



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FAAC- FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.**

**⊙ EQUILIBRISMO DO PODER INSTITUCIONAL**  
**A DIALÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

**BAURU**  
**2010**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FAAC- FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.**

**O EQUILIBRISMO DO PODER INSTITUCIONAL:  
A DIALÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

BAURU  
2010

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FAAC- FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.**

**O EQUILIBRISMO DO PODER INSTITUCIONAL:  
A DIALÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela aluna PERONDI, Ana Lia Lodigiani ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como uma das exigências para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Antônia Vieira Soares .

**BAURU**

2010

Perondi, Ana Lia Lodigiani.

O Equilibrismo do poder institucional: a dialética das Relações Públicas. / Ana Lia Lodigiani Perondi, 2010.

85 f.

Orientador: Maria Antonia Vieira Soares

Monografia (Graduação)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2010.

1. 1. Relações Públicas. 2. Comunicação  
3. Poder. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho, primeiramente, aos meus pais, pois essa vitória não é só minha e, sim nossa. Aos meus amigos que fizeram a minha jornada em Bauru mais feliz e a todos os estudiosos em comunicação, principalmente aos voltados à área das Relações Públicas que tanto me cativa.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus que me permitiu vivenciar essa experiência única e tão significativa em minha vida.

Em especial à minha família, à minha mãe que nas horas mais oportunas soube me trazer o conforto e o afeto, muitas vezes com palavras outras em gestos, de que eu tanto precisava e, sempre com palavras sábias, me incentiva a continuar na luta por esse caminho que hoje posso afirmar ser de vitória. Ao meu querido pai que possibilitou o que era antes um sonho, tornar-se realidade e que sempre esteve ao meu lado, muitas vezes em seu silêncio, mas sempre com um olhar acolhedor e com os braços abertos de um herói. À minha irmã Ana Magnes que com sua paciência e amor me deu forças e um ombro amigo nas horas mais necessárias.

Agradeço aos mestres e professores, em especial à Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Antônia Vieira Soares por ter me incentivado a cada minuto a realizar esse projeto.

Por fim agradeço a todos os meus amigos e a todas as pessoas que passaram pela minha vida e que de alguma maneira contribuíram para que hoje eu estivesse aqui.

## **Epígrafe**

“Pois o mundo não é humano por ter sido feito pelos homens e tampouco se torna humano por que a voz humana nele ressoa, mas somente quando se torna objeto de diálogo”

*Hanna Arendt*

## RESUMO

Este projeto trata da importância do profissional de Relações Públicas como agente capaz de trabalhar em prol do equilíbrio e da busca constante por consensos a fim de minimizar os possíveis conflitos referentes à diversidade de interesses no âmbito organizacional. Tem a finalidade de se dedicar às questões referentes às relações de poder, pois entende que essas permeiam todo o agir em sociedade e, também, por serem as relações humanas o cerne do trabalho do profissional de Relações Públicas.

**Palavras-chaves:** Poder, Relações Públicas, Comunicação, Cultura, Organização

## **ABSTRACT**

This project addresses the importance of Public Relations as an agent capable of working towards balance and constant search for consensus in order to minimize potential conflicts of interest concerning diversity within organizations. It aims to engage the issues of power relations, believing that they permeate the entire act in society and also for being human relationships at the heart of the work of Public Relations.

**Key- Words:** Power, Public Relations, Communication, Culture, Organization

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>CAPÍTULO 1 - AS DIMENSÕES DO PODER</b> .....	10
1.1 - A Raiz Etimológica de Poder .....	10
1.2 - As Concepções de Poder .....	11
<b>CAPÍTULO 2 - AS DISCUSSÕES SOBRE O PODER NO CAPITALISMO GLOBAL NEOLIBERAL</b> .....	19
2.1 - As Relações de Poder na Sociedade Contemporânea .....	26
<b>CAPÍTULO 3 - O PODER NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	30
3.1 - Cultura Organizacional e as interrelações com o poder.....	37
3.2 - A Comunicação Organizacional como mediadora das relações de poder .....	44
<b>CAPÍTULO 4 - O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO GESTOR DAS RELAÇÕES SOCIAIS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	54
4.1 - A Dialética do Poder Institucional .....	59
4.2 - O Poder Institucional, suas Mediações e a Atuação das Relações Públicas ....	64
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	71
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	73
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A.....	80
Anexo B.....	82

## INTRODUÇÃO

Desde o início da história dos povos, das nações e do mundo registram-se várias configurações histórico-sociais, nas quais indivíduos e coletividades se movem, com as suas formas sociais de vida e trabalho, com as suas instituições, os seus padrões e seus valores. A complexidade das tramas de relações e de informação entre indivíduos, grupos e sistemas exige uma gestão pautada em uma visão mais abrangente para torná-las interpretáveis e possibilitar uma atuação eficaz.

Em seus primórdios, as preocupações das organizações localizavam-se apenas em sua produtividade, compulsão pela eficácia, pelo desempenho e pelo rendimento a curto prazo. Atualmente as inquietações organizacionais estão voltadas, em muitos casos, para as relações humanas desenvolvidas neste cenário, mesmo porque, as organizações delineiam redes de relacionamentos com seus públicos para, taticamente, alcançar seus objetivos.

Como representações da sociedade mais ampla, as organizações trazem em si, sistemas de relações sociais e, conseqüentemente, relações de poder que reproduzem permanentemente hierarquizações baseadas em diferentes habilidades dos indivíduos enquanto sujeitos sociais que interagem neste espaço. Neste contexto, o profissional de Relações Públicas atua no sentido de promover a expressão dos interesses dos diferentes segmentos e a negociação de possíveis conflitos decorrentes dos diferentes interesses presentes no âmbito organizacional.

A motivação para desenvolver tal temática está no interesse de investigar mais a fundo qual a real possível atuação do profissional de Relações Públicas no contexto das organizações modernas, visto que, a própria autora busca se encaixar nesse mercado. O objetivo deste trabalho, portanto, está em discutir como se apresentam hoje as relações de poder, de que maneira ocorrem essas manifestações e como isso impacta nos diversos papéis sociais dos indivíduos. A finalidade também é debater como as relações públicas podem enxergar esse campo como fértil para sua atuação e pesquisa, além de colaborar para a humanização das relações no contexto organizacional.

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos que discutem a raiz etimológica de poder e suas concepções, as relações de poder na contemporaneidade, o poder no âmbito organizacional – passando pela cultura e comunicação

organizacional e suas interrelações com a temática – e, por fim, aborda a questão da possibilidade de atuação do profissional de Relações Públicas como gestor dessas relações de poder enfatizando a problemática do poder institucional e suas mediações.

No capítulo 1 - AS DIMENSÕES DO PODER apresenta-se a etimologia da palavra poder, bem como suas concepções em diferentes contextos. Procura-se esclarecer que as relações de poder estão presentes onde quer que haja agrupamentos humanos, já que permeiam todo o agir em sociedade. Em seguida são discutidas as concepções de poder em seus múltiplos contextos, expondo o pensamento de teóricos como Maquiavél, Max Weber, Srour, Foucault, entre outros, além de abordar questões ligadas à liderança e outros mecanismos de manifestação do poder.

No capítulo 2 – AS DISCUSSÕES SOBRE O PODER NO CONTEXTO DO CAPITALISMO GLOBAL NEOLIBERAL discorre-se sobre as relações de poder no âmbito do modo de produção capitalista; procura-se explorar o pensamento de autores como Octavio Ianni, Milton Santos, Marcondes Filho, entre outros; para os quais à medida que, o capitalismo se globaliza, transforma os espaços e as relações existentes nesse contexto sócio-histórico.

Já o capítulo 3 – O PODER NAS ORGANIZAÇÕES, procura conceituar o que é uma organização e como as relações de poder ocorrem dentro desse contexto. Busca-se também, discorrer sobre a importância da cultura e da comunicação organizacional como mantenedoras e, também, como mecanismos de mudança na estrutura do poder organizacional.

Por fim, o capítulo 4 – O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO GESTOR DAS RELAÇÕES SOCIAIS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES, traz à tona a importância da atuação das Relações Públicas no que diz respeito à busca por consensos e equilíbrio para minimizar conflitos que surgem devido aos diferentes interesses presentes no contexto das organizações. Utiliza-se como referência autores como Luis Alberto de Farias, Roberto Porto Simões, Maria Aparecida Ferrari, Marlene Marchiori, Margarida Kunsch, entre outros. Neste capítulo, também, enfatiza-se as mediações do poder institucional que desvelam o poder contemporâneo das organizações – que se dá pela influência das organizações modernas na vida dos sujeitos.

## 1 – AS DIMENSÕES DE PODER

### 1.1 – A RAIZ ETIMOLÓGICA DE PODER

“Todavia, o príncipe deve ser ponderoso em seus julgamentos e em suas ações, sem temer o seu próprio poder, e proceder de um modo equilibrado, com prudência e benevolência, de sorte que a larga confiança que nos outros deposita] não faça dele um incauto e que a sua excessiva desconfiança não o torne intolerável.” (MAQUIAVEL, 2007; p.80)

Onde existem agrupamentos humanos as relações de poder estão presentes, permeando todo o agir em sociedade.

Por ser possível encontrar relações de poder em todo o agir social é que fica evidente a importância de se esclarecer o que de fato é poder. Antes mesmo de analisar como ele se apresenta no mundo globalizado atual e nas relações que se desenvolvem dentro desse cenário é fundamental verificar sua etimologia e suas diversas concepções, para que se compreenda como o poder está intimamente imbricado às relações humanas.

Tanto o Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa (1982) quanto o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2001) trazem o significado etimológico de poder do latim *potêre* e que significa “ter a faculdade de”, “ter a possibilidade de”. Quase sempre se vê o termo poder associado a questões intimamente ligadas à manipulação, injustiça, coerção, violência e abuso. Talvez isso ocorra pelo seu uso indevido ao longo da história do homem. Para o Dicionário de Ciências Sociais (1986), poder significa “em sentido mais amplo, a capacidade de produzir determinada ocorrência; ou a influência intencional exercida por uma pessoa ou um grupo, através de qualquer meio sobre a conduta alheia”.

## 1.2 – AS CONCEPÇÕES DE PODER EM MÚLTIPLOS CONTEXTOS

Contemporaneamente, devido a maior percepção sobre as várias vertentes do poder, é possível afirmar que as relações de poder sempre estiveram presentes e influenciaram a vida em sociedade, ou seja, ele é parte inerente da experiência de cada ser humano; é um dos processos sociais de maior importância que acontece nas sociedades humanas. Uma das conceituações mais importantes feitas até hoje sobre o poder, encontra-se na obra de Nicolau Maquiavel<sup>1</sup>, “*O Príncipe*”. Em sua célebre obra, o autor defende o princípio de que o poder deve ser sempre conquistado e qualquer coisa ou alguém que ameace essa condição deve ser combatida.

Maquiavel traz uma grande inovação em “*O Príncipe*”; ele separa a ética cristã da ética política – a ética que rege a vida particular não é a mesma que rege a vida pública dos homens; o autor acreditava que a política é algo mundano e não divino, por isso, as atitudes que se tem para manter o poder não podem ser condenadas pelo prisma da Igreja, já que seus princípios são regidos por outra lógica. A partir disso, o poder passa ser explicado por uma lógica racional e não mais religiosa.

Para facilitar o entendimento da questão do poder, Krausz (1991), o considera “como a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira”. Para ela, o poder é uma característica de todas as pessoas que pode ou não ser usada; subentende-se a necessidade de relações diretas ou indiretas entre o influenciador e o influenciado; conclui, afirmando que nem sempre quem influencia consegue que o outro aceite suas imposições.

---

<sup>1</sup> - Nasceu em Florença, na Itália, e exerceu funções político-militares; serviu a corte de *Cesare Borgia* até ser deposto e exilado quando os *Médicis* derrubaram a República. MAQUIAVEL (2007; introdução).

Para Dias (2003), o poder é visto como um processo social importante, compreendido como a capacidade de alguns grupos sociais ou indivíduos de modificar o comportamento de outros grupos ou pessoas. Essa influência pode ocorrer no nível do relacionamento individual (prevalência da opinião), da mesma forma que organizações podem influenciar grupos sociais, indivíduos e sociedades inteiras. O autor completa ao afirmar que o poder é um fenômeno social, e não algo individual; sua singularidade está na questão de que o poder é um dos componentes dentro de uma relação social (DIAS, 2008).

Para Max Weber (1991, p.33 apud DIAS 2003, p. 113), “poder significa toda possibilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade.” Assim, para Weber, o indivíduo não é somente “sujeito”, mas principalmente “objeto” do poder.

Já para o filósofo francês Michel Foucault, “o poder é o desejo de saber. Poder não é negativo; ao contrário, é criativo” (FOUCAULT apud TOWNLEY, 2006, p. 115). Foucault, em seus estudos sobre o poder, leva em conta que noções como as de detenção, origem e campo de ação do poder, entre outras, são trocadas pela proposição de que o poder está difundido por todas as áreas do ambiente social, numa rede complexa e heterogênea de relações, na qual as oposições a ele também tomam parte e têm função categórica. Foi Foucault quem inseriu duas dimensões sobre o conceito do poder; a primeira, a de “mostrar como os mecanismos de poder disciplinador são, simultaneamente, instrumentos de formação e de acúmulo de conhecimento” e, a segunda, “a negação de que o poder seja externo, algo que se opera sobre alguma coisa ou alguém” (TOWNLEY, 2006, p. 121). Não se pode afirmar a existência de uma teoria geral do poder em Foucault, pois, seus estudos

não consideram o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência que ele procuraria definir por suas características universais. (...) O poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social e, como tal, constituída historicamente. (FOUCAULT; 1986 INTRODUÇÃO, p.X)

A idéia central em Foucault é a de elucidar que as relações de poder não acontecem apenas no nível do direito nem somente no âmbito da violência; ao passo que essas mesmas relações não são simplesmente contratuais nem fundamentalmente repressivas.

O poder pode se manifestar, constantemente, por meio de pelo menos três componentes: a força, a autoridade e a influência. Pode-se resumir força ao uso ou ameaça de coerção física; a autoridade como um direito estabelecido para tomar decisões e a influência é a capacidade de afetar ações e decisões de outras pessoas, mesmo sem possuir autoridade ou força para tanto.

Muitas vezes o poder é usado como mediador de conflitos, ele influencia a maneira de se conseguir algo, e, também, quando e quem vai consegui-lo. Enquanto alguns teóricos entendem o poder como alguma coisa que alguém possui, outros o compreendem como uma relação social caracterizada por algum grau de dependência. A definição de Robert Dahl<sup>2</sup>, citado em MORGAN (2007), implica que o poder envolve a habilidade para conseguir que outro alguém faça algo que não seria feito de outra maneira. Já para Crozier e Friedberg (apud DIAS 2008), o poder, de modo mais geral, significa a possibilidade de alguns indivíduos e/ou grupos, de influenciar grupos ou indivíduos diferentes; dessa forma, entrando em relação com o outro, e é dentro desse contato que o poder se manifesta. De maneira mais particular, o poder é então “uma relação e não um atributo dos atores”. Para os autores, o poder está ligado a uma relação de força, dentro da qual um indivíduo alcança mais vantagem que o outro ao mesmo tempo em que esse é dependente do outro que aceita essa vantagem, e se submete.

Tal poder se mostra de várias formas, French e Haven (apud KRAUSZ, 1991; p.21) classificam o poder de cinco maneiras: *coercitivo*, capacidade de gerar influência por meio de sanções e punições; *recompensa*, influência gerada através de compensações e vantagens; em *legítimo*, referente à posição ocupada em uma estrutura hierárquica; de *perícia ou conhecimento*, influência através da especialização em determinado assunto; e por fim, em *referente*, identificação com pessoas tomadas como referência, modelo.

