vai fazer, como você vai se comportar, como você vai falar com ele sem ser grosso, porque esse é um problema que eu tenho, pessoal tem muita pressa e aí a comunicação acaba ficando atravessada. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 4)

Apenas um profissional, da organização 2, destacou a parte do conceito de Relações Públicas Educacionais que aborda a preparação do indivíduo para responder melhor “às exigências da sociedade”, destacando isso como uma

perspectiva bastante fora do comum quando se pensa em comunicação interna, considerando que em sua experiência de trabalho, a comunicação interna limita-se a pensar a comunicação entre as pessoas dentro do ambiente organizacional e quase nunca na interação empregados-sociedade. Ainda que em seu relato ele tenha feito relação com uma ação de cunho social da empresa, é relevante destacar que foi o único a observá-lo, demonstrando que, em geral, a comunicação interna ainda carrega, na sua prática, uma perspectiva intramuros.

É um termo novo para mim, principalmente quando ele transmite assim a parte dentro da organização para as exigências da sociedade, geralmente a comunicação interna ela fica muito mais focada na realidade ali, nos muros, claro que com desdobramentos assim mas eu achei muito interessante responder melhor às exigências da sociedade, então acredito que é, assim ele é desenvolvido também, mas ainda existe margem para aperfeiçoamento para maior protagonismo dessa vertente mas, ele ocorre, por exemplo. (...) Como a empresa é muito antiga existem pessoas lá há 40, já chegou a 50 anos de casa, e pessoas que pela situação entravam no mercado muito cedo ficavam numa linha de produção a vida inteira então alguns anos se tem um movimento para essas pessoas estudar então, existem os cursos como se fosse um supletivo dentro da própria empresa em contraturno para esse tipo de público e a cada nível ele também vai subindo o caráter educacional dos programas, então acredito que já é uma forma assim já não tanto comunicacional, mas já em forma de projeto mesmo de ação, mas que de forma tangível tentar dar um retorno melhor responder as exigências da sociedade. (RELAÇÕES-PÚBLICAS, EMPRESA 2).

A classificação acima, portanto, foi realizada observando-se a realidade do profissional no ambiente em que ele atua neste momento, a partir dos seus relatos e das suas próprias considerações.

A análise e categorização dos relatos das entrevistas permitiram identificar que existe um espaço imenso para o desenvolvimento da perspectiva educativa das Relações Públicas nas organizações. Ao mesmo tempo em que se observa uma série de demandas e lacunas latentes nos processos comunicacionais, e observa-se que tanto os profissionais de Relações Públicas como os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento estão cientes delas; ainda é muito incipiente a forma como estão

abordando essas lacunas nos programas de educação corporativa. Há muito espaço para crescimento.

6.1.2 Realização de um Curso Aplicado para o Desenvolvimento de Competências em Comunicação

Os relatos nas entrevistas mostraram a dificuldade de se realizar um curso relacionado com competências em comunicação em cada organização, como era o intuito inicial, a fim de conhecer que tipo de conteúdo é abordado nestes cursos.

A inviabilidade ficou demonstrada por diferentes aspectos: como a coleta de informações foi realizada durante o período de quarentena decorrente da pandemia do Coronavírus, todos os cursos presenciais estavam suspensos nas organizações. Além disso, como a maioria dos cursos que tratam desta competência são direcionados às lideranças, participar destes cursos contaria com uma dificuldade a mais para se obter autorização para estar presente em fóruns de discussões internas e, possivelmente, estratégicas, com a presença das lideranças destas organizações. Ademais, notou-se, pelas entrevistas, que havia grande probabilidade de não se obter autorização para isso nas quatro organizações.

A opção seria, então, realizar um curso *online* destinado aos colaboradores. Mas, como ficou demonstrado nas entrevistas, esses cursos, em geral, abordam aspectos muito genéricos da comunicação e não trariam contribuições significativas para se compreender com as competências em comunicação são abordadas nos treinamentos oferecidos pelas organizações.

A alternativa encontrada, neste cenário, foi a realização de um curso desenvolvido por consultorias que são contratadas para aplicar esse tipo de curso destinado a lideranças de empresas de grande porte. Assim, se manteria o mesmo contexto organizacional, avaliando a prática mais citada nas entrevistas, abordando os aspectos comunicacionais do desenvolvimento de lideranças, permitindo compreender como essa competência é abordada quando dirigida a líderes. As evidências das entrevistas demonstraram que, provavelmente tratar-se-ia de uma abordagem comportamental, porém a realização do curso possibilitaria a comprovação.

Assim, foi feito contato com uma consultoria especializada na criação e aplicação de treinamentos e cursos de formação de lideranças em empresas de grande porte. A consultoria concordou em participar desta pesquisa, aplicando um

curso desenvolvido especialmente para o desenvolvimento de lideranças de uma empresa brasileira de grande porte, também da área industrial e com atuação na América Latina, com perfil bastante similar às empresas que participaram das entrevistas. Para a aplicação do curso, esta pesquisadora realizou o treinamento no papel de um líder da organização.

A consultora que desenvolveu o curso – pedagoga e profissional de Recursos Humanos – foi indicada para fazer a aplicação, utilizando a mesma dinâmica da aplicação original na empresa. Segundo esta consultora, esse tipo de conteúdo é desenvolvido sob demanda e contempla informações e características da própria empresa demandante, obtidos a partir de um *briefing*, mantendo por isso um alto nível de personalização. Por isso é relevante citar que o material do curso é repleto de simbologias que representam os valores, crenças e políticas da empresa. A aplicação do curso foi presencial e durou aproximadamente três horas.

O curso é denominado ‘Sou Líder, e Agora?’. Na primeira etapa, a consultora faz a introdução dos participantes, relacionando o conteúdo do curso com a Missão, Visão e Valores da empresa, bem como com as competências desejadas em seus funcionários, que por sua vez, foram definidas previamente pela empresa em alinhamento com sua estratégia de negócios. O curso é destinado a todas as lideranças da empresa, da Alta Gestão até os níveis médios (gerência).

O conteúdo é abordado a partir da dinâmica de jogo de tabuleiro, em que os participantes devem percorrer uma sequência de desafios, materializados por meio de perguntas que trazem dilemas que as lideranças de uma empresa de grande porte precisam enfrentar na sua rotina. As perguntas trazem diferentes alternativas de respostas para os participantes escolherem individualmente e compartilharem abertamente. A consultora indica se os participantes escolheram a resposta correta ou não, trazendo o direcionamento adequado a cada questão: para as respostas corretas existe o reforço positivo à atitude ou conduta; para as respostas erradas, a consultora explica porque aquela opção está equivocada, qual o comportamento ou conduta considerado mais adequado àquela situação e porquê. A cada resposta correta os participantes ganham pontos em conjunto, porém, acertando ou errando, eles irão percorrer todo o tabuleiro. O jogo não usa o elemento da competitividade, mas a perspectiva do trabalho conjunto: não existe o desafio de ‘quem chega primeiro’ pois há apenas um pino no tabuleiro, que representa todo o time de líderes que participam da dinâmica.

Durante o caminho do tabuleiro, são abordadas questões como: motivação da equipe, acompanhamento da produtividade e do desempenho dos funcionários, garantir que os funcionários, na execução de suas tarefas, respeitem e considerem o padrão de qualidade e as normas operacionais estabelecidos pela empresa, questões sobre promoção, remuneração e demissão, sustentabilidade, contextos de crises e de mudanças no cenário interno ou externo, as normas de segurança de trabalho, as normas trabalhistas, o relacionamento interpessoal da equipe e o *feedback* entre o líder e seus liderados.

São nestes dois últimos aspectos (*relacionamento interpessoal e feedback*) que a comunicação, como competência, é abordada. Observou-se que a comunicação permeia todos os desafios vivenciados durante o jogo, quanto ao nível de clareza, certeza e assertividade esperados, pela organização, na comunicação entre líderes e equipe. Mas além de permear os desafios, a comunicação é abordada especificamente com o tema “Comunicação e *Feedback*”, a última etapa do jogo, composta por cinco questões que trazem exemplos de formas de comunicação ‘certas’ ou ‘erradas’, como: não explicar à equipe o motivo de uma decisão, deixando margem para subentendidos, como dar *feedbacks* negativos de forma clara, apontando especificamente o que o funcionário precisa mudar em seu comportamento ou conduta, como chamar a atenção do funcionário para uma falha ou desrespeito às normas da empresa e quais as consequências disso.

Entre estas, uma questão traduz de forma concreta e sintetizada o comportamento esperado do líder no aspecto comunicacional, por isso será reproduzida a seguir:

- ✓ Pergunta: Em um processo de Comunicação é necessário: Falar, Ouvir e
- ✓ Resposta: Checar. É importante que o Emissor (quem comunica) cheque se foi claro em sua comunicação, pois comunicar não é simplesmente falar. Além de Falar, Ouvir e Checar, você deve estar atento às informações que comunica para a equipe. Tenha certeza do que fala e cheque a fonte.

Observou-se que a competência comunicacional abordada durante o curso tem como objetivo principal trazer a clareza para a comunicação do líder e o compartilhamento de informações que, em última instância, também servem para proporcionar assertividade sobre o que se espera do desempenho da equipe. Neste sentido, o papel do líder, de acordo com o curso realizado, é atuar como mediador,

traduzindo os objetivos da empresa para sua equipe, explicando como a empresa espera que a equipe atue e colabore para que sejam alcançados – nos aspectos operacionais, culturais e comportamentais – acompanhando e ajustando o desempenho da equipe a partir destes aspectos.