---

<sup>2</sup> Cientista político americano.

A classificação em *perícia ou conhecimento*, citada acima, dialoga com a teoria de Foucault, o qual vê o poder como instrumento de controle do saber, em outras palavras, o poder se revela como um meio de controle disfarçado de adaptação social a novos conhecimentos. Para o autor, o que faz com que o poder seja aceito e mantido “é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso” (FOUCAULT, 1986; p. 8). Galbraith (1994) remete a três formas do exercício do poder: o poder condigno – submissão de grupos ou indivíduos devido a imposições e ameaças; poder compensatório – oferecimento de algo que dê vantagens e privilégios; e do poder condicionado – utiliza-se da persuasão e da legitimação para que as pessoas se submetam a outras.<sup>3</sup>

Dias (2008) aponta para três componentes através dos quais o poder pode se manifestar: a força, a autoridade e a influência. Dentro desses aspectos, o poder percebido por meio da autoridade é considerado legítimo, pois é aceito pela sociedade. Portanto, estabelecem-se três novas formas de dominação: “a autoridade burocrática ou racional, a tradicional e a carismática”. A força, primeiro componente, tem como um de seus principais atributos a coerção física. Segundo o mesmo autor, é muito provável que nos primórdios dos agrupamentos humanos esse tenha sido o único componente do poder; foi só com o surgimento do capitalismo que novos componentes foram surgindo e equilibrando essa soberania da força. O segundo componente é a “legitimação do poder” (absorção da parte jurídica e/ou moral); está baseado no consentimento dos membros da sociedade.

Max Weber (apud DIAS 2008) identifica três formas de autoridade: a *burocrática ou racional legal* – investida ao cargo ocupado pelo indivíduo, está em concordância com as leis e as regras escritas; encontrada nos modernos estados e empresas; *autoridade tradicional* – pautada em crenças, normas e tradições sacras; originam organizações administrativas e funcionais; *carismática* – origem quase religiosa; sociedade e/ou organizações estavam equilibradas e estáveis pelo período que durar o líder.

---

<sup>3</sup> Max Weber observou que a legitimidade é essencial para que se tenha direito de mandar em algo ou alguém. Essa aprovação faz com que o mandado sinta-se no dever de obedecer.

Essas formas de autoridade foram desenvolvidas por Weber como “tipos ideais”, porém, na realidade são muito difíceis de se observar, pois normalmente ocorrem juntos. Esse mesmo autor, ainda define um novo conceito relacionado com o poder, a dominação:

probabilidade de encontrar obediência a uma ordem [...]. A situação de dominação está ligada à presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros, mas não necessariamente à existência de um quadro administrativo nem à de uma associação; porém certamente pelo menos em todos os casos normais à existência de um dos dois (WEBER apud DIAS, 2008; p. 179).

Para esse autor ela só acontece quando há além do desejo de dominar, a disponibilidade de se obedecer. Dessa forma, observa-se três formas de dominação: *racional-burocrática* (aquela que se exerce por meio de um quadro administrativo), *tradicional* (obedece-se à pessoa que manda a tradição), e, por fim, a *carismática* (exercida pelo líder que desempenha uma crença em seu carisma). Por fim, o último aspecto levantado por DIAS (2008), como elemento do poder, a influência define o que se pode chamar de capacidade para provocar mudanças nas decisões de outra pessoa sem possuir força ou autoridade para tanto.

Dentro dessa perspectiva mostra-se muito interessante discutir sobre a questão da liderança no âmbito organizacional. Por ser uma maneira de influenciar, a liderança muitas vezes é tida como sinônimo de poder, porém, neste caso, querer influenciar não é o bastante, é necessário que se tenha capacidade para tal. Diante dos diversos conceitos sobre liderança, evidencia-se os que afirmam que a liderança é:

A parte do papel do líder (apontado ou eleito) que está diretamente ligada à sua influência sobre o comportamento grupal e como é expressa pela direção e coordenação das atividades que são importantes em relação as tarefas do grupo (dentro da organização) (ANDRIESSEN e DRENTH, 1998 apud DRUMMOND, 2007; p. 87).

Dessa forma, liderar é apenas uma das diversas funções do líder, como salientam os autores citados anteriormente.

A liderança no campo organizacional foi tradicionalmente caracterizada através dos traços de personalidade, estilos de comportamentos, entre outras coisas. De acordo com (DAVEL e MACHADO, 2001) a Teoria dos Traços (umas das primeiras teorias sobre liderança organizacional), enfatizava as características positivas do líder. No início da década de 50 priorizou-se o estilo comportamental dos líderes; já entre as décadas de 60 e 80 as Teorias Contingenciais ou situacionais tomaram corpo e importância ao afirmar que o ambiente dentro do qual o líder está inserido, também deve ser levado em conta para verificar sua eficácia. Zaleznik (1977 apud DRUMMOND, 2007; p. 85) procura exprimir a diferença entre a liderança e a administração, pois ambas baseiam-se em psicologias bem distintas. Liderança, para o autor, faz alusão à “escolha sóciométrica (legitimado pelos seguidores)”, enquanto que o termo chefia refere-se “a injunções de natureza hierárquica (por atribuição externa ao grupo de seguidores)”.

Pfeffer (apud DAVEL e MACHADO, 2001) verifica que nessas perspectivas modernas, a liderança é arquitetada como “ação simbólica”, enquanto que o papel do líder passa a ser o de “administrador do sentido” (SMIREICH e MORGAN apud DAVEL e MACHADO, 2001), dando um sentido para os liderados do que realmente é importante e conceituando a dimensão organizacional para outros; “a liderança sempre está baseada em relações interpessoais; esse portanto, é considerado seu diferencial” (KRÜGER apud DRUMMOND, 2007).

Dessa maneira, segundo Davel e Machado (2001) a liderança se dá em um processo de relacionamento recíproco de ligação entre liderados e líder. O poder do líder está intimamente relacionado com a vontade, crenças e desejos do grupo e depende dos integrantes desse grupo reconhecer nele a capacidade de alcançar o que de fato almejam.

A liderança só se torna efetiva quando houver a percepção de que a conduta do líder atende, ainda que parcialmente, às expectativas sociais, sendo pouco provável que a influência social venha a ser eficaz quando for significativa a distância entre a conduta atual do líder e a esperada pelos membros do grupo ou coletividade (KRÜGER 1995 apud DRUMMOND, 2007; p. 81)

A maioria das formas de caracterização do poder aqui expostas confrontam seus aspectos ao contexto social e não diretamente ao indivíduo, entretanto ao levar em consideração que o poder chega até o homem através das relações sociais estabelecidas como uma segunda fonte do poder, pode-se compreender os diferentes papéis dos sujeitos sociais tanto quanto influenciadores quanto influenciados sem deixar de fora a realidade sócio-cultural em que essas relações encontram-se mergulhadas.

(...) o poder consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas também é a faculdade de resistir e de sabotar. (...) Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se. (SROUR, 2005; p. 169)

Srou (2005) continua ao afirmar que o poder não, necessariamente, faz referência a um “patrimônio unilateral”, mas o oposto disso, ele se constitui numa relação social; “falar de poder é falar de uma relação de forças, ainda que assimétricas” (2005, p. 169).

Indivíduo algum é destituído por completo de poder, mesmo os que exercem um papel subalterno exercem um “contrapoder”, ou seja, consegue resistir e, dessa forma, influenciar tanto superiores quanto seus iguais.

A idéia de liderança transformou-se em um “produto estratégico, definido pelo marketing”, e de maneira provável, constituído baseando-se nas “expectativas e representações auscultadas junto aos seguidores” (DRUMMOND, 2007; p.68).

Para Virgínia Souza Drummond a autoridade advinda das diversas formas de manifestação do poder se mostra mais poderosa “quanto mais frágil se autoperceber seu seguidor”. É na inconstância desse laço que se encontra a “precariedade de uma relação que ameaça retirar do outro, em benefício próprio, o seu valor, a sua força, e o seu poder” (2007, p.70). Ainda para a referida autora a profunda leitura do papel do líder que deve ser feita é a de que ele é o

responsável pelo resgate ou atribuição de sentido e transcendência pela ligação com o divino, com a origem e com o centro das coisas. Ele é o que sabe, organiza, controla, propicia a previsibilidade capaz de tranquilizar, instaurando ou restabelecendo a segurança e a paz (DRUMMOND, 2007; p. 71).

A partir dessas colocações, Virgínia Drummond (2007) elucida sobre os paradoxos existentes em torno das questões referentes à liderança: no atual mundo moderno no qual as mudanças e as revoluções – como a da informação – acontecem de maneira vertiginosa e acelerada, propiciando o aumento de ansiedades e incertezas que, por sua vez, tendem a aumentar a pressão e as expectativas sobre a liderança como forma de proteção e orientação. Porém, as barreiras impostas aos que assumem o papel de líderes geram limitações que impedem a viabilização dessas expectativas; tais condições ampliam os sentimentos de frustração e enfraquece o vínculo entre as partes.

Dessa forma, entende-se que a questão do poder permeia tanto as relações sociais quanto as individuais e suas representações e conseqüentemente são mais bem compreendidas quando se analisa o contexto social e cultural e as características dos envolvidos nesse processo dialético de influência. Portanto, como nos coloca Robert Heilbroner (1988), “a lógica das formações sociais” não ocorre apenas devido a movimentos econômicos advindos de sua “natureza modeladora de comportamentos”. A “lógica global das sociedades” alcança todas as transformações “institucionais ou culturais mais amplas e duradouras que provêm de toda e qualquer fonte”.

Assim, diferentemente das já ultrapassadas formações sociais, o capitalismo global neoliberal pode ser encarado através de múltiplas perspectivas, questão essencial para se perceber a importância de se analisar tal contexto sob a óptica de um dos fenômenos sociais de maior relevância: o poder.

## 2- AS DISCUSSÕES SOBRE O PODER NO CONTEXTO DO CAPITALISMO GLOBAL NEOLIBERAL

Em minha opinião, a continuidade não é, de modo algum, a característica mais saliente da História... Em todos os grandes momentos decisivos do passado, deparamos subitamente com o fortuito e o imprevisto, o novo, o dinâmico e o revolucionário... O que devemos considerar como significativos são as diferenças e não as semelhanças, os elementos de descontinuidade e não os elementos de continuidade... Se não mantivermos nossos olhos alertados para o que é novo e diferente, todos perderemos, com a maior facilidade, o que é essencial, a saber, o sentimento de viver em um novo período... O estudo da história contemporânea requer novas perspectivas e uma nova escala de valores. (BARRACLOUGH apud IANNI, 1997, p. 8)

A história dos povos, das nações e do mundo registra várias configurações histórico-sociais, dentre elas o globalismo: configuração histórico-social abrangente, no âmbito da qual se movem os indivíduos e as coletividades, com as suas formas sociais de vida e trabalho, com as suas instituições, os seus padrões, seus valores e suas relações e formas de poder. São realidades sociais, econômicas, políticas e culturais que emergem e dinamizam-se com a globalização do mundo, ou a formação da sociedade global.

De acordo com Ianni (1997), está ocorrendo o desenvolvimento de um novo surto de universalização do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório. O primeiro adquire maior impulso, com base em novas tecnologias, criação de novos produtos, recriação da divisão internacional do trabalho e mundialização dos mercados, tudo isso implica em novas relações de poder. Essas características ultrapassam fronteiras geográficas, históricas e culturais, multiplicando-se assim as suas formas de articulação e contradição. Ao mesmo tempo, se apresentam como processo civilizatório, já que desafia, rompe, subordina, mutila, destrói ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, compreendendo modos de ser, pensar, agir, sentir e imaginar.

Na medida em que se globaliza, o capitalismo tanto abre novas fronteiras de expansão como transforma os espaços nos quais já estava presente. Tornam-se globais as relações, os processos e as estruturas que configuram a dinâmica da empresa e corporação, do mercado e planejamento, das técnicas produtivas e das formas de organização do trabalho social. Simultaneamente as peculiaridades de cada indivíduo ou coletividade desenvolvem as tecnologias e as mentalidades

organizadas com base nos princípios da produtividade e competitividade. Sem que se espere, o consumismo se generaliza e se intensifica, transfigurando expectativas e comportamentos.

O globalismo tanto desafia as ciências como as ideologias e as utopias. As teorias sistêmicas, weberiana e marxista, da mesma maneira que o neoliberalismo e o neo-socialismo são teorias ideológicas e utópicas que expressam e influenciam a uns e outros, no modo pelo qual se autodefinem, movimentam, lutam ou imaginam o seu lugar no novo mapa do mundo. É com as questões dos dilemas e horizontes que desabrocham com o globalismo, que se formam e desenvolvem o neoliberalismo e o neo-socialismo, entre outras correntes políticas. Entretanto, a ênfase no neoliberalismo e no neo-socialismo é evidente, já que essas correntes permitem descortinar dimensões teóricas, ideológicas e utópicas essenciais às configurações e aos movimentos da sociedade global.

E nesse contexto de globalização, o liberalismo se transfigura em neoliberalismo. A nova divisão transnacional do trabalho e da produção, a crescente articulação dos mercados nacionais em mercados regionais e em um mercado mundial, os novos desenvolvimentos dos meios de comunicação, a formação de redes de informática, a expansão das corporações transnacionais e a emergência de organizações multilaterais, entre outros desenvolvimentos da globalização do capitalismo, instituem e expandem as bases sociais e as polarizações de interesses que se expressam no neoliberalismo. As propostas e as reivindicações embutidas na ideologia neoliberal são muito evidentes, dentre elas podem ser citadas: reforma do estado, privatização de empresas governamentais produtivas e lucrativas, abertura de mercados, busca da qualidade total, intensificação da produtividade e da lucratividade da empresa e corporação, entre outros.

Os principais guardiões dos ideais e das práticas neoliberais em todas as partes do mundo têm sido o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BIRD) e a Organização Mundial de Comércio (OMC).

Segundo Ianni (1997), o neoliberalismo articula prática e ideologicamente os interesses dos grupos, classes e blocos de poder organizados em âmbito mundiais, com ramificações, agências ou sucursais em âmbito regional, nacional e até mesmo local, quando necessário. O neoliberalismo revela como se desenvolve a globalização pelo alto, ou de cima para baixo, privilegiando sempre a propriedade privada, o mercado livre, etc.

Economicamente, o neoliberalismo fracassou não conseguindo nenhuma revitalização básica do capitalismo avançado. Socialmente, ao contrário, o neoliberalismo conseguiu muito dos seus objetivos, criando sociedades marcadamente mais desiguais, embora não tão desestatizadas como queria. Política e ideologicamente, todavia, o neoliberalismo alcançou êxito (...) disseminando a simples idéia de que não há alternativas para os seus princípios, que todos, seja confessando ou negando, têm de adaptar-se a suas normas (ANDERSON apud SADER e GENTILI, org. 1995; p. 34).

O modo pelo qual o neoliberalismo se instala, difunde, prolifera e enraíza pelo mundo, ao mesmo tempo, provoca o desenvolvimento de desigualdade de todos os tipos. Em todos os lugares, como nos propõe Ianni (1997), o individualismo mercantil, a reiteração da propriedade privada capitalista, a fúria consumista, a expansão da indústria cultural, o monopólio das mentes pela mídia, traz como consequência a destruição do espaço público, o desenvolvimento da massificação e criam as multidões de solitários. Juntamente com isso, criam-se os blocos regionais, operações claramente geo-econômicas com sérias implicações geopolíticas. Para Milton Santos (2001) esse mercado reconhecido como global é tido como homogeneizador do planeta quando, na realidade, “as diferenças locais são aprofundadas”. Existe uma busca pela uniformidade, padronização, “ao serviço dos atores hegemônicos, mas o mundo se torna menos unido”, dessa maneira a idéia de uma cidadania “verdadeiramente universal” torna-se algo cada vez menos palpável.

Dessa maneira, dentro desse mesmo contexto histórico, transfigura-se também, o socialismo em neo-socialismo. O último nasce direta e imediatamente das configurações e dos movimentos da sociedade civil mundial. Molda-se no jogo das relações sociais, ou no contraponto das forças sociais, que caracterizam as tensões e as contradições dessa sociedade, com a única diferença que têm suas raízes no globalismo.

(...) O neo-socialismo forma-se no balanço crítico dos experimentos socialistas realizados ou em realização em todo o mundo. Alguns mais avançados e outros incipientes, mas todos significativos, como realizações e conquistas, ao mesmo tempo em que equívocos e frustrações. Muito do que tem sido o experimento socialista em vários continentes, em termos de trabalho e emprego, saúde e educação, cultura e criação, tudo isso representa um patrimônio destinado a alimentar as novas propostas do neo-socialismo. (IANNI, 1997, p. 275-76).

O neo-socialismo implica na busca da emancipação individual e coletiva no âmbito da sociedade civil mundial, a partir das realidades dadas, presentes,

próximas e remotas, locais, nacionais, regionais e mundiais; implica o descortino de outras e novas possibilidades de emancipação, realização, criação e imaginação desconhecidas ou muito limitadas no âmbito do neoliberalismo. São movimentos que expressam o outro lado da formação da sociedade global, o outro lado do globalismo.

Um aspecto particularmente grave da nova ordem econômica neoliberal está sintetizado na expressão “desemprego estrutural”.

O que caracteriza o mundo do trabalho no fim do século XX e início do século XXI, é que ele se tornou realmente global. São mudanças quantitativas e qualitativas que afetam não só os arranjos e a dinâmica das forças produtivas, mas também a composição e a dinâmica da classe operária. Sob as mais diversas formas sociais e técnicas de organização, o processo de trabalho e produção passou a estar submisso aos movimentos do capital em todo o mundo.

Ainda que no começo, esse mundo do trabalho e o conseqüente movimento operário apresentam características mundiais. É desigual, disperso pelo mundo, atravessando nações e nacionalidade, implicando diversidades e desigualdades sociais, econômicas, políticas, culturais, religiosas, lingüísticas, raciais e etc. Apresenta também as peculiaridades de cada lugar, país ou região, por suas características históricas e geográficas. Entretanto existem relações, processos e estruturas de alcance global que constituem o mundo de trabalho e estabelecem as condições do movimento operário. O operário já se tornou também componente do operário coletivo, do operário em geral, desterritorializado, constituindo o trabalho social, abstrato e geral que fundamenta a reprodução ampliada do capital em escala global.

No entanto, e em oposição absoluta ao mito da “fábrica sem homens”, a intervenção humana está longe de desaparecer. Muito ao contrário, ela nunca foi tão importante. Reduzido a apêndice da máquina-ferramenta durante a revolução industrial, o homem, a partir de agora e inversamente aos lugares-comuns, deve exercer na automação funções muito mais abstratas, muito mais intelectuais. Não lhe compete, como anteriormente, alimentar a máquina, vigiá-la passivamente: compete-lhe controlá-la, prevenir defeitos e, sobretudo, otimizar o seu funcionamento.(...) Assim, novas convergências surgem entre a concepção, a manutenção e uma produção material que cada vez menos implica trabalho manual e exige cada vez mais, em troca, a manipulação simbólica. (LOJKINE apud IANNI, 1997, p. 145-46).

O trabalhador global é levado a ajustar-se às novas exigências da produção de mercadoria e excedente, lucro ou mais-valia. Em última instância, o que comanda

a flexibilização do trabalho e do trabalhador é um novo padrão de racionalidade do processo de reprodução, ampliada do capital lançada em escala global.

A globalização do capitalismo provoca novo surto de desenvolvimento do mercado mundial de força de trabalho. A respeito das barreiras e preconceitos sociais, raciais, políticos, culturais, religiosos, lingüísticos, entre outras, aumenta o movimento de trabalhadores em escala regional, continental e mundial. Grande parte dos movimentos dos trabalhadores é provocada pela mundialização dos mercados. Multiplicam-se as direções dos movimentos migratórios, em função do mercado de força de trabalho, da progressiva dissolução do mundo agrário, da crescente urbanização do mundo, da formação da fábrica global.

Dessa maneira, como o capital e a tecnologia, também a força de trabalho e a divisão do trabalho criam um novo mapa do mundo. Misturam-se raças, culturas e civilizações nos movimentos migratórios que atravessam fronteiras geográficas e políticas, articulando nações e continentes. Muitos são os que se desterritorializaram-se buscando outros espaços e horizontes. Hoje, o exército industrial de trabalhadores atinge dimensões mundiais, mesclando, sob novas modalidades, raças, idades, sexos, religiões, línguas, tradições, reivindicações, lutas, expectativas e ilusões.

A dinâmica da nova divisão transnacional do trabalho, compreendendo a dinâmica das forças produtivas e a universalização das instituições que sintetizam as relações capitalistas de produção, tem recriado diferentes aspectos da questão social e, ao mesmo tempo, engendrando novos. Entre eles, se mostram mais relevantes na sociedade global o desemprego cíclico e estrutural, crescimento de contingentes na condição de subclasse, superexploração da força de trabalho, discriminações racial, sexual, de idade entre outras, múltiplas manifestações de pauperização absoluta e relativa. Esses aspectos, na maioria das vezes, apresentam-se combinados, entretanto conforme o contexto social em causa podem predominar estes ou aqueles aspectos.

O modo pelos quais diversos aspectos da questão social podem mesclar-se e dinamizar-se, sejam amenizando ou agravando tensões, logo se evidencia no fenômeno do desemprego. Ainda que suas manifestações ocorram desigualmente, as relações e as redes que articulam a economia e a sociedade em escala mundial fazem com que algumas dessas manifestações revelem-se típicas da nova divisão internacional do trabalho. Ocorre que a transição do fordismo ao toyotismo, ou à

flexibilização, amplamente dinamizadas pelas tecnologias eletrônicas e informáticas, parece acentuar e generalizar o desemprego estrutural. São trabalhadores com reduzidas ou nulas possibilidades de empregar-se. Movem-se de um lugar para o outro, por diferentes cidades, nações e regiões, criando seu mapa do mundo. O desemprego estrutural pode implicar na formação de uma subclasse, uma manifestação particularmente aguda da questão social. A subclasse mostra-se como um fenômeno social observado no século XX em sociedades em que o capitalismo se mostrava avançado, o que indica uma crescente desigualdade e a necessidade de uma nova fronteira separando um segmento da população do resto das estruturas de classes.

É importante reconhecer que as configurações e os movimentos da sociedade global constituem condições e possibilidades sem as quais já não se pode compreender as formas e os horizontes da consciência do trabalhador em geral. Na atual globalização do capitalismo, o mundo do trabalho torna-se realmente global, deixando de ser apenas uma metáfora.

Assim, o cotidiano de cada um se enriquece pela experiência própria e pela do vizinho, tanto pelas realizações atuais como pelas perspectivas de futuro. As dialéticas da vida nos lugares, agora mais enriquecidas, são paralelamente o caldo de cultura necessário à proposição e ao exercício de uma nova política. (SANTOS, 2001; p. 173)

A mundialização da cultura na era do capitalismo globalizado é uma reconstrução, uma universalização abstrata como sociedade integrada, cujo intermédio pode ser vivenciado como se fosse um bem-estar de socialização. A sociedade atual real, na verdade se mostra como algo fragmentado, uma colcha de retalhos caracterizada fundamentalmente por uma ausência de sentido, Bauman (2008) nos coloca que essa sociedade atual procura nos oferecer objetos muito próximos de causar uma sensação de satisfação, além de seduzir as pessoas para que eles “façam sentido” e “dêem sentido” à vida. Dessa maneira, cria-se a ilusão de um desejo perseguido “por todas as posições e condições sociais, sem importar quão pródigos ou escassos sejam seus talentos e recursos”. Marcondes Filho (1985) aponta que o capitalismo parte dos desejos inconscientes, porém acaba por não saciá-los por completo, ao contrário, ele oferece o superficial das formas artificiais e abstratas da cultura industrializada.

Atualmente, a cultura se converte na própria base da experiência de socialização, e não mais se forma por sua mediação. Ela passou a ser utilizada como principal instrumento de socialização do capitalismo contemporâneo, que embora se apresente como neoliberal, constitui uma formação concentradora e excludente. A cultura passa a ser utilizada para manter as características da estrutura de acumulação capitalista.

O poder do capital, como vimos, possui o notável atributo de ser desprovido de direitos punitivos diretos, o que parece virtualmente uma contradição do significado mesmo de poder; ninguém negaria, porém, que o capital tem o poder de angariar autoridade e obediência em larga escala (HEILBRONER, 1988 p. 34)

Ao envolver necessariamente todos os planos (econômico, social, político e cultural), a sociedade capitalista apresenta-se como uma totalidade exclusiva que efetivamente não é. A essência do capital reside mais em se apresentar como totalidade do que em sê-lo de fato. Essa totalização aparente, porém necessária, aparece como globalização, mundialização da cultura ou sociedade global – na visão de Maar (1999).

Para Ianni (1997), a sociedade global não é somente uma realidade em constituição, que apenas começa a mover-se como tal, por sobre nações e impérios. Revela-se visível e incógnita, presente e presumível, real e imaginária. Está em constituição, apenas esboçada aqui e acolá, ainda que em outros lugares apareça inquestionável e evidente.

A mundialização cultural, principalmente no que se refere à cultura industrializada, é realizada e coordenada pela mídia impressa e eletrônica. Ela se organiza numa indústria cultural, muitas vezes como setor produtivo altamente lucrativo e alcança os mais diversos lugares. Unida ao marketing global, difunde e reitera continuamente padrões e valores prevalecentes nos centros dominantes, irradiados desde as cidades globais, fabricando mercadorias e ideologias, ilusões e utopias.

“A globalização constitui, no entanto, a finalidade última do economicismo: construir um homem “global”, esvaziado de cultura, de sentido e de consciência do outro. E impor um pensamento único ao planeta”. (RAMONET, 1998, p. 57).

Desde que alcançou níveis mundiais, a mídia passou a monopolizar ou influenciar decisivamente grande parte das informações e interpretações sobre os fatos ocorridos no mundo. As novas tecnologias passam a ser não somente “ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos” (CASTELLS, 2000). O filósofo francês Pierre Lévy, já previa, na década de oitenta, a amplitude da revolução da mídia e das tecnologias digitais:

A mediação digital remodela certas atividades cognitivas fundamentais que envolvem a linguagem, a sensibilidade, o conhecimento e a imaginação inventiva. A escrita, a leitura, a escuta, o jogo e a composição musical, a visão e a elaboração das imagens, concepção, perícia, o ensino e o aprendizado, reestruturados por dispositivos inéditos, estão ingressando em novas configurações sociais (PIERRE LÉVY, 1998; p. 17).

Essa emergência do ciberespaço procura acompanhar, traduzir e favorecer a própria evolução da civilização. Isso passa a significar que a mídia e as novas tecnologias podem agir de maneira seletiva: localizando, priorizando, desprezando ou interpretando fatos, situações, conjunturas, etc.

O mundo moderno passa por um período de transição no qual processos estendem-se ao mesmo tempo em que parecem menos perceptíveis aos olhos de todos, porém como nos coloca Srour “o reconhecimento dessa transformação, que permeia cada ato do cotidiano, ainda não se universalizou” (2005; Introdução). De maneira geral, apontam novos movimentos na estrutura social, novas maneiras de pensar, novas formas empresariais e novas “estratégias de relacionamento”. Entretanto, a questão do poder continua presente nesses processos sociais característicos das sociedades humanas, explicação plausível para se verificar a fundo como esse fenômeno está ocorrendo nesse contexto atual.

## 2.1- AS RELAÇÕES DE PODER NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

“Para Weber, a lógica que move a sociedade moderna encontra-se no processo da dominação através da racionalização. Para Marx, encontra-se na dominação gerada pela busca da mais-valia e da acumulação de capital.” (MORGAN, 2007; p.284)

É dentro desse cenário atual que as relações de poder estão intrinsecamente relacionadas. Maquiavel vai introduzir no século XVI, o pensamento político moderno, em *O Príncipe*, o autor cria uma relação de poder entre povo e governante e explica o que fazer para conservá-la. O autor faz referência à *fortuna* e a *virtù*, onde a primeira seria a sorte e as ocasiões as quais se deve adequar e a segunda as qualidades para se alcançar o sucesso. Ianni (2000, p.141) vai afirmar que “o “príncipe” tem sido uma figura importante na teoria e na prática da política. Sob diferentes denominações e adquirindo distintas figurações, aparece em toda a história moderna”.

Deve-se ainda considerar que não há coisa mais difícil a tratar, nem mais incerta de alcançar, nem mais arriscada a gerir que a efetiva introdução de uma nova ordem, porquanto aquele que a introduz terá por inimigos todos os que da velha ordem extraíam privilégios e por tímidos defensores todos os que das vantagens da nova poderiam usufruir. (MAQUIAVEL, 2007; p.26)

Já no século XX, Gramsci vai propor uma nova teoria: a de que são os partidos políticos que representam, interpretam e dirigem os indivíduos e seus grupos sociais, essas modificações acabam por transformar a sociedade; essa teoria ficou conhecida como o *moderno príncipe*. O autor revela que “o moderno príncipe” possui a capacidade de interpretar os membros dos partidos e também os representantes dos outros setores da sociedade, muitas vezes, indiferentes ou, até mesmo, adversários dos próprios partidos. Ianni (2000) ressalta que ambos os “príncipes” – de Maquiavel e Gramsci – resumem características da “essência da política”. Ao evidenciar “como fundamentais as categorias hegemonia e soberania”.

Ao final desse mesmo século, um novo cenário socioeconômico começa a se configurar; para Ianni (2000), as sociedades civis nacionais mostram-se como ramo de uma sociedade global ainda em construção o que acarreta mudanças significativas nas estruturas de poder; nasce então o que o autor chama de *Príncipe Eletrônico* – o capitalismo global gera a possibilidade de uma dominação política e econômica mundial além de novas estruturas de poder. Ianni (2000), afirma que a partir da globalização, as tecnologias desenvolvidas geram uma intensificação das relações, tensões e fragmentações tanto das transformações socioculturais quanto político-econômicas por todo o mundo; o *príncipe eletrônico* “é o intelectual coletivo

e orgânico das estruturas e blocos de poder presente”, atua no âmbito “nacional, regional e mundial”.

Na época da globalização, alteram-se quantitativa e qualitativamente as formas de sociabilidade e os jogos das forças sociais (...) Nessa época, as tecnologias eletrônicas, informáticas e cibernéticas impregnam crescentemente e generalizadamente(...) e de modo particularmente acentuando as estruturas de poder (...) Esse pode ser o clima em que se forma, impõe e sobrepõe o príncipe eletrônico, sem o qual seria difícil compreender a teoria e a prática da política na época da globalização. (IANNI, 2000; p. 143)

Dessa forma, o imaginário do homem não cria uma imagem concreta e definida do poder, este vem quase sempre associado a um novo termo para que não tenha seu significado esvaziado de sentido. O poder não está definido na estrutura social, ele age como uma rede interligada por infinitos pontos capaz de atingir a todos os indivíduos sem exceção; é perceptível nas relações individuais e sociais, das mais simples às mais complexas. Ele aparece no cotidiano dos homens como um fenômeno bilateral e social, pois ascende de um encontro de vontades onde apenas uma prevalece. Foucault (1986) evidencia que a importância estratégica desempenhada pelas relações de poder, depois do século XIX nas sociedades modernas, está intimamente relacionada à idéia de que elas não são negativas, e sim, positivas – quando retirados do termo os juízos de valor e moral nele empregados. Dessa maneira “o poder é produtor de individualidade. O indivíduo é uma produção do poder e do saber”.