Após a realização do curso, a consultora foi questionada se concordava com essa percepção, como relatado acima. Ela concordou, confirmando que a competência comunicação é abordada nos cursos de desenvolvimento de líderes exatamente neste aspecto, para proporcionar ao líder ferramentas para que possa se comunicar melhor com sua equipe.

Sim, é isso mesmo. (...) Trazer para o gestor o quanto ele impacta, (...) uma coisa que ele fala mas é de corredor, muitas vezes pode desvirtuar todo um trabalho, uma coisa que ele deixa de dizer pode impactar o resultado, (...) [para mostrar para o gestor] ‘fique atento [ao redor], é muito maior do que o que você está enxergando ali no dia a dia. (CONSULTORA, FACILITADORA DO CURSO)

Neste sentido, entende-se que o conteúdo e a dinâmica do curso realizado corroboram os resultados das entrevistas nesta questão, confirmando que a percepção da competência comunicação, quando é abordada nas iniciativas de desenvolvimento de pessoas nos ambientes organizacionais, em específico na formação de lideranças, carrega uma perspectiva de competência comportamental e não de competência técnica. Desta forma os conteúdos presentes nestes cursos contemplam aspectos comportamentais de comunicação, de interação interpessoal, alcançando em parte as competências comunicacionais e informacionais, mas não alcançando as competências digitais e midiáticas.

6.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas pesquisas realizadas é possível destacar três questões relevantes para os objetivos desta tese e que, entende-se, se mostraram determinantes para que a comunicação seja abordada de forma mais profunda nos programas de educação corporativa, deixando de ser considerada apenas uma competência individual social e passando a ser compreendida como uma competência individual do negócio, a partir das premissas discutidas a seguir.

Entende-se que quando a comunicação é considerada uma competência individual social, ela figura nos programas de educação corporativa como um tópico que compõe outros temas, como a formação de líderes. Nesse sentido, a comunicação é instrumentalizada, ou seja, ela é desenvolvida apenas por possibilitar o desenvolvimento de competências mais amplas, sendo o exemplo mais frequente citado nessa pesquisa, a capacidade de liderança. Nesta concepção, a organização incentiva o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação para que o funcionário possa exercer suas funções adequadamente.

Por outro lado, se a comunicação for considerada uma competência individual do negócio, essa perspectiva pode gerar o protagonismo dos funcionários nos processos comunicacionais das organizações. Isso porque a comunicação estaria presente nos programas de educação corporativa como uma competência a ser desenvolvida por si própria, a partir da oferta de diversos cursos que abordariam as competências comunicacionais, informacionais, midiáticas e digitais. Desta forma, os funcionários das organizações teriam condições de se tornarem agentes autônomos da comunicação, dentro de ambientes organizacionais dialógicos e democráticos em que a comunicação organizacional é preocupação de todos; e estariam aptos para participar de um processo comunicativo simétrico e bidirecional, internamente ou no relacionamento com os públicos externos da organização.

Isso posto, a primeira questão a ser considerada trata da escolha das competências individuais que devem ser desenvolvidas nos empregados das organizações. Como ficou evidenciado nas entrevistas com os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento, a escolha das competências individuais que farão parte dos programas de educação corporativa é determinada em alinhamento com as competências organizacionais necessárias para a implementação da estratégia de negócios de cada organização, prática consonante com a revisão teórica. Isso demonstra que, para que as competências relacionadas com a comunicação façam parte dos programas de educação corporativa, é preciso que os profissionais de Relações Públicas, em conjunto com os Profissionais de Treinamento e Desenvolvimento, demonstrem à Alta Direção das Organizações que estas competências podem contribuir de forma significativa para os objetivos do negócio. É possível, neste momento, apontar algumas destas contribuições, como o impacto positivo na imagem e reputação das organizações e a melhoria da produtividade por meio de fluxos e processos comunicacionais internos mais assertivos. Apenas esses

dois temas já poderiam ensejar novas pesquisas que aprofundem os efeitos causais entre o desenvolvimento de competências relacionadas com a comunicação nos empregados e a melhoria da competitividade das organizações, nos aspectos mercadológicos, de produtividade ou de reputação.

A segunda questão a se destacar é a necessidade do trabalho conjunto entre os relações-públicas e os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento para se alcançar o objetivo acima, cada um deles atuando em seu âmbito. De seu lado, o profissional de Relações Públicas contribui diagnosticando o ambiente interno, analisando os instrumentos, processos, fluxos e práticas comunicacionais e identificando os impactos que possíveis mudanças poderiam causar na cultura organizacional, e, a partir destas informações, fomentando a construção gradativa de um ambiente organizacional mais participativo, incentivando e possibilitando que os empregados se tornem ativos nos processos comunicacionais.

Os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento, por sua vez, podem contribuir avaliando como as competências relacionadas com a comunicação (comunicacional, informacional, midiática e digital) podem ser inseridas nos programas de educação corporativa nos diversos níveis hierárquicos, cargos, funções e atribuições e para os diferentes perfis de trabalhadores; vinculando-as, ainda, com as competências organizacionais desejadas, as diretrizes globais de educação corporativa e as estratégias de negócio.

A terceira questão trata especificamente da adoção da perspectiva educativa pelo profissional de Relações Públicas, no exercício de sua função dentro das organizações. De acordo com os relatos dos relações-públicas, suas manifestações e reflexões durante as entrevistas, observou-se que a aplicação da abordagem educativa das Relações Públicas nas organizações, pelo prisma da atuação do profissional, pode ser relacionada a dois eixos: o circunstancial e o pessoal.

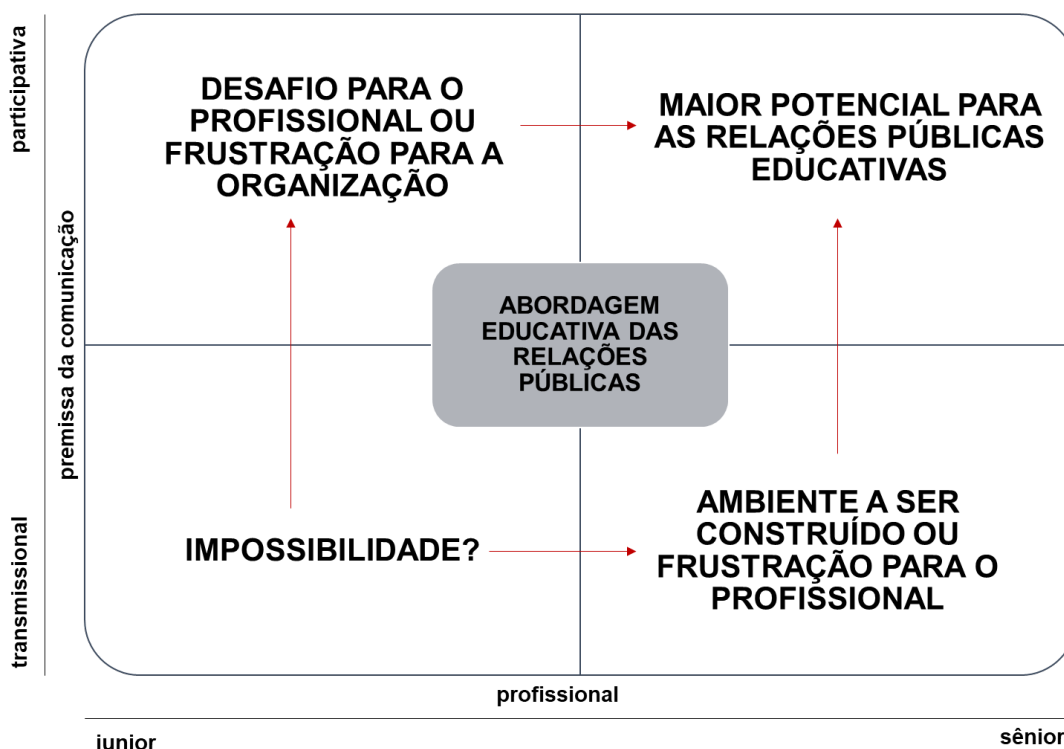
Do lado circunstancial (o contexto organizacional), existe uma série de variáveis que irão influenciar o ambiente organizacional para torná-lo mais participativo ou menos, além da premissa da comunicação interna em determinada organização. Em um ambiente em que a premissa da comunicação interna é transmissional, adotar uma abordagem educativa tornar-se-á muito complexo e poderá ser frustrante, mesmo para um profissional experiente. Por outro lado, se o ambiente organizacional apresentar uma cultura de participação e valores que incentivem a colaboração interna, a abordagem educativa teria uma aderência facilitada à cultura

organizacional, demandando, possivelmente, apenas a estruturação de práticas e oportunidades para incentivar e capacitar os indivíduos para que pudessem ser mais ativos nos processos comunicacionais.

Do lado pessoal (do profissional de Relações Públicas), as reflexões trazidas pelos entrevistados apontaram indícios de que a abordagem educativa pode requerer certa segurança e maturidade profissional. Um profissional mais experiente e autossuficiente poderia ter mais segurança para incentivar e alcançar apoio para mudanças complexas, ainda que gradativas. Por outro lado, a abordagem educativa poderia representar um grande desafio para um profissional iniciante, mesmo em um ambiente mais democrático, no qual a premissa da comunicação interna fosse participativa.

Essas reflexões inspiraram a elaboração de uma matriz situacional que poderia auxiliar o profissional de Relações Públicas na elaboração do diagnóstico organizacional, visando identificar o quanto o cenário interno está propício para a adoção da abordagem educativa das Relações Públicas, conforme representado na Figura 8.