O poder se apresenta como fenômeno social à medida que consiste numa relação social, não em um bem ou patrimônio unilateral; é uma relação de forças, mesmo que assimétricas. Está relacionado às relações sociais já que é através delas que ele se mostra necessário, operando nos “processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação” (SROUR, 1998; p. 134).

Dentro da perspectiva de um mundo globalizado, como o que se vive hoje, o poder causa deslumbramento à medida que propicia condição para que se transforme a realidade e potencialidade para que o ser humano torne-se sujeito de seu próprio futuro além de condutor de outros destinos. Entretanto, o que fascina também é responsável por corromper, tornando-se sinônimo de ambição e de uma constante luta para alcançar maior condição de imposição. Para Bertrand Russel (1957), glória e poder são as maiores ambições do homem; o desejo pelo poder é

fundamental na natureza humana e nunca deverá ser mitigado; explicação plausível para o constante conflito em prol de sua obtenção.

Diante do exposto, a idéia de poder é de uma relevância fundamental dentro da estrutura funcional organizacional, pois, trata-se de um processo de relações sociais no qual há sempre uma hierarquização pautada nas diversas habilidades dos indivíduos e nas posições que os mesmos exercem nesse espaço (DIAS, 2008).

### 3- O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

A organização se apresenta como um lugar fértil, o único onde os desejos e os projetos podem realizar-se. Daí seu papel exclusivo na construção de representações coletivas e o estímulo que ela propicia para a satisfação e a gratificação das necessidades narcísicas dos indivíduos, colocando-se diante do desafio de provar sua existência e de instaurar uma luta pela vida. O narcisismo individual terá toda a liberdade de expressar-se e de realizar a ilusão de ser o ego forte e coeso. (FREITAS, 2005, p. 56)

Segundo Morgan (2007), em contraste com a idéia de que as organizações sejam empreendimentos relacionados e racionais que buscam atingir um objetivo comum, é necessário perceber que elas também se configuram como redes de pessoas que apresentam interesses diferentes e que estão juntas apenas em função de oportunidades que nem sempre são as mesmas: desenvolver uma carreira, ganhar dinheiro, etc. Esses interesses divergentes deixam claro que as organizações são construídas através de coalizões, mesmo que essas tenham múltiplos objetivos. Essas redes de pessoas demonstram a potencial complexidade do âmbito corporativo sem esquecer os choques de personalidades que fazem emergir os papéis e conflitos dos diversos sujeitos sociais. Muitas vezes, esses conflitos organizacionais acabam por se institucionalizar gerando valores, crenças, atitudes que se mostram arraigados na cultura organizacional.

A política de uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade organizacional. Mais fundamentalmente, todavia a política ocorre em bases correntes, quase sempre de um modo que é invisível a todos exceto aos diretamente envolvidos. (MORGAN, 2007; p. 152)

Antes de se discutir como o poder é exercido nas organizações é necessário problematizar a respeito da concepção de organização. Para entender o conceito de organização é necessário que se compreenda a sua relação com a sociedade. O ambiente social no qual as organizações estão inseridas pode ser reconhecido como macroambiente, já que este é composto do ambiente social, econômico, tecnológico e político.

O espaço social diferencia-se por questões da sociedade e comunidade, como valores, crenças, cultura, modo de vida, história, entre outros. O ambiente econômico qualifica-se pelas negociações, a linha em que a organização está inserida e a sua maneira de lidar com as questões financeiras. O ambiente tecnológico é caracterizado por processos e conhecimentos empregados para o incremento de atividades. E por fim, o âmbito político é marcado pela ligação com as entidades governamentais em diversos planos.

Fundamentado na definição clássica pode-se conceituar organização como sendo uma afluência de pessoas que realizam tarefas, de maneira coordenada e controlada, agindo em um determinado contexto ou ambiente, com a finalidade de alcançar um objetivo através da utilização de diversos meios e recursos tecnológicos disponíveis, conduzidos ou não por alguém, que lidera, controla e organiza esses processos. A organização como empresa é qualificada por sua ordem administrativa e departamental, que funciona de acordo com as ordens instituídas.

O Novo Dicionário Aurélio (apud FARIAS, 2004; p. 50) afirma que organização é a “associação ou instituição com objetivos definidos”. Drucker (apud ROSA, 2002) pauta a definição de organização no *conhecimento*. Conhecimento, que antes havia sido sempre um bem privado, depois da Revolução Industrial, transformou-se em bem público. Essa modificação aconteceu especialmente após a Segunda Guerra Mundial, onde o *conhecimento* foi aplicado ao próprio conhecimento. É o que o autor chama de *Revolução Gerencial*. Assim sendo, o “Capitalismo e a Revolução Industrial”, devido à sua agilidade e a sua abrangência, instituíram uma civilização mundial.

Para Etzioni (1989), a base da organização é ser uma *unidade social*, onde os fins organizacionais têm várias funções, entre elas: “fonte de legitimidade que justifica suas atividades; padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; unidade de medida, para verificar sua produtividade(...). A razão de ser então da organização é servir a esses objetivos” (1989, p. 07); sob uma perspectiva estruturalista, as organizações são intencionalmente construídas e reconstruídas. Já para Hall, as organizações são diferentes das organizações sociais, uma vez que aquelas estão no campo empresarial e estas na sociedade e afirma que “a organização social é um conjunto mais amplo de relacionamentos e processos dos quais as organizações são uma parte” (1984, p. 21).

Srouf (apud FARIAS, 2004, p. 50) define organização como “agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos [que] são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo”. Ainda para o mesmo autor (1998) toda organização compõe um micro-cosmo social onde o caráter principal das organizações pode ser definido “a partir de três dimensões analíticas: *econômicas*, *políticas* e *sociais* – que demarcam todo espaço social e que, de fato, se interpenetram ou imbricam” (p.121). Esses três âmbitos, além da dominância, servem para definir espaços internos e variados, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica.

As organizações, dessa forma, estão sempre em presença de novas conjunturas causadas pelos ambientes e seus sujeitos sociais. Os múltiplos espaços privados sejam eles particulares, locais ou globais, se adaptam a partir de suas dinâmicas próprias e assim englobam uma gama maior de funções e de encargos para as organizações.

Dias (2003) afirma que na estrutura de funcionamento das organizações o exercício do poder é vital, pois “trata-se de um sistema de relações sociais em que existe permanentemente uma hierarquização baseada em diferentes capacidades dos indivíduos nas posições que estes ocupam nas organizações”. Passa-se a compreender o poder, não só como o que se pratica no interior da organização, entretanto também se observa que ele se dá na influência que uma organização tem sobre a outra e “como a inter-relação delas atua no conjunto e nos resultados de cada qual” (FARIAS 2004, p.50). Há muito tempo a visão mecanicista<sup>4</sup>, que propõe a organização como uma estrutura rígida foi deixado para trás; teóricos como Fritjof e Capra propuseram a denominada visão sistêmica<sup>5</sup>. “O controle não é a melhor abordagem, mas sim a cooperação, o diálogo e a colaboração” (CAPRA apud FARIA, 2004; p. 51). McGregor (apud CHIAVENATO, 1981; p. 25) define:

---

4-Segundo DIAS (2008) a questão do poder nas relações entre os indivíduos era deixada de lado pela teoria clássica, já que “o modelo mecanicista da conduta humana em que se apoiava, excluía as relações complicadas e ambíguas que se desenvolvem em torno das relações de poder” (CROZIER apud DIAS, 2008; p. 182).

5- Organizações vistas como organismos vivos, as quais se desenvolvem e adaptam-se aos impulsos da realidade.

(...) uma organização como um sistema aberto. Ele engaja em transações como um sistema maior a sociedade (...) nos subsistemas dentro da organização, os indivíduos são sistemas abertos. Uma organização industrial é um sistema orgânico e adaptativo(..) a adaptação, todavia, não é passiva; o sistema afeta o sistema maior e é afetado por ele. Ele coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com ele. Ele é dinâmico, no sentido de que suporta constantes mudanças como resultado da interação entre os subsistemas e como o sistema ambiental maior (MACGREGOR apud CHIAVENATO, 1981; p. 25).

A idéia de controle e poder ocupa um espaço central tanto na vida das organizações quanto na do próprio ser humano. Existem incontáveis situações que podem servir de exemplo de situações que envolvem relações de poder nas organizações e a intenção de um grupo ou indivíduo de controlar o outro. Dias (2003) elucida que quem a administra desenvolve seu trabalho de forma a influenciar o comportamento dos outros, “portanto exercendo algum poder: institucional, derivado do cargo que ocupa, ou seja, motivado por sua capacidade pessoal ou ambos”.

É importante observar a organização como uma hierarquia de poder; em sua base aqueles que apresentam pouco poder, no topo os que concentram maior poder. Essa estrutura permite que se atente para uma dualidade de poder que existe dentro de uma mesma organização, a oficial e a informal (DIAS, 2008). Crozier corrobora tal afirmação:

estudar uma organização do ponto de vista das relações de poder, através das quais os atores organizacionais manipulam as zonas de incerteza com que contam para negociar continuamente sua própria boa vontade e para impor, na medida do possível, suas próprias orientações a outros atores, nos revela uma segunda estrutura de poder, paralela àquela que o organograma oficial codifica e legitima (CROZIER e FRIEDBERG, in DIAS, 2008, p. 183).

Esse binômio do poder permite que se observe e que se compreenda os problemas e as distâncias existentes entre o que é mostrado, apreendido e observado das organizações e o que realmente ocorre em seus processos. Talvez, seja esse de fato o real organograma organizacional.

Gareth Morgan (2007) analisa a assimilação das formas pelas quais os membros das organizações podem tentar exercer a sua influência e sugere uma metáfora onde é possível identificar interesses, respectivos conflitos e formas de resolvê-lo: o uso do poder. A importância da metáfora estaria relacionada à sua habilidade de trazer a extensão política para a consciência dos sujeitos sociais, de

eliminar a hipótese de racionalidade organizacional e de politizar o entendimento do comportamento humano nas organizações. O poder passa a ser o meio através do qual conflitos gerados por choques de personalidades e de interesses são resolvidos; o poder influencia quem consegue o quê, quando e como. Nos últimos anos, vários teóricos preocuparam-se em analisar como as pessoas apreendiam o poder tanto como um recurso (alguma coisa que alguém possui), ou uma relação social assinalada por algum tipo de dependência (como um tipo de influência sobre alguma coisa ou alguém).

Dentro das organizações o poder para Srour (apud FARIAS, 2004, p. 52) “é uma relação social, não uma posse unilateral”. As relações sociais que se desenvolvem dentro do âmbito organizacional geram classes e categorias sociais, em que as classes, segundo Farias (2004), seriam compostas por empresários, gestores ou trabalhadores e as categorias determinadas por raça, etnia, gênero, entre outros. Ainda para esse mesmo autor, devem-se ressaltar os públicos<sup>6</sup>, podendo ser eles clientes, fornecedores, etc. O poder está intimamente ligado às relações sociais, pois é só a partir delas que ele se faz útil e necessário na medida em que controla e delibera os processos.

(...) toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos [...] é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior, relações sociais que se denomina relação política (TRINDADE apud FARIA, 2004, p. 53).

Simões (2001) traça um parâmetro sobre as organizações em sua dimensão política<sup>7</sup>. Para esse autor, a organização é formada por pessoas que desempenham papéis diferentes, arranjadas em grupos, constituindo “sistemas de ações”, relacionados de maneira a atingir resultados específicos. Sua natureza ainda é composta pelos processos decisórios, sistemas de “comunicação, informação e valores”, entre outros. Porém, o que ocorre na realidade é que, muitas vezes, os objetivos dos indivíduos e, por sua vez, dos grupos são muito diferentes. Cada um desses personagens procura alcançar resultados que saciem as suas próprias

---

6- Grupos de pessoas com mesmo interesse e objetivos que se unem, segundo Luis Alberto de Farias em sua obra “A literatura de Relações Públicas – produção, consumo e perspectiva”.

7- Política, neste caso, entendida como “o estudo dos conflitos de interesses e valores que afetam a toda e qualquer sociedade e a maneira como eles podem ser conciliados” (CRICK E CRICK apud SIMÕES, 2001, p; 66).

necessidades; dessa forma a organização passa a apresentar possibilidades de conflitos latentes em seu interior.

Etzioni (apud FALCINI, 1993) baseou-se nas características internas das organizações para criar sua tipologia organizacional, classificando-as através dos meios de controles usados para alcançar o comportamento desejado de seus participantes internos. Dessa maneira, propôs três tipos de organizações: *coercitivo*, onde os métodos de controle são “coercitivos” e o envolvimento dos participantes é “alienativo”; *utilitária*, meios de controle são “remunerativos” e o envolvimento dos mesmos participantes é “calculativo”; *normativa*, quando o meio de controle é “normativo” e o envolvimento dos participantes é “moral”. Bertero (1996) debate o poder nas interações organizacionais de coalizão interna e externa.

O autor reconhece o crescimento relevante dos pontos de avaliação relativo às relações de poder no desenvolvimento das organizações ao mesmo tempo em que necessita uma maior diversidade de recursos – fontes de poder – a serem abastecidos por um maior número de indivíduos, que ao entrarem em contato com a organização passam a desempenhar relações de poder com as mesmas. A primeira divisão de recursos citada é do tempo. À medida que a empresa ascende, o tempo do patrão não é mais suficiente para fazer tudo que é preciso. É o que se origina da afirmação de Bertero (1996) que diz que os primeiros funcionários contratados pela organização tendem a ser capazes de desenvolver atividades que o proprietário não consegue sozinho. Apenas quando o dono da empresa percebe que suas limitações o impedem de crescer é que ele procurará apoio em outros profissionais.

Com o passar do tempo, encontram-se os influenciadores externos. Novamente, devido à expansão das organizações, o poder derivado dessas organizações torna-se ainda mais fluido. Dessa maneira, sejam estes clientes da organização ou fornecedores, governos, acionistas, sindicatos, bancos, todos passam a fazer parte na divisão do poder organizacional. Portanto a organização passa a ser vista mais como uma rede de relações sociais, um organismo vivo.

Vivemos em uma Era Organizacional, distinguindo-se a nossa sociedade, hoje, por permitir propiciar e até mesmo impor a proliferação de organizações estatais, privadas, educativas, recreativas, religiosas, filantrópicas e outras. Nelas, o homem contemporâneo não só despende a maior parte de seu tempo útil, como delas depende para satisfazer parcela cada vez maior de suas necessidades. (OLIVEIRA, 2002, p. 79).

As organizações resultam de necessidades individuais e coletivas e retornam para os indivíduos e coletividades como parâmetro para os diversos contextos sociais. Segundo Morgan (2007), até mesmo instituições sociais tradicionais (escolas, igrejas, hospitais) aderem aos poucos às convergências da gestão organizacional, que são ainda mais alimentadas pelo fenômeno da globalização e pela confluência de informações e influências. Porém, isso não significa que, em todos os lugares, as organizações possuam as mesmas características, muito diferente disso, elas, em consequência das interações sociais, também são compostas pela realidade local, isso inclui a cultura, a identidade do contexto onde estão inseridas.

Mais do que nunca, as organizações estão cientes de que sua sobrevivência e sua evolução dependem de sua capacidade de dar sentido ou influenciar o ambiente e de renovar constantemente seu significado e seu propósito à luz das novas condições. A capacidade de adaptação a um ambiente dinâmico apresenta um duplo desafio, pois requer que a organização seja capaz não só de perceber, mas também de criar significado. (CHOO, 2003, p. 123).

A partir desse pensamento complexo, enfatiza-se, portanto, a relevância das organizações nas dinâmicas sociais modernas e como podem influenciar ao mesmo tempo em que são influenciadas pelo macro ambiente social. Essa extensão sobre a realidade social permite de certa forma, aumentar a influência de certas organizações para os indivíduos que com ela se relacionam, e para a sociedade como um todo. Portanto, além de participar ativamente da vida social, as organizações podem ser capazes de instituir símbolos, significados, que firmem a sua presença na dimensão social.

Ao entrar em uma organização atenta-se para a arquitetura, para as cores, uniformes, slogans, a conduta de seus colaboradores, enfim para um todo moldado ainda que pautados em representações imaginárias e simbólicas. Enfim, coloca-se diante do caldo da cultura organizacional, a qual, se observada como um todo cria um objeto decifrável. Suas manifestações ocorrem de maneira diversificada – visão, princípios, crenças, tabus, entre outros – e influenciam os vários papéis sociais desempenhados pelos indivíduos que com ela se relacionam, daí a sua importância.

### 3.1 – CULTURA ORGANIZACIONAL E AS INTERRELAÇÕES COM O PODER

“Toda manifestação cultural não pode ser entendida fora do contexto no qual é representada, percebida e interpretada”. (JOANNE MARTIN apud MARCHIORI, 2008a; p. 75)

Entre uma das mais citadas e conhecidas definições sobre o termo cultura está o conceito criado por Clifford Geertz (1978); para ele cultura é a capacidade de dar significados às coisas, que não é algo nem objetivo nem subjetivo, mas sim intersubjetivo; “é um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida” (GEERTZ apud MARCHIORI, 2008a; p. 70). Geertz completa sua idéia de cultura ao afirmar que:

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (...), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível (...) (GEERTZ, 1978; p. 24).

Dessa forma, a função maior da cultura para Geertz é a de “impor significado para o mundo, tornando possível seu entendimento” (MARCHIORI, 2008a; p.70). Para Edgar Morin a cultura é formada pelo “conjunto dos saberes, técnicas, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos” que transcendem gerações, se reportam de pessoa para pessoa e é responsável por “controlar a existência da sociedade” e manter “a complexidade moral”. O autor ainda completa ao dizer que “a cultura mantém a identidade humana naquilo que ela tem de mais específico”. Já para Clyde Kluckhohn (apud GEERTZ, 1978), cultura é o legado social que o indivíduo recebe de seu grupo; é uma abstração de comportamentos. Clyde Kluckhohn entende que só se pode entender uma cultura observando os comportamentos. Já para Capra (2002, p. 87) a cultura seria

criada e sustentada por uma rede (forma) de comunicações (processo) na qual se gera o significado. Entre as corporificações materiais da cultura (matéria) incluem-se artefatos e textos escritos, através dos quais os significados são transmitidos de geração em geração (grifos do autor).

Segundo Baldissera (2008) pensar cultura dessa forma, significa entender sujeitos em relação de interação; nessa rede complexa que é a cultura, pela qual é possível se construir e se interagir, os sentidos são construídos e se fica evidente a idéia das “relações de forças – das relações de poder” (FOUCAULT, 1986).

Robbins (1996, p. 681) define o termo como: *Uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado.* Schein (1992, p. 12) conceitua cultura organizacional como: *Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.* Para Dias (2003) cultura é “como o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade”. De acordo com Freitas (2005), devido ao crescente desenvolvimento tecnológico somado ao aumento da inquietação com a competição entre os países, tanto indivíduos quanto organizações têm expandido suas informações e seus costumes; essa medida vai além dos limites locais e nacionais e gera grandes impactos na sociedade.

Para Robbins (1996, p. 680) a questão de perceber as organizações como culturas é um acontecimento ainda muito contemporâneo. Há vinte anos as organizações ainda eram tidas como *instrumentos racionais* – uma idéia caracteristicamente mecanicista - para ordenar e controlar grupos de pessoas. Dessa forma, setores, autoridades, hierarquias compunham a maneira que as pessoas encaravam as organizações. Entretanto, as organizações, na maioria das vezes, são muito mais do que algo tão simplista; portanto análogo aos indivíduos elas detêm sua própria personalidade e singularidades.

Nos últimos anos considerou-se de maneira mais taxativa a importância da cultura no desempenho dos membros da organização, por parte dos teóricos que trabalham com a área organizacional. A visualização da cultura como ponto variável autônomo sobre o comportamento e modo de agir dos funcionários surge com o conhecimento sobre institucionalização. ROBBINS (1996, p. 680) enfatiza que uma organização institucionaliza-se quando atinge vida própria, sem nenhuma dependência de seu fundador ou de algum de seus membros. Ainda nessa perspectiva o autor (1996, p. 681) explana que quando existe institucionalização, a organização alcança um novo estágio, seu valor passa a estar implícito, está em si

mesma, no seu nome e no que ele representa, e não mais, apenas nos produtos e serviços que produz. Ela de certa forma, consegue *imortalidade*. ROBBINS (Op. Cit.: Loc. Cit.) completa que a institucionalização atua produzindo um entendimento único sobre o que é adequado e, essencialmente: comportamento aceito. De fato, na medida em que ocorre a institucionalização as atitudes admissíveis de conduta tornam-se claras para os elementos da organização. A institucionalização é um fenômeno apto, em consequência das relações de poder, e da habilidade de criar necessidades aquém das expectativas geradas nas organizações para promovê-las para além de suas funções e estabelecer um imaginário que as tornem supremas.

É dentro desse contexto que as pesquisas em cultura no âmbito organizacional se destacaram. A diversidade dos estudos está intimamente relacionada com as várias definições e conceitos de cultura, toda essa diversificação foi trazida para o campo organizacional de tal forma que este, incorporou toda essa heterogeneidade e amplitude. (CARRIERI e LEITE-DE-PÁDUA apud MARCHIORI, 2008a). Acompanhando a linha de Schein (1992, p. 10) a cultura de alguma maneira sugere que os rituais, clima, valores, e comportamentos se unifiquem dentro de um todo coerente. Essa uniformização ou integração é o cerne do que se apreende por cultura.

Para a autora Maria Ester de Freitas (1991) existem oito elementos que norteiam e constituem a cultura organizacional: valores, crenças, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. Os *valores* são aceções no que se refere ao que é de importância para a organização e quanto maior for a solidez dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados. As *crenças* e *pressupostos* são termos empregados como sinônimo para revelar “aquilo que é tido como verdade na organização” (FREITAS, 199, p. 19).

Para os autores Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 21) “os *ritos*, *rituais* e *cerimônias* são modelos de ações planejadas que têm implicações práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”, onde qualquer episódio pode ser gerido. As *histórias* são tidas como as narrativas fundamentadas em situações ocorridas, que informam sobre a organização, reforçam a conduta já existente e destacam como este comportamento contribui com o ambiente organizacional.

Já o elemento *mito* faz alusão a estórias consistentes com os valores da organização, entretanto, não alicerçados nos fatos ocorridos (FREITAS, 1991). Os *tabus* evidenciam o aspecto disciplinar, com destaque para o que não é permitido. Os *heróis*, para os teóricos Deal & Kennedy, trazem em si os valores e sintetizam a força da organização.

heróis tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos; simbolizam a organização para o mundo exterior; preservam o que a organização tem de especial; estabelecem padrões de desempenho; e, motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura (DEAL & KENNEDY apud FREITAS, 1991; p.31).

As *normas* são padrões ou regras de conduta pelas quais os membros de uma organização se encaixam. Robert F. Allen define normas como “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (apud FREITAS, 1991, p. 33). Segundo Infestas Gil (apud DIAS 2008) o controle que as organizações impõem aos seus membros não se resume somente a seus comportamentos e suas relações sociais dentro do espaço organizacional, ele supera tudo isso. É um controle que permite influenciar também no campo de atuação como sujeito coletivo. A base do ato de organizar é a “perpetuação do controle racional de certos aspectos da realidade humana; daí que se pode dizer que a fronteira da organização se encontra onde o controle termina” (2008; p. 186)

A *comunicação*, oitavo elemento analisado pela a autora (1991), é vista como *processo* intrínseco às organizações que cria uma cultura, que se dá através de uma rede formal ou informal, o que concretiza a cultura organizacional.

Srour (1998) afirma que cada cultura organizacional representa um *objeto decifrável*:

Ainda que moldada com a argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das idéias, configura relações de saber que se conjugam e, a um só tempo, articulam agentes coletivos: relações de hegemonia e conformidade, no plano da moldagem e da apropriação das consciências; (...) Suas manifestações assumem as formas mais variadas: princípios, valores e normas morais; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e códigos verbais ou não-verbais; tradições, usos e costumes; convenções

sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lenda; dogmas superstições e fetiches. (SROUR, 1998; p. 204-205)

A cultura organizacional, no ponto de vista desse autor, “não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização” (1998, p. 168). Srour relaciona a organização a um lugar de representação imaginária sob três aspectos; “a dimensão política traça o espaço da *arena* em que articulam as relações de poder e a dimensão econômica demarca o espaço da *praça* em que se articulam as relações de haver, a dimensão simbólica representa o espaço do *palco* em que se articulam as relações de saber” (1998, p. 168). Conclui-se, dessa maneira, que a cultura organizacional traz em si tanto as relações de poder, quanto do haver e do saber. Ela “escorre por todos os poros, multiplica seus rostos, vinca toda e qualquer atividade, se reproduz sob o crivo de uma série de controles sociais” (SROUR, 2005, p. 204).

Srour (1998) continua afirmando que como toda a natureza simbólica, as culturas organizacionais são delineadas por quatro domínios analíticos ou “campos de saber”: o “*saber ideológico*” remete tanto à realidade quanto à ilusão de maneira simultânea, “como um discurso social comum”; o “*saber científico*” é a reunião dos conhecimentos naturais, sociais e psicológicos, ou seja, o “know how”; o “*saber artístico*” é fruto das “expressões estéticas”, do que se pode chamar de inspiração ou imaginação, tem como fim a “contemplação, o devaneio e a ilusão”; por fim, o “saber técnico” que é constituído pelo grupo de regras e processos que servem para moldar os procedimentos de maneira geral.

Ainda na linha desse mesmo autor a cultura organizacional reflete a especificidade da identidade organizacional; é construída a longo prazo e serve de código para “distinguir diferentes coletividades”. Dessa maneira, os processos que decorrem da convivência social dentro das organizações, em sua totalidade, são pontuados pelas características culturais delas (FARIA, 2004). Freitas (2005) entende cultura organizacional:

(...) primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando

a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2005, p. 97)

Dias (2003) aponta para a questão de que toda cultura apresenta uma expressão própria de poder, este tido como uma característica específica da cultura. Bertero (1996) foi um dos responsáveis por estudar as relações entre cultura organizacional e poder; o autor expõe três manifestações essenciais: o poder advindo do fundador que se faz presente desde o início; a utilização do poder como forma de instrumentalizar a conservação da cultura organizacional presente e por fim, o uso do poder para transformar a cultura já existente.

Bertero (1996) explica que o instituidor da organização molda a cultura organizacional desde o começo baseando-se em suas próprias experiências e vivências. Os futuros funcionários serão escolhidos de acordo com o que pensa e que acredita ser a postura mais adequada. Com o desenvolvimento da organização o dono ainda terá em suas mãos várias formas de influenciar a cultura organizacional: promover, punir, recompensar, rebaixar, demitir, são algumas dessas maneiras. A conservação da cultura reinante pode ser realizada pela direção da organização que dispõe de amplos mecanismos de poder a seu alcance, dentre eles os já citados acima, além disso, as interações entre os dirigentes da organização são permeadas por relações de poder; essas, por sua vez, são usadas como fonte fundamental para que se mantenham os valores essenciais da cultura organizacional. A terceira manifestação está intimamente ligada com a questão da revitalização das organizações para que essas obtenham sucesso constante. É importante ressaltar que tais mudanças não ocorrem em um curto espaço de tempo, pois, as culturas formam um todo coerente, coeso e complexo; as mudanças organizacionais tendem a ocorrer de maneira que novos valores possam ser definidos e, principalmente, reafirmados.

A única forma efetiva de modificar uma organização é por meio de sua cultura. Sua sedimentação está ligada ao processo de conhecimento e relacionamento por intermédio da construção de significados (MARCHIORI, 2008b, p. 16).

Para Fleury (1989) a cultura organizacional carrega em si um conjunto de “valores e pressupostos” que são manifestados nos símbolos que apresentam a capacidade de “ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional”,

e dessa forma “tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. (1989, p. 22).

Para Freitas (2009) os estudos na área de cultura organizacional muitas vezes partem para duas vertentes: entender a cultura como uma metáfora, ou seja, perceber a cultura como algo que “a organização é” ou enxergar a cultura como algo que a organização tem:

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para suas experiências (...). Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos. Nesse sentido ela pode ser vista e trabalhada a partir de instrumentos de pesquisa inerentes ao paradigma funcionalista, que favorecem um olhar neutro e meramente funcional sobre a organização considerada a perspectiva de seus dirigentes (FREITAS, 2009; p. 12).

Diante do exposto é necessário que se compreenda que o conceito de cultura, como nos coloca a própria autora, não é universal, muito menos inequívoco. Pettigrew (apud FREITAS, 2009) coloca a cultura organizacional como um “sistema de significados” que é adotado por certo grupo por um determinado período de tempo; essa aceitação é feita tanto pública quanto coletivamente. O que o autor chama de “sistema de significados” é formado por terminologias, imagens, formas que “interpretam para as pessoas suas próprias experiências e situações”. Dessa maneira entende-se que uma organização apresenta “passado, presente e futuro, nos quais o homem é cria e criador da cultura” (2009, p. 14).

A cultura organizacional não é uma consequência particular da estrutura formal da organização, mas também de uma rede informal, sendo definida por Torquato (apud ROSA, 2002; p. 10-11) como “o somatório dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, intergrupais e informais”. Freitas (1997) apóia seu pensamento a cerca de cultura organizacional como fenômeno de comunicação dessa forma, a cultura organizacional e a comunicação não existem uma sem a outra, e ampara-se em Pecanowsky e O’Donnel-Trujillo para enfatizar que “o comportamento comunicativo em qualquer organização investigada define a cultura organizacional que se transmite nas

imagens das pessoas, objetos, nas *linguagens utilizadas*, enfim na cultura que é comunicação e na comunicação que é cultura” (apud FREITAS, 1997, p. 42). Portanto, a dialética das relações dentro do contexto interno das organizações também reflete em um nível externo, ou seja, em um macroambiente.

Dessa maneira, como enfatiza Marchiori (2008b) a “cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação”. É da comunicação organizacional que provem e se dissemina informações, as quais fazem crescer os espaços organizacionais. “A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de uma determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos”.

Na contemporaneidade, a comunicação organizacional tem ocupado um espaço de destaque tanto no meio acadêmico quanto corporativo, isso se deve por que a comunicação passou a assumir um papel estratégico dentro da gestão organizacional e o reconhecimento por parte de empresas que se submetem a gerir as mudanças e manter-se sempre em contato com os diversos públicos com que se relaciona. Dessa forma, fica evidente a importância de se discutir as questões referentes à comunicação organizacional.