FIGURA 8 – MATRIZ DA ABORDAGEM EDUCATIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS



Fonte: Elaboração própria

Esta matriz é composta por dois eixos: no eixo horizontal o nível da experiência do profissional (de junior a sênior) e, no eixo vertical a premissa adotada pela organização para os processos comunicacionais (de transmissional a participativa). Na elaboração do diagnóstico, o profissional poderá classificar sua própria experiência profissional no eixo horizontal e, no eixo vertical, apontar a situação da organização segundo a cultura e processos comunicacionais analisados. Destes enquadramentos, quatro situações serão possíveis:

A) Profissional Junior em um Ambiente de Comunicação Transmissional: neste cenário, a abordagem educativa das Relações Públicas seria possível? Que obstáculos deveriam ser transpostos para que o profissional pudesse aplicar preceitos educativos no âmbito das suas responsabilidades funcionais nesta situação?

B) Profissional Junior em um Ambiente de Comunicação Participativa: neste caso, em um ambiente mais receptivo à comunicação bidirecional, caberia ao profissional de Relações Públicas buscar subsídios que o possibilitassem atuar a partir da perspectiva educativa, a fim de neutralizar sua pouca experiência frente ao desafio de fomentar o desenvolvimento de competências relacionadas com a comunicação nos funcionários desta organização. Ou seja, nesse caso, entende-se, os primeiros passos estariam voltados à própria capacitação do profissional de Relações Públicas.

C) Profissional Sênior em um Ambiente de Comunicação Transmissional: neste caso, uma vez tratando-se de um profissional experiente e disposto a atuar com uma abordagem educativa, os primeiros passos serão direcionados para a análise e mudança do ambiente interno a partir das práticas comunicacionais. O profissional teria o desafio de propor e construir oportunidades de participação e colaboração para, gradativamente, levar a organização para uma cultura de comunicação participativa e propícia para o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação.

D) Profissional Sênior em um Ambiente de Comunicação Participativa: este quadrante representa a situação mais profícua para a adoção da abordagem educativa das Relações Públicas. Com um profissional experiente e uma cultura organizacional aderente às práticas colaborativas, esta organização poderia percorrer um caminho mais fácil para o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação em seus funcionários e rapidamente colher os frutos destes investimentos, nos âmbitos competitivo, estratégico, institucional e de negócios.

Entende-se que esta matriz situacional deve ser objeto de estudos futuros para se alcançar maior aprofundamento destas reflexões; porém, considerou-se pertinente abordá-la neste momento, ainda que com concepções iniciais, uma vez que ela contribui para a compreensão dos desafios que a perspectiva educativa das Relações Públicas pode apresentar na práxis profissional.

Neste sentido, a aplicação desta matriz pelo relações-públicas, em conjunto com outras ferramentas de diagnóstico, pode auxiliá-lo a compreender o ambiente em que está atuando e identificar os pontos que precisará desenvolver ou alterar para alcançar o quadrante superior direito, em suas próprias competências profissionais ou por meio de proposições de mudanças no ambiente interno.

Os resultados encontrados na aplicação da pesquisa empírica, contribuíram significativamente para a compreensão de como as competências relacionadas com a comunicação estão presentes nos programas de educação corporativa das organizações analisadas e quais os desafios a serem transpostos, nas organizações e pelos profissionais de Relações Públicas, para que a abordagem educativa possa estar presente na prática profissional.

No capítulo a seguir serão explorados os resultados apresentados por esta pesquisa nos seus componentes teóricos e empíricos, com o objetivo de evidenciar, a partir deles, os elementos teóricos e conceituais que, entende-se, podem contribuir para o desenvolvimento da perspectiva educativa das Relações Públicas no Brasil.

7 RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS

Apoiado nas informações e conteúdos apresentados nesta tese, o propósito deste capítulo é propor conceitos teóricos que podem subsidiar a perspectiva educativa das Relações Públicas, ou seja, aquela com a qual o profissional atua para fomentar o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação em todos os empregados das organizações.

Observou-se no contexto social, econômico, político e cultural da sociedade atual – globalizada e permeada pelas tecnologias da comunicação digital – condições que impactaram a gestão das organizações, demandando mudanças nas estratégias competitivas e de negócios. Estas mudanças afetaram também a forma como as organizações se relacionam com seus públicos, exigindo maior transparência e abertura ao diálogo.

A análise das obras sobre Relações Públicas selecionadas, em conjunto com o contexto histórico em que foram publicadas, permitiu compreender as diversas perspectivas sobre essa área e demonstrar que (como em toda profissão e área de conhecimento) as mudanças da sociedade podem ocasionar que uma ou outra perspectiva ganhe maior destaque em determinada época. Acredita-se que o contexto histórico atual, pelas suas características aqui diversas vezes comentadas, requeira o destaque à perspectiva educativa das Relações Públicas.

No entanto, não se quer com isso dizer que se trata de uma nova perspectiva. Ao contrário, os livros consultados e apresentados no capítulo 2 demonstraram que sempre existiram preceitos educativos nos fundamentos teóricos das Relações Públicas publicados por diferentes autores, em diferentes épocas, como demonstrado no capítulo 3. O que se aponta é que o atual momento se mostra propício para que essa perspectiva seja evidenciada, considerando toda a conjuntura do contexto contemporâneo, altamente influenciador das, e influenciado pelas, práticas comunicacionais da sociedade.

A partir destes assentamentos, pretende-se nesse capítulo apresentar algumas proposições teóricas e conceituais que, acredita-se, podem contribuir para o desenvolvimento da perspectiva educativa das Relações Públicas no Brasil, a partir daqui denominadas Relações Públicas Educativas.

A escolha pelo termo Relações Públicas Educativas, ao invés de Relações Públicas Educacionais, como publicado no artigo de Van Ruler e Verčič (2003), se dá

pelo significado do sufixo ‘-ivo’, na morfologia, como elemento formador de adjetivos (TERRA, 2015), ou seja, um elemento que qualifica. Observou-se, segundo o dicionário Houaiss, que o sufixo ‘-al’ pode expressar o significado de adjetivo, mas também é utilizado para a formação de palavras que representam coletivos. Desta forma, considerando essas particularidades da Língua Portuguesa, acredita-se que o sufixo “-ivo” representaria mais especificamente os propósitos desta tese, que busca evidenciar uma perspectiva, uma forma de ver e aplicar as Relações Públicas, como área do conhecimento e atuação profissional.

Esclarecida essa escolha, entende-se que as Relações Públicas Educativas, na perspectiva deste estudo, podem ser compreendidas, estudadas e aplicadas a partir de dois grupos de proposições: as teórico-conceituais e as conceituais para a práxis profissional.

7.1 PROPOSIÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS

Este conjunto de proposições nasce das intersecções entre os fundamentos do Paradigma Relacional, do desenvolvimento de Competências e das Relações Públicas.

O Paradigma Relacional permite evidenciar que os processos comunicativos nas organizações são permeados pelo contexto, pelos históricos relacionais entre os indivíduos e pelas relações de poder existentes nos ambientes organizacionais.

Desta forma, as interações entre os indivíduos dentro destes ambientes não podem ser compreendidas apenas a partir dos elementos [emissor-mensagem-meio-receptor], mas requerem que sejam consideradas também a comunicação “com o outro” e “a partir do “outro”, pois “quem é esse outro” influencia o como, quando e de que forma os indivíduos se posicionam e se comunicam, principalmente suas práticas discursivas.

Nesse sentido, os elementos do Interacionismo Simbólico de George-Hermert Mead, conforme apresentados no capítulo 5 a partir de França (2007), demonstram que a comunicação entre os indivíduos em determinado ambiente social é construída a partir de estímulos e respostas tendo em perspectiva os sujeitos envolvidos nesta construção dialógica [quem sou eu + quem é o outro + onde estamos], resultando, como destaca a autora, na inseparabilidade do processo de comunicação do ato social que esse processo permite realizar.

Portanto, o Paradigma Relacional possibilita a compreensão de que o ambiente organizacional, como espaço dialógico de construção de sentidos, e os atos anteriormente praticados pelos indivíduos, têm influência nos processos comunicativos (indissociabilidade do sujeito de seu contexto). Ademais, o processo comunicativo é carregado de intencionalidades, envolve não apenas o meu ponto de vista mas também quem é meu interlocutor e o que eu acredito que ele deseja ouvir ou fazer, e, neste sentido, ele é resultado de escolhas conscientes ou inconscientes.

Entende-se que a relação entre os elementos que formam o conceito de competência e seus panoramas (MACHADO, 2016) demonstrados no Quadro 7 no capítulo 4, podem subsidiar o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação, como proposto nesta tese, pois possibilitam conceber e planejar esse desenvolvimento de forma ampla, para além de um viés mecanicista ou instrumental do ato comunicativo. Entre essas relações, pode-se destacar a dualidade entre “pessoalidade” (eu – expressão) e “integridade” (o outro – compreensão). O elemento “integridade” aborda a relação do indivíduo com o “outro” e pressupõe a disposição para o diálogo com o diferente e a busca por consenso, visando o “bem comum”. Nesse sentido, se o desenvolvimento de competências envolve a mobilização de recursos com determinado propósito, o elemento integridade é o que direciona para que essa mobilização contemple uma articulação a partir de valores que considerem não apenas as razões e intenções do indivíduo, mas a responsabilidade crítica sobre o impacto das decisões tomadas, no exercício das suas ações, sobre as razões, as intenções e a realidade do “outro”.

Entre as bases conceituais do desenvolvimento de competências estão presentes também reflexões que abordam o indivíduo e seus papéis sociais em diferentes contextos (MACHADO, 2002), reforçando que as interações dentro do contexto organizacional implicam assumir um papel social. Este papel social, no entanto, não é único, também pode variar de acordo com o “outro” com quem o indivíduo interage – um chefe, um subordinado, um colega, um cliente, etc.

Complementando essas reflexões, relembra-se, como propõe Simões (1995), que a matéria-prima das Relações Públicas é a informação, elemento que movimenta a dinâmica da díade ‘organização-públicos’. Não obstante, a perspectiva educativa das Relações Públicas não se restringe à transmissão de informações, ao contrário, elas usam a informação como parte da ação educativa (ANDRADE, 1962; PERUZZO,

1986; SIMÕES, 1995; VAN RULER; VERČIČ, 2003, DUARTE; MONTEIRO, 2009; ANDRELO, 2016).

Como destaca Andrade (1962), as Relações Públicas educam por meio da comunicação. A ação educativa das Relações Públicas, conforme Peruzzo (1986), auxilia a interlocução com os públicos das organizações e a conciliação de interesses; podendo apresentar um caráter doutrinador ou promover a desalienação. No entanto, essa educação não deve representar uma ação doutrinadora, mas ajudar a promover a autonomia comunicacional nos empregados das organizações, apresentando um caráter de ‘educação libertadora’, no conceito de Paulo Freire (PERUZZO, 1986). Nesse sentido, as Relações Públicas Educativas, como aponta Gonçalves (2013), representam uma práxis profissional menos funcionalista e mais reflexiva, por possibilitarem implicações sociais e na esfera pública.

A partir destas proposições teórico-conceituais, compreende-se que as Relações Públicas Educativas buscam o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação não apenas para alcançar uma eficiência comunicativa por parte das pessoas. Ainda que este objetivo seja inerente, seu horizonte vai além, pois implica o despertar de uma consciência crítica nos indivíduos sobre a forma como os elementos do processo comunicativo estão inter-relacionados e podem ser aplicados, a partir das intencionalidades que os motivam, aparentes ou não; dos relacionamentos envolvidos e dos contextos em que são praticados.

Essa conscientização passa pela compreensão de outros dois elementos-chave quando se aborda a comunicação a partir da perspectiva relacional: a bidirecionalidade e a simetria. Quando o processo comunicativo é interativo e reconhecido como uma relação do indivíduo com o “outro”, é necessário ter consciência da bidirecionalidade envolvida (falar e ouvir, argumentar e considerar, ou seja, interagir) para se alcançar a simetria, que, nesse sentido, é compreendida como a interação entre sujeitos ativos capazes de se comunicar de forma autônoma, ao invés de atuarem sob os papéis limitadores de emissores e receptores.

Assim, a relação do indivíduo com o “outro”, a partir do seu papel social, no processo comunicativo dentro dos ambientes organizacionais, torna-se o elemento comum entre o Paradigma Relacional, o desenvolvimento de Competências e as Relações Públicas Educativas, cujos propósitos centrais visam tornar os empregados de uma organização competentes comunicacionalmente, e fazê-lo tendo em vista o

despertar de uma consciência crítica sobre as interações pessoais, o processo comunicativo e as implicações de ambos no seu contexto de trabalho.

7.2 PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS PARA A PRAXIS EDUCATIVA PELO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Este conjunto de proposições visa elencar alguns conceitos que, entende-se, devem estar presentes na atuação sob a perspectiva educativa das Relações Públicas pelos profissionais da área, nos ambientes organizacionais. Ressalta-se, no entanto, que a intenção não é propor ações específicas, mas sim apontar conceitos que podem subsidiar a escolha destas ações.

Nas pesquisas realizadas para a elaboração desta tese, observou-se que, também no âmbito do relacionamento das organizações com seus empregados, não basta que as organizações estejam abertas ao diálogo e estimulem as práticas de participação e colaboração. Para que esse diálogo possa ser simétrico, é necessário que as organizações possibilitem que seus funcionários estejam aptos a tornarem-se sujeitos ativos nos processos comunicacionais, ou seja, que sejam desenvolvidos nas competências relacionadas com a comunicação.

A revisão bibliográfica permitiu identificar algumas dificuldades para que a comunicação possa fluir eficientemente nos ambientes organizacionais. Entre os desafios apontados, destaca-se o fato de a comunicação organizacional, em geral, ser considerada um problema dos profissionais de comunicação. Caberia, portanto, aos relações-públicas, tornar a comunicação nos ambientes organizacionais uma preocupação de todos, desenvolvendo uma Consciência Comunicativa nos indivíduos, por meio da criação de Orientações Institucionais, dos Espaços de Comunicação e de ações de Educação para a Comunicação (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

A fundamentação teórica sobre o desenvolvimento de competências, competências relacionadas com a comunicação e educação corporativa, possibilitou, entre outros esclarecimentos importantes, compreender o encadeamento entre as estratégias competitivas, as competências organizacionais e o desenvolvimento das competências individuais dos funcionários das organizações.

Essa relação foi confirmada na pesquisa empírica realizada com os profissionais de Recursos Humanos / Treinamento e Desenvolvimento. Os relatos demonstraram como esse encadeamento ocorre na prática, segundo as organizações

estudadas, caracterizadas como organizações de grande porte e que possuem programas estruturados de educação corporativa. Outra informação relevante encontrada na pesquisa empírica foi entender como o tema comunicação é abordado nestes programas, ficando demonstrado que, na maior parte das vezes, a comunicação é compreendida como uma competência individual social, ou seja, ela é desenvolvida apenas para que uma competência individual do negócio possa ser desenvolvida.

A pesquisa empírica também demonstrou como a premissa da comunicação interna (transmissional ou participativa) e as características do ambiente organizacional têm impacto sobre a possibilidade de o profissional de Relações Públicas adotar uma perspectiva educativa na sua atuação profissional; viabilizando, ou não, a bidirecionalidade e a simetria.

Ademais, as entrevistas realizadas com os profissionais de Relações Públicas mostraram que, mesmo não conhecendo o termo Relações Públicas Educacionais, eles relataram aplicar, em maior ou menor grau, de forma mais complexa ou menos, ações educativas dirigidas aos funcionários das organizações em que atuam.

A partir destas considerações, serão elencadas a seguir algumas proposições para a práxis profissional das Relações Públicas Educativas.

Entre os passos iniciais para a atuação profissional baseada nesta perspectiva, está a leitura do ambiente organizacional. Essa proposição coaduna com o papel do relações-públicas como analista de cenários (FERRARI, 2011), estudando a estrutura e o contexto organizacional (KUNSCH, 2003), fundamentado pelo seu saber teórico (SIMÕES, 1995). As complexidades próprias dos ambientes organizacionais e as suas trocas com o ambiente externo, requerem que o profissional de Relações Públicas busque compreender os cenários interno e externo, a partir de uma análise crítica e reflexiva sobre o relacionamento da organização com seus empregados, e também do relacionamento destes com os demais públicos.

Essa análise pode ser iniciada pela aplicação da Matriz da Abordagem Educativa das Relações Públicas, elaborada no capítulo anterior, com o objetivo de avaliar o ambiente interno e o nível de experiência do próprio profissional. Para a atuação profissional pela perspectiva educativa, a análise do ambiente interno da organização tem o papel de compreender as características da cultura organizacional no que se refere aos processos comunicacionais e a possibilidade de se encontrar ou criar espaços e oportunidades de diálogo, participação e colaboração, além de

estimular a ideia de que a comunicação deve ser uma preocupação de todos os indivíduos dentro da organização.

O resultado desta análise se tornaria parte do diagnóstico da comunicação organizacional, ferramenta bastante conhecida dos relações-públicas. A partir deste diagnóstico, os planejamentos de comunicação, elaborados pela perspectiva educativa, poderiam considerar duas categorias de ações que, apesar desta divisão, se interseccionam: aquelas voltadas para a construção de um ambiente organizacional democrático e participativo; e aquelas voltadas para o incentivo ao desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos empregados das organizações. Na escolha, planejamento e execução de ambas as categorias de ações, os profissionais podem considerar as premissas conceituais comentadas a seguir.

Entende-se que as Relações Públicas Educativas, baseada na perspectiva do Paradigma Relacional, estão ancoradas em dois pilares a serem considerados na escolha, no planejamento e na execução das atividades: a simetria e a bidirecionalidade. A bidirecionalidade implica a construção de um ambiente e de uma cultura organizacional democráticos, participativos e propícios ao diálogo. A simetria implica o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação, para que os indivíduos se tornem igualmente aptos para participar dos processos comunicacionais. A partir destas premissas, as Relações Públicas Educativas transcendem o objetivo de informar bem os funcionários, pois visam possibilitar que eles se comuniquem bem, informem bem e sejam partícipes das tomadas de decisões que os afetam (GRUNIG, 2011), a partir de uma informação de qualidade.

A construção de um ambiente organizacional democrático e participativo, bem como o estímulo ao desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação, podem ser fomentados pelo relações-públicas e articulados em conjunto com o profissional de Recursos Humanos / Treinamento e Desenvolvimento, efetivamente responsável pelos programas de educação corporativa, tornando-se objetivos comuns entre as duas áreas dentro das organizações, atuando em colaboração, cada qual a partir dos seus respectivos conhecimentos e atribuições.