### 3.2 – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO MEDIADORA DAS RELAÇÕES DE PODER

Quando um sistema social se põe em movimento e se moderniza, então o mundo começa a parecer uma espécie de aldeia global. Aos poucos, ou de repente, conforme o caso, tudo se articula em vasto e complexo todo moderno, modernizante, modernizado. E o signo por excelência da modernização parece ser a comunicação, a proliferação e generalização dos meios impressos e eletrônicos de comunicação, articulados em teias multimídias alcançando todo o mundo. (IANNI apud VIEIRA, 2004, Introdução).

A Comunicação é parte da história do homem, desde a antiguidade. Em seu início, os sons compartilhados entre os homens das cavernas, somados aos seus desenhos e pinturas, representavam formas de se comunicar. Esses meios eram satisfatórios em um tempo em que a linguagem começava a engatinhar, a linguagem foi se aperfeiçoando e tomando forma, assim como a escrita e os seus meios para se transmitir informações.

Contudo, foi apenas após o advento da linguagem e da escrita que ocorreu um progresso contínuo no processo da comunicação e dos instrumentos necessários

para que a mesma pudesse alcançar, conquistar, e informar a todos de maneira clara e objetiva sobre os fatos e acontecimentos.

A partir de então, o homem passou a registrar verbalmente, através das palavras, as situações que via e vivia, e isso o distinguiu das outras espécies. O ser humano passou a controlar o processo da comunicação verbal. Foi através dos registros escritos que tem início a História, e a partir dela, todo um sistema complexo de comunicação.

Foi no século XV, com Gutenberg que surgiu a imprensa e a partir de então, os livros começaram a fazer parte do dia a dia das pessoas e da sociedade como um todo, como um instrumento de comunicação. Desse período para os dias atuais, o progresso se deu de maneira rápida e surpreendente. Meios de informação como jornais, revistas, folhetos, cartazes, e, principalmente, a internet, chegaram ao alcance dos cidadãos. Esse contínuo processo de desenvolvimento não deixou de atingir também os conceitos da comunicação, fazendo com que essa passasse de ferramenta de interação social, para instrumento de valor estratégico utilizada, muitas vezes, como meio de persuasão na formação de opiniões.

Assim, o homem passou a penetrar e experimentar o poder das palavras e das imagens, bem como a interação desse binômio, o que acarretou em uma ampliação na esfera da comunicação, sobretudo através de meios como o rádio, a televisão, mídia impressa e eletrônica. Esses meios permitiram uma maior rapidez na difusão das informações, possibilitou o acesso do leitor, promoveu o envio e a recepção das mensagens, a partir do uso de imagens e sons ligados à escrita e a fala. Atualmente, as mensagens podem ser utilizadas de diversas formas, apenas dependem dos objetivos do emissor para o *feedback* de suas mensagens. Para isso, devem ser empregadas de maneira clara e precisa para que não ocorram dúvidas sobre seus fins.

Nesse contexto, as distintas abordagens e pontos de vistas desenvolvidos, ultimamente têm procurado demonstrar a relevância que a comunicação organizacional vem adquirindo em face do novo cenário globalizado.

Atualmente, as relações sociais, o aumento significativo da importância das organizações na vida dos sujeitos sociais, revelam um panorama onde a comunicação se destaca: os fluxos de informação estão cada vez mais acelerados, os meios de comunicação proporcionam uma grande variedade de intercâmbios, alta

tecnologia e, com isso, estimulam a busca por mais informações e opiniões, que, de acordo com Rosa (2007), estão cada vez mais particularizadas e divulgadas.

Mais tecnologia, na prática, significa ser capaz de expor tudo em níveis de detalhes cada vez menores. (...) A tecnologia é, antes de tudo, um ambiente social (...). Não são apenas os líderes e organizações que estão mais expostos. Não são apenas as reputações. Tudo está mais exposto, para o bem ou para o mal. (...) Isso traz como consequência compreender que a escala do erro mudou. O pequeno erro de uma década atrás pode ser, hoje, a enorme contradição. Apenas porque hoje é possível captá-lo e difundi-lo numa escala sem precedentes. (ROSA, 2007, p. 64).

Dessa forma, a comunicação passa a desempenhar um papel preponderante nas organizações, de maneira a ser percebida como um valor estratégico. Segundo Marchiori (2008b), a estratégia “é um mecanismo de poder”; assim, esse processo estratégico é responsável por permitir que a organização possa se adaptar ou inovar dentro do ambiente no qual está inserida.

Antes mesmo de esclarecer a questão da comunicação organizacional, se faz necessário elucidar a comunicação. Segundo Putnam, Phillips e Chapman (2002) para os teóricos organizacionais modernos a comunicação passou a ser sinônimo de “constructores”, como “processamento da informação (GALBRAITH, 1973), redes sociais (ROGERS e KINCAID, 1981; TICHY e FOMBRUN, 1979), coordenação (HAGE, 1974), participação (LIKERT, 1967; MILLER e MONGE, 1986)” (2002, p.77). Para Baldissera a comunicação é um “processo de construção de disputa de sentidos” (2004, p. 128), dessa forma, procura deixar claro que os signos não são imutáveis, estão em constante (re) construção; os significados se remodelam a cada nova interação. O autor vai além ao elucidar que como “processo de construção e disputa de sentidos”, a comunicação tem em si a questão da disputa. Se a princípio levar-se em consideração que a comunicação é uma relação de interação/trocas, ligações/tensões entre dois ou mais sujeitos pode-se remeter a Foucault (1986) que afirma que “toda relação é uma relação de forças” e permitindo relacionar que toda relação de forças envolve a questão da disputa; subentende-se que a comunicação pode ser um processo de disputa. Baldissera (2008) afirma então que o que “ocorre nos processos comunicacionais é a disputa de sentidos”. Ainda para esse mesmo autor, olhar a sociedade de maneira cada vez mais complexa é ter que refletir que os processos que nela se desenvolvem se dão “em/por processos de comunicação

ao mesmo tempo em que transforma os sujeitos em comunicação” (2008, p. 149). “Em diálogo (BAKHTIN, 1999), as relações de poder (FOUCAULT, 1986) atualizam-se no acontecer” (apud BALDISSERA, 2008, p.158). Para Edgar Morin (2000) a idéia de complexidade remete ao pensamento de que a incerteza seja o ponto de partida para as dificuldades encontradas nos “sistemas complexos” – como a comunicação – e não o ponto de chegada. “É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas em meio a arquipélagos de certeza” (2000, p. 16).

Assim, Maffesoli aponta para a perspectiva de que a comunicação deve ser olhada de maneira “fragmentada, negociada, jogada; articulada entre partes que ora se opõem, ora se complementam” (2003, p. 20). Para Marcondes Filho (2007, p. 37) a comunicação é uma “combinação de múltiplos vetores (sociais, históricos, subjetivos, temporais, culturais) que se dá pelo atrito dos corpos e das expressões, algo que ocorre num ambiente”. Esse autor acredita que é só por meio do ato comunicativo que se modifica a realidade, uma realidade com algo novo, que passa a fazer sentido para todas as pessoas que participam do processo. No âmbito da interação e do ato comunicativo Habermas (1987) coloca que a interação se dá por meio da possibilidade de negociação e de criação de consenso; nesses espaços os sujeitos são envolvidos por teias de significados criadas por eles mesmos (GEERTZ, 1978).

Habermas (apud DRUMMOND, 2007) indica, em sua teoria da competência comunicativa, uma perspectiva política entre os diversos interesses relacionados no âmbito organizacional. Através da transparência, seria estabelecida, de maneira a ser de fato conduzida, a evidenciação dos interesses, anseios e problemáticas de todas as pessoas que geralmente não são explicitados dentro dos relacionamentos, procurando assim, atingir um consenso que será legitimado por uma maneira aprovada por todos. Esse consenso estaria mais perto da efetivação devido a sua “simetria e equilíbrio na satisfação dos interesses”.

O autor Antônio Fausto Neto (2008, p. 42) aponta para a questão da realidade atual que acaba por ser responsável pela relação da comunicação a uma metáfora do radar. Nesse sentido relaciona a comunicação à função de um “radar”, ou seja, a “atividade visaria proteger, através de captura, processamento, análise e de disseminação de informação” as ações e o dia-a-dia organizacional diante das “manifestações do ambiente” que possam lhe colocar barreiras ou restrições em suas atividades. O autor elucida que a metáfora caracteriza o “processo de

inteligência”, um específico modelo de “ação comunicacional”. Essa idéia seria colocada em prática na medida em que adaptaria estratégias, alicerçaria métodos para regulamentar os ambientes e, por sua vez, em sua complexidade captaria manifestações por um método de “vigilância e/ou de capturas”. Como conclui o autor trata-se de um “observador agindo sobre outras observações”. No espaço organizacional é capaz de regular tanto o ambiente quanto as dinâmicas que nele se instalam; atuando em suas complexidades ao mesmo tempo em que remodela as “estruturas de interação na vida contemporânea”. Diante dessa metáfora “imposta” pela realidade atual, Fausto Neto faz a ressalva de que colocada nesses termos, a comunicação aparece como reguladora e responsável por acabar com os paradoxos, como se isso fosse possível.

Os procedimentos instalados para assegurar as regelações necessárias para consecução dos fins entram pelos desvios produzidos sobre as lógicas previstas, também em pane não respondendo aos seus objetivos. São vencidos pelos “inimigos externos”, ou “internos”, que se instalam no centro da vida sócio-simbólica das organizações, de suas políticas e das interações antevistas, promovendo rupturas ou mesmo “devastações” em estratégias de produção de vigilâncias, como operações de sentidos. Em suma, na perspectiva de um foco teórico funcional, a atividade comunicacional aí experimentada produz-se em torno de interações assimétricas e incongruentes (FAUSTO NETO, 2008, p. 46).

A comunicação vem ganhando espaço no âmbito da gestão organizacional devido ao seu caráter estratégico, reconhecido, em especial, pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com o quais se relaciona. Kunsch (1997, 1998, 1999, 2003) e Torquato (2002) tem suas obras assinaladas por uma inquietação constante em estabelecer o alcance do campo da comunicação bem como atribuir-lhe sua característica estratégica no espaço organizacional. “A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” defende Kunsch. A autora levanta a questão da Comunicação Integrada, compreendendo-a como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p. 150). Nesse âmbito defende uma união da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, que juntas constituem o todo da comunicação organizacional. Já Torquato (2002, p 35) salienta

que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”. Embora apresentadas de maneira diferente, o pensamento de ambos os autores procura mostrar o quão complexo o campo da comunicação organizacional.

Kunsch, (1995, p.92) deixa claro que a comunicação institucional é a responsável pela organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”, ou seja, a construção de sua imagem e a manutenção de sua reputação; a comunicação mercadológica refere-se à divulgação dos produtos e serviços, abrangendo toda a manifestação gerada em torno da finalidade de venda de uma organização. Torquato une essas duas vertentes de comunicação sob o título de comunicação social na qual são destacados os campos de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing, afirmando-a como “a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico” (2002, p.34). Já a comunicação administrativa abrange processos comunicacionais que acontecem na organização, “reunindo papéis, cartas internas, memorandos” (TORQUATO, 2002,p.34). A comunicação interna caminha ao lado da comunicação administrativa, e procura criar formas de promover a integração da organização através do diálogo, troca de informações e experiências e, por fim, da participação real de todos os níveis. Para Kunsch (1999, p.77) “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.” Torquato (2002) coloca a comunicação interna inserida na comunicação cultural que se refere aos climas internos. Para Vieira (2004) a comunicação interna pode gerar melhores resultados, melhores condições de trabalho e “alianças positivas em prol de objetivos comuns” na medida em que os colaboradores da organização participem do processo de mudança. No que diz respeito à comunicação administrativa, ambos os autores empregam a mesma definição. Torquato ainda aborda o sistema de informação como outra forma de comunicação, na qual estão embutidas “as informações armazenadas em bancos de dados” (2002, p.34). Apesar das diferenças visíveis tanto Kunsch quanto Torquato procuram destacar a necessidade de a comunicação ser pensada de maneira integrada e vista como uma ferramenta estratégica pelas organizações.

Para Marchiori (2008b) a comunicação organizacional remete à idéia de planejamento e processos de gestão, pois são esses parâmetros que determinam as estratégias. Segundo a autora, a questão da estratégia teve sua valorização no campo da teoria organizacional na conferência sobre gerenciamento estratégico em Pittsburgh (1979). A referida autora vai além, ao afirmar que a estratégia é um mecanismo de poder; ela passou a ser vista como um significado para se conquistar a adequação entre uma empresa e o seu ambiente. “É uma rede lógica de relacionamentos entre a empresa, seu sistema interno e seu ambiente” (2008b, p. 163). Para Knights e Morgan (apud WHIPP, 1999, p. 14 apud MARCHIORI, 2008b, p.163), a estratégia é essencialmente um discurso; a mentalidade estratégica é necessária para a construção da visão do futuro, sendo gestão estratégica “desenvolver e implementar a capacidade de fazer que o cotidiano da empresa realize especificamente as ações estratégicas escolhidas” (COSTA, 2007, p. 44).

De acordo com Marchiori (2008b) esse processo estratégico faz com que a organização seja capaz de se adaptar ou inovar no ambiente. A comunicação está ligada a vários aspectos, entre eles os interpessoais, organizacionais e sociais, e por isso, apresenta “funções e disfunções” que se modificam de acordo com os “arranjos organizacionais”. Segundo Goldhaber, citado por Anderson (1991, p. 32) partindo da percepção de que a organização é um sistema vivo e aberto associado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam diferentes papéis conceitua a comunicação organizacional como sendo “o processo de criar e trocar mensagens em uma rede de relações interdependentes para dominar o meio incerto”. Já para Conrad e Haynes, citados por Tompkins e Wanca-Thibault (apud Marchiori, 2008b, p. 167) a teoria e pesquisa em comunicação organizacional passam por um dilema conceitual comum: “a necessidade de analisar as interconexões entre estrutura social/organizacional e ação simbólica (a tensão entre ação e estrutura)”. Diante do exposto, pode-se considerar também a definição de Manning que coloca a comunicação organizacional como algo que:

(...) envolve a análise de todas as questões de não-mensagem e de não-informação e a realização da comunicação que molda tal processamento de transações da comunicação e dá a elas um significado de valor organizacional (MANNING, 1992, p. 9 apud MARCHIORI 2008b, p. 168).

Na mesma linha de pensamento de Marcondes Filho sobre a comunicação (citado anteriormente) tem-se os autores Oliveira e Paula (2005, p.9) que criam o “modelo” de interação comunicacional dialógica; tal concepção avalia as possíveis interações entre organização e seus diversos públicos demonstrando, dessa forma, as complexas e diversificadas práticas comunicacionais que emergem no âmbito organizacional.

A concepção do modelo parte da criação de um espaço comum, onde a idéia de comunicação como “tornar algo comum” emerge e possibilita a concretização do processo interativo. No espaço comum, o emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e se transformam em interlocutores (OLIVEIRA E PAULA, 2005, p. 9).

No ponto de vista de Deetz (1998), essa questão da interação comunicacional é central e deve ter espaço relevante nos estudos da área, na medida em que as organizações mostram-se cada vez mais imbricadas na vida das pessoas, ao mesmo tempo em que os processos de interação são percebidos em sua complexidade e diversidade nas sociedades contemporâneas. O autor afirma que tanto a comunicação como as organizações podem ser observadas desempenhando juntas ações complementares; esses papéis complementares as tornam “ubíquas e indissociáveis” na vida das pessoas e, dessa maneira, promovem a “identidade pessoal, estruturam o tempo e a experiência, influenciam a educação, a socialização, o conhecimento, o consumo, padronizam as relações sociais e as trocas de informações” (apud REIS e CCOSTA, 2007, p. 61).