Na articulação destas ações e objetivos por ambos os profissionais – relações-públicas e os profissionais de Recursos Humanos / Treinamento e Desenvolvimento – será imprescindível demonstrar à Alta Direção das organizações que o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos

empregados pode contribuir para a ampliação da competitividade e a concretização das estratégias de negócios, tendo em vista as correlações apontadas no decorrer desta tese. Dentre estas, é possível destacar a importância das opiniões dos funcionários na formação da imagem e da reputação organizacionais, bem como o fato de serem os funcionários quem concretizam as ações e os relacionamentos organizacionais com os demais públicos.

Ademais, a revisão bibliográfica apontou que, perante a opinião pública e os demais públicos, todo empregado é um representante legítimo da organização. Assim, eles devem estar aptos para falar sobre ela, compreendendo a responsabilidade envolvida nestes atos, cabendo ao relações-públicas difundir essa perspectiva dentro da organização e estimular as condições para realizá-la.

Segundo a análise dos resultados da pesquisa empírica, realizada à luz das fundamentações apresentadas no capítulo 4, entende-se que o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação deve abarcar as competências comunicacionais, informacionais, midiáticas e digitais, sob o direcionamento dos relações-públicas. No entanto, essas competências precisam deixar de serem consideradas competências individuais sociais. Ao contrário, são competências a serem desenvolvidas *per se*, como competências individuais do negócio e em alinhamento direto com as estratégias organizacionais.

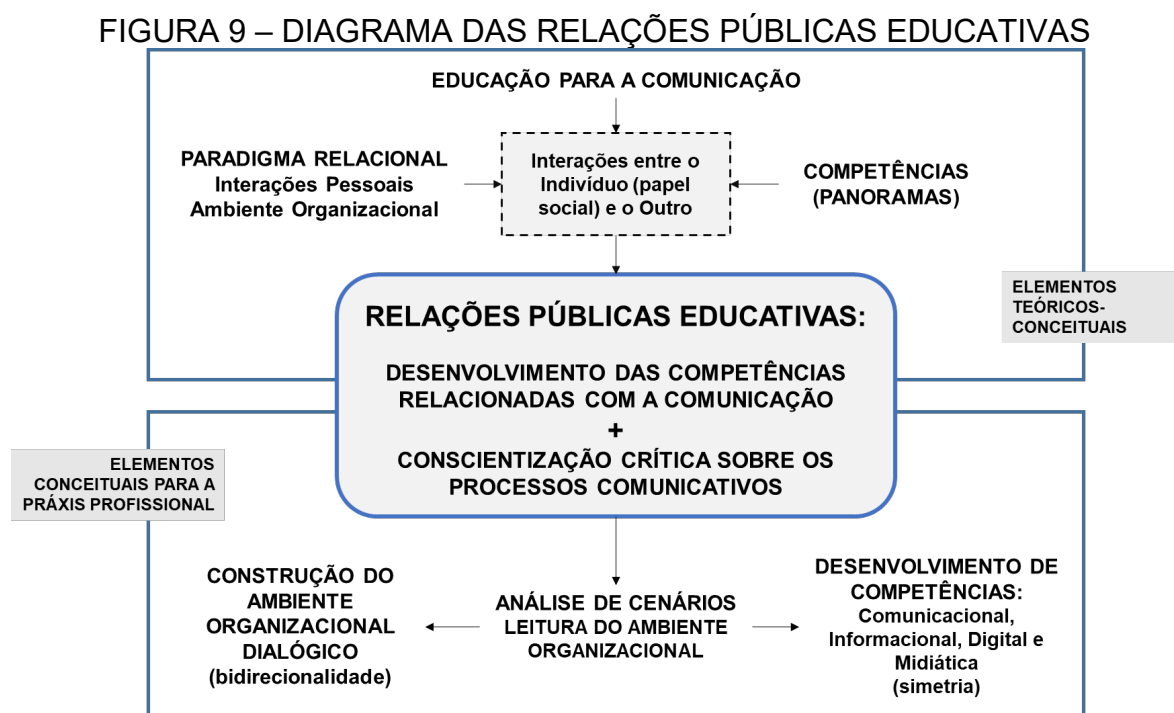
Nesse sentido, propõe-se, como uma das possibilidades, que o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação pode fazer parte dos programas de educação corporativa por meio da criação de uma “Academia da Comunicação”, formada por um conjunto de temas, cursos e capacitações que podem ser aplicados de forma presencial, *online* ou híbrida, cujos conteúdos podem ser elaborados considerando os relacionamentos entre os elementos constitutivos das competências e seus panoramas (MACHADO, 2016), as estratégias organizacionais e as características da organização, para os diferentes espaços funcionais (cargos, níveis, funções, departamentos e unidades).

No planejamento das ações sugeridas acima, é importante considerar que dentro das organizações convivem e trabalham indivíduos de diferentes gerações, que foram educados e aprenderam a trabalhar de formas distintas. O desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação precisa ter em conta essas diferenças e criar condições para que todos os indivíduos participem destas capacitações,

auxiliando-os a superarem dificuldades de linguagem, comportamentais, emocionais e tecnológicas, entre outras.

Finalmente, como última, mas não menos importante proposição conceitual para a práxis profissional das Relações Públicas Educativas, é que esta atuação esteja ancorada em uma visão crítica da realidade, tendo em vista o conceito da ‘educação libertadora’, como apontado por Peruzzo (1986) a partir de Paulo Freire. Assim, esta abordagem não visa instrumentalizar o empregado para servir como um veículo de comunicação ou de formação da imagem positiva da organização. Adicionando a perspectiva co-criacional de Botan e Taylor apresentada por Gonçalves (2013), os públicos não são um meio para se atingir um fim, mas parceiros da organização na construção de significados. Desta forma, as Relações Públicas Educativas trazem entre seus princípios a preocupação de tornar o indivíduo um agente autônomo de comunicação e apto para se comunicar, informar e se informar; mediado, ou não, pelas tecnologias, podendo assim, opinar, propor, argumentar e negociar – enfim – participar das decisões organizacionais que tenham impacto sobre a sua realidade como trabalhadores e cidadãos.

Com o objetivo ilustrar as ideias demonstradas neste capítulo, apresenta-se na Figura 9 um diagrama com os elementos constitutivos das Relações Públicas Educativas e como eles estão relacionados, segundo as proposições desta pesquisa.



Fonte: Elaboração própria.

A partir destes dois conjuntos de proposições – teórico-conceituais e conceituais para a práxis profissional – entende-se que esta pesquisa alcança seu objetivo principal de apresentar algumas contribuições para o desenvolvimento do conceito das Relações Públicas Educativas no Brasil. Esse conceito, acredita-se, encontra neste momento um contexto social, econômico, político e cultural adequado e oportuno para que seja evidenciado na prática profissional e também como objeto de novas pesquisas, dadas as características atuais das relações entre as organizações e seus públicos. Diante das práticas sociais de comunicação que assistimos e das quais participamos, sobretudo quando mediadas pelas tecnologias da comunicação digital, não cabe mais entender os processos comunicacionais como a simples relação entre um emissor-ativo e um receptor-passivo; e os ambientes organizacionais não são exceção.

Para finalizar, apoiando-se nos conceitos e fundamentos teóricos dos diversos autores apresentados na elaboração desta tese, além do estudo empírico, é possível estabelecer que as Relações Públicas Educativas tratam da educação para a comunicação nos ambientes organizacionais. Elas atuam para o desenvolvimento das competências comunicacional, informacional, digital e midiática nos empregados das organizações, a fim de que estes tornem-se sujeitos ativos nos processos comunicacionais daquelas. Neste percurso, as Relações Públicas Educativas incentivam e auxiliam a construção de ambientes organizacionais participativos, democráticos e dialógicos, onde a comunicação seja bilateral, simétrica e considerada responsabilidade de todos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto social e econômico de uma sociedade impactada pelas tecnologias da comunicação digital, cujos reflexos alcançam as práticas comunicacionais dos indivíduos e as estratégias competitivas das organizações, a presente tese de doutorado nasceu de questionamentos relacionados aos desdobramentos destes reflexos no relacionamento e nos processos comunicacionais das organizações com seus empregados.

Considerando-se as organizações ambientes de construção de sentidos a partir das interações entre os indivíduos, adicionam-se questões relativas ao papel das Relações Públicas neste cenário, adotando, como ponto de partida, o conceito de relações públicas educacionais de Van Ruler e Verčič (2003), que, segundo os autores, envolve o desenvolvimento das competências em comunicação nos empregados das organizações.

Da intersecção destas reflexões, estabeleceu-se como problema central desta tese a investigação sobre bases teóricas das Relações Públicas que pudessem dar suporte à uma atuação profissional baseada em uma abordagem educativa. A partir disso, estabeleceu-se como objetivo geral propor fundamentações teóricas que pudessem contribuir para o desenvolvimento do conceito de Relações Públicas Educativas no contexto brasileiro. Com base nas proposições teórico-conceituais e conceituais para a práxis profissional, apresentadas no capítulo anterior, considera-se que esse objetivo foi alcançado.

A revisão da literatura científica das Relações Públicas, a partir de autores selecionados, permitiu compreender diferentes perspectivas sobre a profissão em distintos momentos históricos e demonstrou que elas continham preceitos educativos, apontando, desde as primeiras publicações da área, aproximações entre as Relações Públicas e a Educação.

Essas aproximações podem alcançar um aspecto concreto por meio da atuação do relações-públicas no desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos empregados das organizações, abrangendo as competências comunicacionais, informacionais, digitais e midiáticas.

Desta forma, se fez necessário conhecer mais sobre o desenvolvimento de competências nas organizações e como a comunicação é abordada na educação corporativa, o que foi realizado a partir da pesquisa bibliográfica e da pesquisa

empírica. Estas pesquisas permitiram compreender como as organizações preparam seus funcionários para os atos comunicativos, apontando que há muitos espaços para o desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação nos programas de educação corporativa. No entanto, insta que a comunicação, nestes programas, deixe de ser vista como uma competência individual social (que não tem relação direta com as funções e trabalho do indivíduo) e passe a ser considerada uma competência individual do negócio (que tem relação direta com as funções e trabalho do indivíduo), uma vez que pode contribuir para o sucesso da estratégia organizacional, tendo em vista que são os funcionários quem efetivamente concretizam as entregas da organização aos seus *stakeholders*.

Além disso, em paralelo ao desenvolvimento das competências relacionadas com a comunicação, os relações-públicas também podem contribuir para a construção de um ambiente organizacional democrático e colaborativo, fator crucial tanto para os programas de educação corporativa que visam desenvolver o indivíduo para a participação ativa nas metas empresariais, conforme Eboli (2004); como para a práxis profissional das Relações Públicas Educativas.

Não obstante estes resultados, a perspectiva educativa das Relações Públicas ainda suscita algumas reflexões.

A primeira diz respeito ao interesse das organizações em despertar em seus empregados a conscientização crítica sobre os processos comunicacionais. Esse tipo de questionamento, como foi possível verificar em algumas das obras consultadas, acompanha a atividade de Relações Públicas desde seu surgimento até os dias atuais. Afinal, estão as Relações Públicas a serviço das organizações ou a serviço da sociedade? Elas estão ao lado dos interesses públicos ou dos interesses privados? É possível conciliar esses interesses?

Estas questões estão presentes em boa parte da produção científica da área e também acabam por permear a prática profissional.

A princípio, necessário reconhecer que o relacionamento entre organizações e empregados carrega conflitos, principalmente econômicos e sociais – questões das quais os relações-públicas devem ser conscientes e considerá-las para que a ampliação do diálogo nos ambientes organizacionais possa criar oportunidades concretas de avanço social. Ademais, é importante considerar, também, que as organizações possuem inúmeras combinações de tipos, estruturas, hierarquias, modelos, constituições, culturas e ciclos de vida que se tornam variáveis desta

equação – como observou-se nos resultados da pesquisa empírica quanto a influência do ambiente organizacional na atuação dos relações-públicas. Buscar as respostas para estas questões, portanto, é um desafio para qualquer pesquisador pois, talvez, o cerne desta discussão não esteja exatamente em responder pelas organizações, mas em refletir sobre ela no âmbito da atuação do profissional, a partir de pistas fornecidas pelos autores estudados, a seguir.

Como exemplo, destacam-se como Grunig (2011), na Teoria da Excelência (em especial no modelo de influência pessoal), Ferrari (2011) em relação ao relações-públicas como analista de cenários, e Gonçalves (2013) quanto à Ética das Relações Públicas, apontam para a atuação do profissional como fator determinante para que estes conceitos sejam concretizados na realidade organizacional. Ademais, os autores ressaltam também que os ideais normativos das Relações Públicas não tratam apenas de um modelo de comunicação, mas implicam, sobretudo, uma filosofia de gestão organizacional – 90% desempenho da organização, 10% *reporting* do profissional (SIMÕES, 1995). Neste sentido, quanto mais o profissional conquistar uma atuação próxima da Alta Direção e participar dos momentos de tomadas de decisões estratégicas nas organizações, mais espaço poderá alcançar para poder incentivar, influenciar, negociar e até mesmo implementar mudanças na realidade organizacional. Entende-se que, no caso das Relações Públicas Educativas, como abordadas nesta tese, não seja diferente.

Na perspectiva desta pesquisa, a educação para a comunicação nos ambientes organizacionais não se restringe à capacitação dos indivíduos que ali trabalham apenas para saber utilizar instrumentos de comunicação e técnicas de produção de conteúdo. No entanto, é seguro dizer que, se o profissional de Relações Públicas ocupar, em determinada organização, uma atuação operacional e focada nos aspectos instrumentais da comunicação, é nesse âmbito que ele terá condições de praticar a perspectiva educativa. Assim como, se o relações-públicas atuar em uma posição estratégica, ele terá maiores condições de aplicar o conceito das Relações Públicas Educativas de forma mais ampla – tornando os empregados das organizações competentes comunicacionalmente a partir de uma conscientização crítica sobre o processo comunicacional, suas implicações e seus efeitos – e influenciar a construção de um ambiente organizacional mais dialógico.

Isso posto, abre-se caminho para a segunda reflexão, também presente entre as interrogações iniciais desta tese, sobre a necessidade de uma formação

complementar para que o profissional de Relações Públicas atue com a perspectiva educativa.

Uma vez que ficou evidenciado nos capítulos 2 e 3 que os preceitos educativos estão presentes em obras de autores que figuram entre os principais da área, no Brasil, entende-se que a perspectiva educativa das Relações Públicas, de certa forma, está presente na formação dos profissionais. Assim, não se pode postular como necessária uma formação específica ou mudanças na grade curricular dos cursos de graduação. Mas considerando que entre os resultados desta tese está a proposição de elementos teórico-conceituais e conceituais para a práxis profissional, entende-se que eles podem contribuir para discussões, estudos e para a construção do conceito diante dos profissionais atuantes e dos discentes em formação; especialmente para observar a sua concepção reflexiva, ou seja, cuidando para que as Relações Públicas Educativas não sejam compreendidas apenas como capacitações técnicas sobre o processo comunicativo e seus instrumentos – instrumentalizando também, nesse sentido, o próprio indivíduo que trabalha nas organizações.

Em que pese nestas considerações finais, claramente, a concepção otimista desta pesquisadora quanto a estas questões, registra-se também o entendimento de que aqui apresentam-se reflexões iniciais e que devem ser aprofundadas em novas pesquisas, desdobramentos e ponderações.

Encerra-se esta tese lembrando que, para Grunig (2011), as Relações Públicas devem propiciar às organizações uma forma de dar voz e poder para os públicos nos seus processos decisórios. Apoiando-se nesta afirmação, entende-se que, no âmbito do relacionamento com os empregados das organizações, evidenciar as Relações Públicas Educativas é pertinente para o atual momento da nossa sociedade – em que a comunicação e a informação são elementos centrais e podem ser consideradas insumos econômicos – uma vez que possibilita a construção de ambientes organizacionais em que a participação das pessoas que com ela colaboram, sejam esperadas, incentivadas e valorizadas, e que possam fazê-lo de forma responsável, crítica, contributiva e autônoma.

REFERÊNCIAS

ALLESSANDRINI, Cristina Dias. O Desenvolvimento de Competências e a Participação Pessoa na Construção de um Novo Modelo Educacional. In: PERRENOUD, Philippe., THURLER, Monica G., MACEDO, Lino de, MACHADO, Nilson J., ALLESSANDRINI, Cristina Dias. **As Competências para Ensinar no Século XXI: a formação de professores e o desafio da avaliação**. Tradução Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 157-176

ALMEIDA, Fernanda T. e ABRANTES, Sheila L. S. **O Posicionamento do Sheraton Rio sobre a Denúncia de Karol Conka: uma análise sobre a ótica da ética em Relações Públicas**. In: 41º. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, 2018, ISSN: 2175-4683, Joinville/SC. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0770-1.pdf>. Acesso em 09 jan 2020

ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. Lisboa: Editorial Presença, 1970

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para Entender Relações Públicas**. Luzir: São Paulo, 1962

ANDRELO, Roseane. **As Relações Públicas e a Educação Corporativa: uma interface possível**. São Paulo: Editora Unesp Digital, 2016

_____. Mídia-Educação nas Organizações: proposta de formação do público interno para habilidades comunicacionais. In: SANTOS, Célia M. Retz G. (org). **Opinião Pública: empowerment e interfaces**. Bauru: FAAC, 2012. p. 99-111

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, Aline. Perspectivas do modelo relacional na comunicação de instituições de C&T.XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do **XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Paulo, SP, 2016. Disponível em <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0228-1.pdf>. Acesso em 01 mar 2018

BECKER, Gisele e SILVA, Carla L. da. O Campo Profissional de Relações Públicas e a Entrada das Multinationais no Brasil: uma análise através da perspectiva da Pesquisa Histórica (1956-1979). In: MOURA, Claudia Peixoto de M. (org.). **História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área** [recurso eletrônico] Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 21-42

BELLUZZO, Regina. C. B. **Construção de Mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. Bauru: Cá Entre Nós, 2007

BERMÚDEZ, Lily e GONZÁLEZ, Liliana. La competencia comunicativa: elemento clave em las organizaciones. **Quórum Acadêmico**. Redalyc.org, v. 8, n. 15, enero./jun., p. 95-110, 2011. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199018964006>. Acesso em 04mar20

BERNAYS, Edward. **Crystallizing Public Opinion**. Ig Publishing (reprint, originally published by Boni and Liveright in 1923). New York. 1923.