O poder, na prática, como meio de comunicação, reduz a complexidade e a variedade, limitando o espaço de seleção do outro e regulando contingências, o que nos parece, além de inevitável, desejável e adaptativo dentro de certa medida e circunstância em face da incomensurável complexidade da realidade, que a torna impossível de ser tratada em sua totalidade e, portanto, inadministrável, a partir de uma perspectiva funcionalista (DRUMMOND, 2007; p. 73).

Mantendo a perspectiva de pensar a comunicação como algo complexo, Baldissera (2008, p. 168) aponta para o fato de que é “na’ e ‘através’ da comunicação que se materializam seus processos organizacionais”. É a partir disso que a organização se torna “comunicante e comunicada”, alcançando o patamar de reconhecimento. É ela também a responsável pelas configurações e

relacionamentos que a organização desenvolve com os que estão em seu entorno. Assim, Baldissera determina comunicação organizacional como “o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (2008, p. 169). Ela adquiriu para si uma gama de qualidades de conteúdo e forma “condições e contextos de produção, realização e interlocução”. Dessa forma, para esse autor, a comunicação organizacional não deve ser reduzida a ações de assessoria de imprensa, publicidade, marketing, entre outras, ou seja, diminuí-la ao que é visível e captável. Concordando com a linha da complexidade, Baldissera constata que a comunicação organizacional não é apenas uma “estratégia de controle e/ou sistema de transferência de informações”. Ela engloba todo o círculo de “sentidos” que diz respeito àquela organização. Analisar a comunicação organizacional sob a óptica da complexidade necessita, antes de tudo, que se supere a lógica simplista de vê-la como apenas um “exercício de poder de um emissor sobre um receptor” (2008, p. 172-73).

Marlene Marchiori (2008b) afirma que analisar a comunicação como processo é uma vertente pela qual as pessoas podem “explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos” (2008b, p. 180). A autora vai além e coloca que é da comunicação organizacional que provêm e são disseminados os conteúdos, os quais são responsáveis por desenvolverem o contexto organizacional; a interpretação desses contextos pode ser observada na cultura de uma organização, através de seus “discursos e relacionamentos”. “É através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, atribuindo significado para as experiências organizacionais [...] o processo de cultura é a construção de significados” (2008, p. 87). Para Vieira (2004), o “funcionamento da organização como sistema aberto” – compreendida metaforicamente como organismo; um sistema vivo (MORGAN, 2007) – gera uma possível troca entre os envolvidos e pode evitar, de certa maneira, a ocorrência de uma controvérsia.

Se o conflito é iminente na sociedade, o entendimento é perfeitamente possível se a organização e comunidade, apesar dos interesses divergentes, estiverem dispostas a estabelecer diálogo. E o diálogo só tem condições de existir mediante a manutenção de boas relações (VIEIRA, 2004, p. 39).

Esse processo de sustentação de relacionamentos possibilita que a organização se torne conhecida e que consiga criar conexões com a comunidade e seus públicos em geral. Entretanto, de acordo com Vieira (2004), não basta apenas “abrir as portas” para esses públicos, é necessário mantê-los sempre informados sobre as políticas da organização, procurando estar sempre presente em suas vidas. Assim, dentro desse contexto o profissional de relações públicas – “Consultor da Comunicação” (VIEIRA, 2004) aparece como ponto de mediação entre organização e opinião pública, “legitimando as práticas organizacionais pela conquista da credibilidade” (VIEIRA, 2004; p. 39). Gruning (apud MARCHIORI, 2008b) aponta para as Relações Públicas como uma área profissional que “ajuda as organizações a entenderem o interesse de ambos” (2008b, p. 207). Quando esse objetivo é alcançado, o autor afirma que é possível empreender “esforços para combinar ou pelo menos reduzir o conflito, ajudando os públicos e a organização a serem menos antagônicos entre si” (2008b, p. 207). De acordo com ambos os autores, fica evidente a importância desempenhada pelo papel do profissional de relações públicas no âmbito organizacional e, também, como gestor dos processos sociais e de poder que se desenvolvem nesse contexto.

#### **4 – O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO GESTOR DAS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

Na era da globalização é importante ressaltar que as distâncias diminuíram e com isso, houve uma aproximação de todos os continentes, assim é possível perceber que o poder que influencia nas organizações não é apenas aquele que está arraigado em sua estrutura interna, mas também aquele que uma organização cria sobre a outra e como o relacionamento entre ambas afetam seus resultados. De acordo com Kunsch (1997) o fenômeno da globalização vem modificando por completo comportamentos e se coloca como “novo paradigma” para entender o mundo contemporâneo. Engana-se quem considera que as mudanças provocadas por esse fenômeno ocorrem apenas no campo econômico, ele abrange também as novas tecnologias da informação e a comunicação. Giddens (apud KUNSCH, 1997) afirma que a globalização:

(...) pode ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa. Este é um processo dialético, porque, tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direção aversa às relações muito distanciadas que os modelam. A transformação local é tanto uma parte da globalização quando a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e do espaço (GIDDENS apud KUNSCH, 1997; p. 138).

Diante desse contexto, a comunicação mostra-se como uma “mola propulsora” que possibilita a viabilização dessas profundas mudanças, especialmente na criação de estratégias que sejam eficientes e eficazes na gestão de “conflitos sociais que poderão surgir com a transformação econômica” (KUNSCH, 1997).

As organizações modernas ostentam novas atitudes devido à velocidade das transformações o que faz com que elas apresentem um novo comportamento institucional; preocupam-se mais com as relações sociais, com questões políticas e econômicas. Nesse âmbito, as relações públicas, para Kunsch (1997), assumem papel primordial, pois, é desse profissional a responsabilidade de realizar uma “auditoria social”, ou seja, as relações públicas devem “avaliar as reações da opinião pública para traçar as estratégias de comunicação”. Ao se questionar as modernas organizações através da base de sua estrutura de poder e, compreendendo sua

cultura procura-se o aprofundamento dos processos que se estabelecem no cerne de sua razão de existência. Dentro dessa perspectiva, Simões (apud FARIAS, 2004) conceitua a essência das relações públicas como “a relação de poder entre a organização e seus públicos e cuja aparência é a comunicação entre esses dois componentes do sistema social” (p. 49), essa relação está caracterizada dentro da “micropolítica organizacional”.

A cultura e a comunicação organizacional atuam na base de uma organização, posicionando a área da comunicação de maneira estratégica. Segundo Marchiori (2008b) por ser a cultura a personalidade de uma empresa, quando a própria organização a vivencia permite que haja trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, por isso, passível de seguir de forma proativa as transformações do mundo e do mercado.

Dentro desse cenário, de uma dialética constante é que se encaixam as Relações Públicas. Ainda para Marchiori (2008b) “o profissional de Relações Públicas é a vida pulsante de uma empresa” (p. 32). Seu papel está na criação e manutenção de métodos para a gestão de relacionamentos que incitem as organizações a continuar em um processo de evolução sob diversas perspectivas. Cada vez mais nota-se a necessidade de relacionamentos eficazes, o que requer entrosamento e empenho tanto dos públicos quanto das organizações; é preciso que as organizações percebam e compreendam as ações de cada um de seus públicos, para que assim, consigam atingir seus objetivos institucionais no desenvolvimento dessas teias de relacionamentos. Marchiori (2008b) complementa que é função do profissional de Relações Públicas analisar, interpretar e avaliar opiniões e perspectivas, além de ser responsável por estimular o desenvolvimento de processos de transformação dos públicos e também da própria organização.

“É tarefa primordial das relações públicas criar valores na empresa, orientar suas atitudes e tornar as organizações mais conhecidas, primeiramente para si mesma” (MARCHIORI, 2008b; p. 36).

Segundo Ianhez (1994) é de responsabilidade das Relações Públicas propor o consenso dos interesses dos públicos com os interesses da organização. O resultado desse equilíbrio é a ocorrência de um melhor clima organizacional; são as Relações Públicas que possibilitam o conhecimento da situação em que o trabalho

se desenvolve, ressaltando as questões de maior relevância. Ianhez (1994) completa ao colocar sob responsabilidade do profissional de relações públicas a constante busca da “conscientização do público interno” quanto à tarefa de levar o conceito da organização assimilado por todos os outros grupos que terá como resultado final a formação da opinião pública.

Farias (2004) nos coloca que as Relações Públicas podem ser definidas como “gestoras do processo de comunicação organizacional”, a partir do ponto em que se mostram aptas a realizar a aproximação do processo comunicacional da “cúpula diretiva”; atuação essa que o autor revela ser cada vez mais importante para promover a aproximação entre os interesses da organização e os de seus públicos. Seguindo ainda a linha de Farias (ANEXO A)<sup>8</sup> é necessário observar que gerir processos que envolvam relações de poder é como coloca o autor, “quase um desejo natural humano, seja em grupos informais, seja em organizações empresariais de qualquer tipo”. Dessa forma, as Relações Públicas:

podem influir nesse processo à medida que atuem com o conceito de facilitador dos processos de interpretação de sentido nos ambientes de atuação desses grupos. Entender a teia de significados – de acordo com Geertz – é dar sentido aos processos de trocas efetivas e simbólicas e isso pode fazer parte dos processos de relações públicas e de sua atuação (FARIAS, ANEXO A).

Ferrari (ANEXO B)<sup>9</sup> acredita que todo profissional de qualquer área, assim como o profissional de relações públicas irá se deparar com as problemáticas advindas das relações de poder no âmbito organizacional. Dessa forma, para a autora, existem pontos que exigem ser melhor explorados: primeiramente, deve-se “conhecer bem as organizações e seus centros de poder”; reconhecer e identificar os “traços da cultura organizacional”; e por fim, ser a “ponte entre as áreas”, uma vez que a comunicação é uma ferramenta que permitir manter os “relacionamentos com os distintos níveis da hierarquia organizacional”.

Lesly (apud MARCHIORI, 2008b) considera as Relações Públicas como uma profissão que envolve muito mais do que só a comunicação; o profissional dessa área deve atuar junto aos públicos percebendo qual o estado do relacionamento ou se há falta dele, procurando “interpretar, assimilar e ajustar” essa relação junto à

---

8- Entrevista realizada através de correio eletrônico no dia 21/09/2010 com o professor Dr. Luis Alberto de Farias com questões referentes à temática deste trabalho.

9- Entrevista realizada através de correio eletrônico no dia 21/09/2010 com a professora Dra. Maria Aparecida Ferrari com questões referentes à temática deste trabalho.

empresa, sociedade, imprensa, entre outros; e por fim, deve desenvolver e transmitir informações que estejam de acordo com a mensagem que a organização realmente quer passar para seus públicos.

Kunsch (1997) aponta para o gerenciamento de conflitos e a responsabilidade social como campos de atuação das relações públicas nas organizações modernas. A gestão de crises aparece cada vez mais constante como área de atuação devido às constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado e afetam em “nível macro, países regiões e continentes” e, por sua vez, em “nível micro, as organizações em geral”. Nesse ponto a autora coloca que o papel fundamental desses profissionais é o de “administrar as relações de conflito entre a organização e seus públicos”; isso seria possível através do desenvolvimento de um trabalho de comunicação que focasse um canal de duas mãos (processo de comunicação simétrico), procurando alcançar equilíbrio e entendimento. Dentro do contexto atual não se admite mais que as relações públicas foquem apenas os objetivos organizacionais, é necessário, buscar o que pensa todos os segmentos de públicos; Grunig (apud MARCHIORI, 2008b) informa que:

Relações Públicas simétricas não ocorrem em uma situação ideal na qual interesses concorrentes se juntam com a disposição de resolver suas diferenças porque compartilham de um objetivo de equilíbrio e harmonia social. Muito pelo contrário, elas acontecem numa situação em que os grupos se juntam para proteger e intensificar seus interesses próprios e na qual ocorrem a argumentação, o debate e a persuasão. Mas o diálogo, o ouvir, o entender e a construção de relacionamentos também acontecem porque são mais eficazes na resolução de conflitos do que as tentativas unilaterais de obtenção de concordância (GRUNIG apud MARCHIORI, 2008b; p. 207-208).

Roberto Porto Simões (apud FARIAS 2004) vai ao encontro com o que propõe Kunsch ao afirmar que dentro da era da globalização, “a maior função das RP é trabalhar o chamado *issue management* ou *crisis management* (administração de crises ou conflitos)”.

Sobre a questão da responsabilidade social, Kunsch (1997) nos elucida que o trabalho do profissional de relações públicas não pode ser reduzido ao simples fato de “contar e divulgar” o que as organizações fazem. Atualmente é preciso que tais organizações estejam conscientes de sua responsabilidade perante a sociedade. De acordo com Childs:

O ponto de partida para se estabelecer uma política de relações públicas é uma cuidadosa análise de nosso comportamento pessoal e empresarial à luz da mudança social em geral. Sem o conhecimento das tendências básicas, econômicas, culturais e sociais de nossos dias, não podemos avaliar, e muito menos antecipar, as implicações públicas daquilo que estamos fazendo (CHILDS apud KUNSCH, 1997; p. 142).

Segundo José Maria Dias (apud KUNSCH, 1997) a sociedade moderna impõe às organizações uma responsabilidade social que vai além dos interesses influenciados pelo lucro e supera também, as responsabilidades legais das atividades econômicas. Na prática, a sociedade espera das organizações que essas reconheçam que o sucesso econômico advém dos “esforços de muitos” e não somente do capital. Hunt e Grunig (apud KUNSCH, 1997) procuram diferenciar os termos *responsabilidade social* e *responsabilidade pública*. Baseados nos autores Preston e Post, Hunt e Grunig delineiam o relacionamento das organizações e seus públicos como “sistemas de interpenetração”; portanto, devido a essa “interpenetração” qualquer organização deve se responsabilizar por seus públicos se quiser manter com esses uma boa relação. Deste modo, seria mais correto usar a terminologia *responsabilidade pública* ao invés de *responsabilidade social*. De acordo com Hunt e Grunig este último termo é algo genérico, que indica que uma organização “deve ser responsável pela sociedade”; entretanto “sociedade”, na opinião desses autores, é uma palavra “vaga”, enquanto que “públicos” é mais bem esclarecedor: “são grupos que a organização afeta” (1997, p. 144).

Assim sendo, o meio, a comunidade, os públicos, o governo, a imprensa exercem influência na transformação das organizações; dessa forma, Farias (2004) nos coloca que é impossível refletir sobre as Relações Públicas “descoladas” desse contínuo processo de mudança, deste modo evidencia-se que a formação do profissional para gerir essas mudanças necessita cada vez mais de um “olhar centrado na realidade circunjacente”.

Em dias de globalização pode-se afirmar que nem toda organização consegue manter uma linha constante e única quando se trata das mensagens e conceitos que necessita emitir para os públicos que afeta; a diversidade de papéis transforma leitores em difusores de notícias, autores de blogs e páginas em redes sociais que disseminam a cada dia novos conceitos, críticas e opiniões a cerca de várias organizações e tudo que delas é difundido. Empresas são vendidas, contraídas,

realizam fusões, recriam suas diretrizes, gerenciam crises e mudanças sem fim. No meio desse turbilhão de processos de transformações coloca-se o profissional de Relações Públicas que precisa deixar emergir sua capacidade para ser sujeito da organização, ou seja, um formador de estratégias que através de suas ações procura (re) construir a cada momento a imagem corporativa, pois, como nos coloca Vieira (2004) o componente que escora toda a estrutura organizacional denomina-se credibilidade, ou seja, a imagem institucional de uma determinada organização. Portanto, mostra-se imprescindível abordar a questão institucional e as inquietudes que dela surgem.