_____. The Engineering of Consent. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Vol. 250, Communication and Social Action (Mar., 1947). , Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and Social Science. 1947, p. 113-120

BLAINEY, Geoffrey. **Uma Breve História do Século XX**. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2008

BRIGGS, Asa. e BURKE, Peter. **Uma História Social da Mídia: de Gutenberg à Internet**. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2006

CALDAS, Miguel P. Prefácio. In MARCHIORI, M. (org.) **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. 1ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 29-46

CASAGRANDE. Cledes A. Interacionismo Simbólico, Formação do *Self* e Educação: uma aproximação ao pensamento de G. H. Mead. **Educação e Filosofia**. v. 30. no. 59. 2016. p. 375-403. Disponível em: [\[http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/24821\]](http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/24821). Acesso em: 11ago2019

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 5ª. ed. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999

CETIC Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **Panorama setorial da Internet**. 2016. Disponível em: https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/6/Panorama_Setorial_11.pdf. Acesso em 18 jul 2020

_____. **TIC Domicílios: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**. 2019. Disponível em: https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/12225320191028-tic_dom_2018_livro_eletronico.pdf. Acesso em 01 ago 2020

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In MARCHIORI, M. (org.) **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. 1ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 83-101

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 62-82

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. Potencializando a Comunicação nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V.2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.333-359

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

EBOLI, Marisa. et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2012

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004

EDELMAN. **Trus Barometer 2020**. Disponível em: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2020-04/POR_2020%20Trust%20Barometer%20Brazil%20Report_com%20global_comunicacao_0.pdf. Acesso em 31 out 2020

FAUSTO, Boris. **História Concisa do Brasil**. 3ª. ed. São Paulo: Edusp, 2018.

FERRARI, Maria Aparecida. Contexto Global e Latino-Americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 131-237

FISCHER, André Luiz e AMORIM, Wilson A. Costa de. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: integração, complementaridade e sobreposições. In: EBOLI, Marisa. et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2012, p. 199-2019

FONSECA JUNIOR, Wilson Corrêa. Análise de Conteúdo. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio. (org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 280-303

FORTES, Waldyr Gutierrez. O Pioneirismo de Cândido Teobaldo de Souza Andrade na pesquisa em Relações Públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Relações Públicas: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva: 2009. p. 109-142

FRANÇA, Vera V. **Contribuições de G.H. MEAD para pensar a Comunicação**. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho “Epistemologia da Comunicação”, do XVI Encontro da Compós, UTP, Curitiba/PR, 2007. Disponível em: [\[http://www.compos.org.br/data/biblioteca_219.pdf\]](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_219.pdf). Acesso em: 11ago2019

_____. **Paradigmas da Comunicação: conhecer o que?**. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho “Epistemologia da Comunicação”, do X Encontro da Compós, UNB, Brasília/DF, 2001. Disponível em: [\[http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1266.pdf\]](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1266.pdf). Acesso em: 11ago2019

FREITAS, Sidinéia Gomes. As Entidades de Classe de Relações Públicas no Brasil: caminhos e descaminhos. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Relações Públicas: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva: 2009. p. 43-76

GATTAI, Maria Cristina Pinto. A Fragilidade da Classificação das Competências. **Psicologia Revista**. São Paulo, v. 22, n.1, p. 9-42, 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/16656/12510>. Acesso em 17 out 2020

GONÇALVES, Gisela. **Ética das Relações Públicas**. Coimbra: MinervaCoimbra, 2013

GRUNIG, James. Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 17-118

KOPPLIN, Elisa e FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa**. 5ª edição – revista e ampliada. 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Summus, 2003

_____. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997

KUNSCH, Waldemar L. Gênese e Desenvolvimento do Campo Profissional e Acadêmico das Relações Públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Relações Públicas: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva: 2009. p. 7-42

MACEDO, Lino de. Situação-Problema: Forma e Recurso de Avaliação, Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem Escolar. In: PERRENOUD, Philippe., THURLER, Monica G., MACEDO, Lino de, MACHADO, Nilson J., ALLESSANDRINI, Cristina Dias. **As Competências para Ensinar no Século XXI: a formação de professores e o desafio da avaliação**. Tradução Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p113-135

MACHADO, Nilson José. **Educação: autoridade, competência e qualidade**. São Paulo: Escrituras Editora, 2016. (livro digital)

_____. Sobre a Ideia de Competência. In: PERRENOUD, Philippe., THURLER, Monica G., MACEDO, Lino de, MACHADO, Nilson J., ALLESSANDRINI, Cristina Dias. **As Competências para Ensinar no Século XXI: a formação de professores e o desafio da avaliação**. Tradução Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p 137-155

MAPA CNI. **Mapa Estratégico da Indústria 2018-2022**. São Paulo. 2018.
Disponível em: Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/mapa-estrategico-da-industria/downloads/>. Acesso em 16nov2019.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, José Marques de. Prefácio. In: PERUZZO, Círcia Krohling. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. 2ª. ed. São Paulo: Summus, 1986. p. 13-16

MIRANDA, Silvana Vieira. Identificando Competências Informacionais. **Ciência da Informação**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Brasília. v.33, n.2, (mai/ago 2004). p.112-122. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>. Acesso em 06out2015

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise Documental como Método e como Técnica. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 269-279

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Organicom**. Edição Especial. Ano 06. Out-nov 2009. p. 57-63

PENTEADO, José Roberto W. **Relações Públicas nas Empresas Modernas**. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

PERRENOUD, Philippe, THURLER, Monica G., MACEDO, Lino de, MACHADO, Nilson J., ALLESSANDRINI, Cristina D. **As Competências para Ensinar no Século XXI: a formação de professores e o desafio da avaliação**. Tradução Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002

PERRENOUD, Philippe. **Construir as Competências desde a Escola**. Trad. Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999

PERUZZO, Círcia Krohling. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. 2ª. ed. São Paulo: Summus, 1986

PINHO, Júlio A. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In: MOURA, Claudia Peixoto de M. (org.). **História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área** [recurso eletrônico] Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 21-42

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3ª.ed. Summus: São Paulo, 1995

_____. Por uma rede teórica para as relações públicas: uma forma abreviada da teoria. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Relações Públicas: história, teoria**

e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva: 2009. p. 141-155

SOARES, Paulo Henrique e DEL GÁUDIO, Rozália. Desafios da Comunicação com Empregados em Empresas Globais que Atuam no Brasil: questões teóricas e práticas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org). **De Qual Comunicação Organizacional Estamos Falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p.110-125

SOUZA, Paulo Renato. Educação, Economia e Sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In: EBOLI, Marisa. et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos.** São Paulo: Atlas, 2012, p. 3-18

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 51-61

TERRA, Carolina F. Redes e Mídias Sociais: desafios e práticas no contexto das organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K.(org). **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados.** São Paulo: Summus, 2016. p.255-272

TERRA, Ernani. **Minigramática.** 11ª. ed. São Paulo: Editora Scipione, 2015

TORRES, Mirtes V. A Trajetória Comunicacional de Cândido Teobaldo de Souza Andrade nas Relações Públicas. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXIII, 2000, Manaus. Anais...** São Paulo: Intercom, 2000. Disponível em:

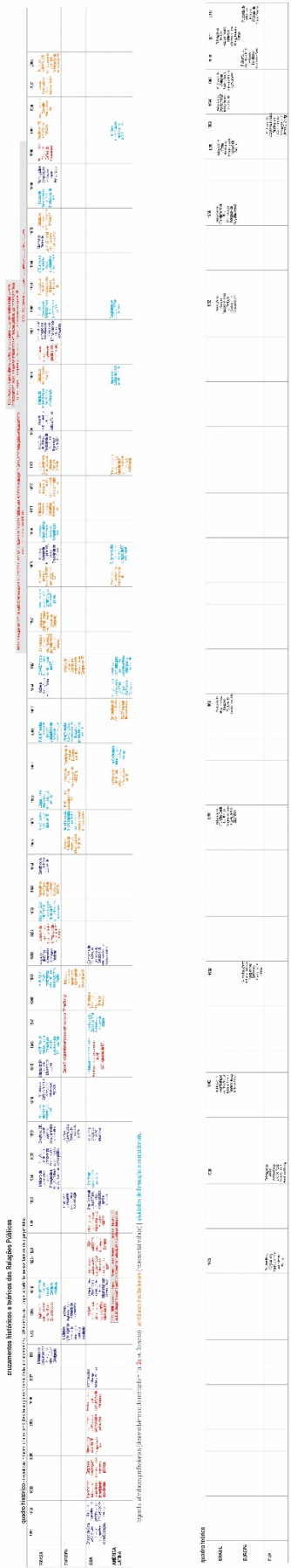
<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/935c7147bf9afc966253d5177e334b9c.pdf>. Acesso em 14 jun 2020

VALENTE, Célia e NORI, Walter. **Portas Abertas: a experiência da Rhodia: novos caminhos da comunicação social na empresa moderna.** São Paulo: Best Seller, 1990.

VAN RULER, Betteke; VERČIČ, Dejan. **The Bled Manifesto on Public Relations.** Ljubljana: Pristop. 2002. Disponível em: <http://prbooks.pbworks.com/f/Bled+Manifesto.pdf>. Acesso em 26 set 2017

_____. Perspectivas europeias das relações públicas. Tradução de John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**, v. 24, n. 39, p. 155-172, 2003. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4842/4092>. Acesso em 08 maio 2017

APÊNDICE 1 – INFOGRÁFICO HISTÓRICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS



APÊNDICE 2 – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS: Desenvolvimento das Competências Relacionadas com a Comunicação nos Empregados de Organizações

Pesquisadora: Fernanda Terezinha de Almeida

Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação FAAC/UNESP/BAURU. Doutorado. Área: Comunicação Midiática

1. Roteiro de entrevista com o profissional de Relações Públicas – gestor ou analista/assistente de Comunicação Interna

- ✓ Quais são as diretrizes que norteiam o planejamento da comunicação interna e ações de relacionamento com o público interno?
- ✓ Quais os Programas de Comunicação Interna são praticados pela organização?
- ✓ Quais os Instrumentos e Meios de Comunicação são usados para o Público Interno?
- ✓ Como estão presentes os Fluxos da Comunicação Interna na estrutura organizacional?
- ✓ Cite as Ações ou Programas gerenciados e/ou executados em comum com a área de Gestão de Pessoas.
- ✓ Quais são as Ações de Relacionamento/Engajamento voltados para o Público Interno?
- ✓ Vê relação entre as Ações de Comunicação Interna, o Programa de E.C. e o nível de colaboração e troca de informações dentro da empresa?
- ✓ Do seu ponto de vista, o que contribuiria para que o Público Interno fosse mais ativo nos processos comunicacionais dentro da organização (a resposta pode abranger as oportunidades de participação na realidade organizacional e também a colaboração intra ou inter equipes).
- ✓ Qual sua visão sobre o conceito de Competências em Comunicação?
- ✓ Acredita que seu trabalho implica o incentivo do desenvolvimento destas competências no público interno?

✓ Já ouviu o termo Relações Públicas Educativas?

✓ (Após ter lido o conceito) Qual suas considerações sobre esse conceito? Acredita na aplicabilidade desta prática no seu trabalho, nos dias de hoje? Sim/Não, Justifique.

✓ Deixe um comentário sobre suas considerações sobre a prática das Relações Públicas voltadas para o Público Interno hoje. Qual sua função? Qual deveria ser seu objetivo? As Relações Públicas Educativas trariam um objetivo a mais ou complementar/colaboraria para as funções/objetivos que você citou?

2. Roteiro de entrevista com o gestor ou analista/assistente de desenvolvimento de pessoas/treinamentos/capacitação

✓ Há quanto tempo e como o programa de E.C. existe e/ou está organizado?

✓ Quais são seus objetivos?

✓ Existem conteúdos fixos de capacitação? Quais são eles?

✓ Como o conteúdo é escolhido, definido e organizado? Com que frequência os conteúdos são atualizados e novos conteúdos são adicionados?

✓ Existem direcionamentos dos cursos por tipo de público, ocupação, nível hierárquico ou outro critério de segmentação?

✓ Em relação aos cursos voltados para comunicação e relacionamento, a área de comunicação da empresa participa da elaboração destes conteúdos? Ela pode demandar conteúdos nesta temática? Existem conteúdos relacionados com a representação da empresa pelos funcionários?

✓ Existe algum direcionamento para que as competências em comunicação sejam abordadas no conteúdo dos cursos, ou existem cursos específicos sobre essas competências?

✓ Segundo as definições a seguir, diria que os cursos estão mais próximos do conceito de “treinamento”, “desenvolvimento” ou “educação”?

✓ Treinamento: melhoria de desempenho em tarefas específicas – curto prazo. É o saber fazer.

✓ Desenvolvimento: capacitação para novas funções – médio prazo. É o poder fazer.

✓ Educação: formar a pessoa para a vida e para o mundo – longo prazo. É o querer fazer. Nestes conteúdos são trabalhados a análise críticas, síntese e avaliação de situações

- ✓ É possível fazer uma relação entre o programa de E.C e estratégias de pesquisa, desenvolvimento e inovação da empresa?
- ✓ É possível dizer que o programa de E.C. dá suporte à estratégia de negócios e ao planejamento estratégico da empresa?
- ✓ Como os valores da empresa são refletidos no programa de E.C. ?
- ✓ Como o programa de E.C. atua na integração, reprodução ou mudança da cultura empresarial?
- ✓ O programa de E.C. é usado para criar uma cultura de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento?
- ✓ Como o programa de E.C está relacionado com práticas de identificação, sistematização e compartilhamento de conhecimento entre os funcionários?
- ✓ A empresa possui instrumentos ou oportunidades para que o funcionário compartilhe seu conhecimento com colegas, ou faça sugestões de melhorias em seu trabalho? Existe relação entre essas oportunidades e o programa de E.C?
- ✓ Quais são os instrumentos e práticas de participação disponíveis aos funcionários?
- ✓ Como os líderes (gestores) são estimulados a aceitar, vivenciar e estimular a cultura empresarial? Como são estimulados a abrir espaços de participação e gerar autonomia na equipe?
- ✓ Os líderes fazem parte do quadro de professores/facilitadores dos cursos disponibilizados?
- ✓ Os líderes são envolvidos nas ações para estimular a aprendizagem e o autodesenvolvimento na equipe?
- ✓ Existem cursos presenciais e online?
- ✓ Quais são as tecnologias empregados nos cursos?
- ✓ As tecnologias contemplam os funcionários PNE?
- ✓ O programa de E.C. contempla em seus conteúdos o estímulo à reflexão sobre a realidade social e a comunidade onde vivem os funcionários, como ações que envolvam intervenções sociais, trabalho voluntário e responsabilidade social?
- ✓ O programa de E.C. propiciam a aproximação, o relacionamento e a troca de informações entre o público interno e o público externo?

APÊNDICE 3 – TERMO DE ASSENTIMENTO

TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TALE

Você/Sr./Sra. está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa de doutorado intitulada **“RELAÇÕES PÚBLICAS EDUCATIVAS: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO NOS EMPREGADOS DE ORGANIZAÇÕES”**. Meu nome é FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é a Comunicação Social/Relações Públicas. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence à pesquisadora responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail _____ e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, pelo telefone _____.

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

Título: Relações Públicas Educativas: Desenvolvimento de Competências em Comunicação nos Empregados de Organizações.

Justificativa: O momento histórico em que vivemos é marcado pelo predomínio da globalização e todas as mudanças que esse fenômeno causa na forma como a sociedade contemporânea se organiza, convive, produz e se comunica. As organizações, públicas ou privadas, são fortemente influenciadas por esse fenômeno, sobretudo no que diz respeito à sua capacidade de competir em um ambiente de negócios volátil e multicultural. Além das adaptações necessárias em seus processos produtivos, este cenário também exige que as organizações invistam na formação do seu público interno, seja na qualificação técnica inerente às suas atividades funcionais, seja na sua capacidade de se comunicar e se relacionar com os demais públicos destas organizações. É a partir da atuação dos funcionários de uma organização que ela pode entregar efetivamente a sua ‘oferta ao mercado’, ou cumprir adequadamente sua função social, no caso de uma organização pública. Além disso, o conceito formado pelos funcionários a respeito da organização onde trabalham, hoje, mais que nunca, possui grande relevância na formação da sua imagem organizacional perante todos os seus públicos e, ao longo do tempo, sobre sua reputação. Assim, por serem os funcionários responsáveis pelo relacionamento da organização com os demais públicos e por efetivarem as entregas organizacionais em seus diversos âmbitos, entende-se que a formação do Público Interno, especialmente aquelas voltadas para o desenvolvimento de competências em comunicação é uma ação estratégica que deve estar contemplada nas políticas de comunicação das organizações.

Objetivos: Pretende-se, nesta pesquisa, discutir uma abordagem educativa para as Relações Públicas, a partir da educação em ambientes organizacionais e do desenvolvimento de competências em comunicação, refletindo sobre a importância do desenvolvimento do público interno como agente ativo no processo comunicacional. Em paralelo, pretende-se contribuir, para o desenvolvimento do conceito de Relações Públicas Educativas (Betteke Van Ruler e Dejan Verčič, 2002) no cenário brasileiro. Entende-se que o aprofundamento do conceito de Relações Públicas Educativas pode ser de grande contribuição para a área e para uma prática

profissional voltada à criação de ambientes organizacionais em que o relacionamento das organizações com seu público interno seja mais simétrico e participativo.

Aplicação da Pesquisa (coleta e tratamento dos dados): A pesquisa será realizada por meio de levantamento de informações para identificação da organização (pesquisa documental), análise de um curso que tenha sido aplicado (pesquisa documental) e da aplicação de Entrevistas em Profundidade. Estas entrevistas serão gravadas em áudio e vídeo. Este documento assegura o sigilo da identidade e a privacidade dos participantes. As organizações e os participantes da pesquisa NÃO terão seus nomes divulgados. As informações levantadas serão usadas parcial ou totalmente para a elaboração da tese ou em publicações científicas posteriores, preservando-se a identificação do nome das organizações e dos participantes. Se o entrevistado se sentir lesado, constrangido ou desconfortável durante a entrevista, terá total autonomia para questionar a pesquisadora responsável, e plena liberdade para não responder ou informar que não deseja expressar sua opinião em determinados questionamentos e, se julgar necessário, abster-se da continuação, como também ter sua participação retirada da pesquisa. Nenhum participante será penalizado, diante da pesquisa e/ou da pesquisadora, caso decida não participar das atividades. Como as atividades serão realizadas dentro do ambiente de trabalho, não haverá custo para os participantes. Se ainda restarem dúvidas a respeito da pesquisa, da metodologia usada ou do envolvimento dos participantes durante o processo, a pesquisadora se encontra inteiramente à disposição para esclarecê-las, durante a entrevista ou pelos meios de comunicação já informados.

1.2 Assentimento da Participação na Pesquisa:

Eu,, inscrito(a) sob o RG e CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado “**Relações Públicas Educativas: Desenvolvimento de Competências em Comunicação nos Empregados de Organizações**”. Destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora responsável FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu assentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Eu entendo que meus registros de pesquisa estão disponíveis para revisão dos pesquisadores. Esclareceram-me que minha identidade não será revelada em nenhuma publicação desta pesquisa e; por conseguinte, declaro que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito e consinto a publicação para propósitos científicos.

....., de de

NOME COMPLETO e Assinatura do(a) participante

FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA
Assinatura da pesquisadora responsável