#### 4.1 – A DIALÉTICA DO PODER INSTITUCIONAL

De acordo com a visão de Farias (ANEXO A), “o poder está para a vida organizacional assim como a própria cultura”. Em tempos contemporâneos, assinalados pelo “crescimento e aceleração de redes econômicas e culturais que operam em escala e base mundial” (O’SULLIVAN apud FARIAS 2002), a informação passa a ser artefato indispensável na ação de consumo. Deetz (apud MARCHIORI, 2008b) nos mostra que a questão da linguagem alcançou um patamar nas organizações como nunca foi visto antes, ela “substitui a consciência como essencial para a experiência”

Os campos discursivos/textuais substituíram a estrutura do inconsciente e/ou as estruturas culturais consideradas universais (...). O enfoque na linguagem permitiu uma concepção do construcionismo social que negava o apelo normativo da certeza e da verdade objetiva (...). Comunicação torna-se, então, um modo de explicação de organizações e atividades associadas a elas mais do que um fenômeno a ser explicado nelas (DEETZ apud MARCHIORI, 2008b; p. 174).

A informação passa a ser observada como peça estratégica e capaz de gerar um diferencial competitivo de valor no ato da escolha. O composto de *marketing - anunciado pelos 4Ps: product, price, place, promotion (produto, preço, praça e promoção)* – se mostram cada vez mais sedentos de valores para somar ao produto e à marca, expandindo sua acepção de serventia “intangível e marginal”.

Ainda para Farias (ANEXO A), a “idéia mítica” de (re) construção de uma imagem organizacional, em algumas situações, está ligada ao “não conhecimento de

processos de interpretação das mensagens”. Para o autor, a imagem em primeira instância, não se concretiza “em cadeia ou de forma homogênea”; pelo contrário, visualizar a realidade da empresa, compreendendo os processos de relações de poder – “aquisição, manutenção, emanção, etc” – pode, talvez, possibilitar a sensibilização dos públicos e a partir de então “enunciar mensagens que possam ser geradoras de sentido e evoluam para processos de formação de reputação, sempre com propósitos, mas nem sempre com efetividade”. Dessa forma, a dialética do poder institucional atinge então as organizações não somente com as mensagens e informações que delas emanam, mas também, através dos possíveis conflitos que podem se estabelecer com os públicos que com elas se relacionam.

O poder institucional está diretamente relacionado à imagem de uma organização e é exatamente devido a esta associação que a questão institucional se mostra relevante também para o campo comercial de uma organização. Segundo Farias (2004), para alcançar efeitos comerciais favoráveis, a organização necessita, antes de qualquer coisa, focar seu “compromisso institucional, responsável pela sua identidade, a qual deve, por meio de políticas claras de comunicação, estar manifesta no conceito obtido da opinião pública”. O autor completa ao afirmar que a “missão, filosofia, objetivos e políticas sociais” devem juntos permitir que a organização desenvolva um trabalho sucessivo em busca do fortalecimento da “definição de seu papel na sociedade”, pois, é essa consolidação da identidade organizacional que leva a empresa a alcançar a opinião favorável do consumidor dos seus produtos/serviços, “agregando valor à organização e à marca”, que vai influenciar diretamente - em forma de motivação – em seu “público essencial, constitutivo e de sustentação” (FRANÇA, 1997 apud FARIAS 2004, p. 60).

Ianhez (apud FARIAS, 2004) acredita que para alcançar uma imagem favorável, a organização deve “gerar para si atenção positiva, ações de apoio e boa vontade de todos os segmentos do público com os quais interage” (2004, p. 58). Já Zozzoli (1995) considera que não se pode afastar a “imagem do produto com a imagem da marca”, muito menos da identidade organizacional, pois existem interrelações entre as questões referenciadas que juntas, assinalam o “conjunto de percepções” relacionado à organização.

Ao encontro do que propõe Simões (apud FARIAS, 2002), através das deliberações expressas pelo planejamento estratégico da organização é que se exprimem os princípios e a filosofia, que darão base a ideologia da organização,

esta, por sua vez, será revelada a partir de “comunicações formais ou informais, dirigidas ou massivas”. A consequência dessa expressão, “do formal com o informal – a cultura” –, traduz-se como ferramenta de uma identidade organizacional, que, como sugere Costa (1995, p. 45), “é a essência própria e diferencial da organização, objetivamente expressa por meio de sua presença, suas manifestações e atuações”.

Valsani (apud MARCHIORI, 2008a, p. 193) conceitua comunicação institucional como “(...) toda aquela que emana da Instituição e a ela se refere”, ou seja, tem a finalidade de apontar a razão de ser da organização. Portanto, de acordo com Souza (1998), a comunicação institucional é uma ferramenta fundamental para que a empresa institua uma interação com seus públicos para fortalecimento de sua imagem, propiciando assim, que eles façam parte de maneira proativa nos processos de mudança.

Entretanto, conforme propõe Valsani (apud MARCHIORI, 2008a, p. 195), a comunicação institucional, “não é o começo de tudo”. Se seu objetivo é divulgar questões institucionais, geralmente transmitidos pela missão, visão e valores, entre outros elementos, é necessário que a organização avalie seu contexto interno e conheça seus propósitos a fim de determinar quem é, onde almeja chegar e quais os princípios que norteiam sua performance no mercado. Dessa maneira será capaz de definir sua missão, visão e valores e então posicionar sua comunicação institucional, tão necessária para o desenvolvimento e manutenção do diálogo com os seus públicos. Para Marchiori (2008a), a comunicação institucional é a responsável por construir a identidade das empresas e gerir a sua imagem. Segundo Simões (1995, p.158) “engloba-se sob este título [identidade] tudo aquilo que identifica a organização: logomarca, material de expediente, apresentação visual dos prédios, uniforme dos funcionários, viaturas. Todo esse material ‘personifica’ a organização”.

A identidade aparece então como algo profundo e de extrema complexidade; está arraigado “na forma de ser e de fazer da organização, em sua atuação global e que é compartilhada por seu público interno” (FARIAS, 2002). Para Capriotti (1992) a identidade da empresa é a personalidade da organização. É o que ela pretende ser, aquilo que não está materializado, ou seja, é o seu espírito. Compreendido pelo histórico, filosofia, ética, moral e o comportamento organizacional. Dessa forma, mostra-se como o individual e o singular, o que assinala e distingue a organização das demais. Também é a junção das qualidades e características com que a

organização se identifica e por elas é identificada pelos públicos. Dessa forma, identidade e cultura assumem posições indissociáveis.

Quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa e, então, resulta em 'estilo'. A esse estilo – dito em sentido amplo – pode-se chamar, com propriedade: imagem (COSTA, 1995, p. 43).

De acordo com as idéias de Kotler (1998), a imagem organizacional é a maneira pela qual o sujeito vê uma organização. Kotler (1998) assinala, ainda, que diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização. Esta impressão que um indivíduo ou um grupo de pessoas têm de uma organização é inconsciente, ou seja, perpassa o imaginário de cada pessoa de maneira única. Kunsch (1997) acredita que a identidade corporativa está diretamente relacionada com a personalidade, os valores e as crenças atribuídas por seus públicos após o desenvolvimento de um longo trabalho.

Sua formação e consolidação envolve três fatores: o que a empresa diz por meio de sua comunicação; o que ela realmente faz, em termos de comportamento institucional e de qualidade do seus serviços e produtos; e o que dizem e acham dela seus públicos, mediante os meio de comunicação, as manifestações, os rumores etc. (KUNSCH, 1997; p. 118).

Dias (2003) acredita que a identidade organizacional é um tipo de identidade “construída e criada no espaço social ocupado pela organização”. Legitimidade e reconhecimento só são alcançados dentro desse âmbito criado pela própria organização. Essa identidade é formada baseada na organização em si, em sua estrutura hierárquica e identificação das responsabilidades organizacionais. A identidade proposta e que se pretende alcançar, é “estimulada, reconhecida e confirmada” por meio de diversas maneiras que procuram fortalecê-la, procurando fazer com que os públicos que com ela se relacionam posicionem-se de maneira a estar fortemente identificados com ela.

A repercussão do processo de (re) construção da identidade corporativa propiciará formação da imagem corporativa, responsável pela maneira como é percebida a organização por seus diversos públicos.

A imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento

estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os 'valores' positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo –, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização. (COSTA, 1995; p. 45).

A imagem terá como premissa básica a função de revelar aos públicos a identidade da organização, sua visão externa. É necessário que se faça alusão de que a imagem também pode e deve ser percebida pelos colaboradores e pelos dirigentes da organização. Também pode, ainda, ser apreendida de diversas formas pelos demais públicos e stakeholders (públicos de interesse) organizacionais. Assim, a comunicação organizacional, deve procurar conduzir os processos de formação do processo que implicará na projeção da imagem corporativa.

Diante disso, deve-se fazer referência à importância de perceber que a identidade corporativa, a qual, por seu tempo, deverá ser assumida por todos os envolvidos diretamente na organização, e ser refletida o mais fielmente possível na impressão absorvida pelos diversos públicos ligados à organização e também reforçando a realidade organizacional; só assim a identidade resultará no fortalecimento da imagem corporativa.

Assim, é de extrema relevância que a organização conheça a si mesma, o que pretende divulgar de si, bem como a sua imagem organizacional perante os seus públicos. Sendo os públicos heterogêneos, é de suma importância que a comunicação organizacional possa constituir um consenso de interesses entre a organização e os públicos. Para isso, deve estabelecer estratégias segmentadas, de acordo com cada público, e principalmente relacionar com a imagem que o público faz da organização; levando em consideração que o público é um agente ativo e que a organização está em um tempo e espaço, interagindo com o meio social, de maneira que cada ação e é comunicadora e informadora de imagem organizacional.

Para Luhmann (apud DRUMMOND, 2007) o cerne das questões sobre o poder está nos diferentes códigos e no processo de comunicação. Para o autor os sistemas sociais só se formam através da comunicação, “em cujo processo está implicada a capacidade de gerar e/ou superar insegurança no outro, o que, portanto, tem relação direta com o exercício do poder” (p. 72).

Dentro desse contexto, Kunsch (1997) coloca as Relações Públicas com um papel de destaque dentro do que a autora denomina de comunicação institucional, ou seja, é trabalho inerente à área de relações públicas desenvolver ações para criar, construir e manter “uma identidade corporativa da organização perante a opinião pública e a sociedade em geral”. Ferrari (ANEXO B), aposta que um novo enfoque conceitua a atividade de Relações Públicas como global

dedicada ao gerenciamento dos assuntos públicos das organizações, caracterizada pela sua ação social pública. Seu conceito essencial está direcionado ao seu papel estratégico na elaboração de políticas corporativas junto à alta administração das organizações o que resulta em uma exposição planejada de seu conceito, esperando-se com isso uma percepção favorável de seus públicos, mediante a credibilidade e fidelidade à marca organizacional (FERRARI, 2010, Anexo B).

Seguindo a linha de Ferrari (ANEXO B), as relações públicas aparecem então com uma função de cuidar dos assuntos públicos da organização; dentre os executivos da organização, o profissional de relações públicas poderá auxiliar a organização a posicionar-se e relacionar-se de “maneira sustentável, estável e equilibrada” junto aos seus públicos estratégicos. Dessa maneira, justifica-se abordar a temática seguinte a qual procura investigar as mediações desse poder institucional através da atuação do profissional de relações públicas.

#### 4.2 – O PODER INSTITUCIONAL, SUAS MEDIAÇÕES E A ATUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

A ação de comunicar seja qual for a informação ou o conteúdo, desvenda o processo através do qual se manifestam, desenvolvem e se estabelecem as relações humanas – consequentemente as relações de poder – e, também, as relações públicas. Esse processo atinge a totalidade dos símbolos de um sujeito além dos meios a serem utilizados para transmiti-los pelo espaço e preservá-los no tempo. É de fato o mecanismo utilizado para que se possa conduzir estímulos que poderão ser responsáveis por transformar comportamentos. Hebe Wey (1986) coloca que em última instância, a definição de comunicação alcança “todos os processos pelos quais os grupos humanos se influenciam reciprocamente, aprofundando suas relações necessárias e significativas” (1986, p. 11).

Dessa maneira, nunca se observou tamanha necessidade quanto na contemporaneidade, de se nortear o intercâmbio entre os múltiplos grupos de interesse. É dentro da esfera social que o homem se completa, interage, adquire e desenvolve suas próprias vivências. No contexto de uma sociedade capitalista e industrial com foco para a modificação e a produção e para a distribuição e consumo de bens e serviços, a utilização de meios para a divulgação aparece como questão primordial. Dentro dessa perspectiva qualquer organização, seja ela pública, privada, não-governamental, acompanha e admite a relevância de se estabelecer e manter uma interação com seus públicos e com todo o ambiente ao seu redor.

Ações de relacionamento devem acontecer para assegurar o alcance do objetivo de bem atender os públicos. Quanto mais a empresa conhecer, manter um relacionamento regular e instruir os intermediários a respeito de sua organização e de seu setor, mais eles se lembrarão de sua marca. (FORTES, 2003, p.77)

Nesse contexto, o profissional de Relações Públicas que atua em uma função política na organização, segundo Simões (1995), deve pensar, e gerenciar a comunicação organizacional visando sempre a interface entre todos os elementos que compõem o processo de comunicação organizacional.

Dessa forma, as Relações Públicas são consideradas como o conjunto dos meios utilizados pelas empresas para criar um clima de confiança entre o seu pessoal, nos meios com os quais estão em contato, e entre o público, a fim de manterem a sua atividade e de favorecerem o seu desenvolvimento (...). E a informação – mais do que qualquer outro dado - é que constitui o objeto essencial das Relações Públicas (WEY, 1986; p. 12).

Farias (ANEXO A) se mostra favorável a posição proposta por Simões – que defende a idéia de que a “positividade ou a minimização de conflitos são um lugar de fala que se relaciona diretamente às relações públicas” – o autor afirma que a atuação do profissional de relações públicas diante das inquietações referentes ao poder advindo da questão institucional está localizada no gerenciamento e na conciliação através da intermediação e da informação de qualidade. Cameron (apud MARCHIORI, 2008b) acredita que “todos os tipos de conflito podem ser resolvidos ao se ajudarem as partes a se comunicarem umas com as outras de forma melhor” (2008b; p. 173). Uma comunicação eficaz pode inibir estratégias coercitivas que

surgem, principalmente, com a “dificuldade ou incompetência” em utilizar os mecanismos de comunicação.

O saber e o desempenho das Relações Públicas como atividade responsável pela gestão da comunicação organizacional, pode possibilitar uma análise com maior grau de criticidade no mecanismo da comunicação da organização, quando esta estiver manifestada pelos diversos públicos de forma não positiva, ou seja, com uma imagem organizacional lesada, mal interpretada, desfigurada.

A responsabilidade política do profissional de Relações Públicas, a respeito da fixação de estratégias e da divulgação da imagem institucional da organização como um todo é de constituir entre o binômio organização/públicos estratégicos o entendimento mútuo, criando vias de diálogo horizontais. Deve esforçar-se para que a organização se institua e seja apreendida, conhecida e interpretada pelos públicos da maneira exata pela qual ela procurou se colocar diante desses mesmos públicos, através de suas mensagens, missão, visão, valores, filosofia, cultura, comunicação entre outros elementos. Nessa perspectiva, todo esse processo deve ser seguido de uma postura referenciada na ética e, também, na estética, do profissional de comunicação.

O profissional de Relações Públicas como sujeito social dentro da organização, necessita equilibrar os diversos discursos dos demais atores sociais que, em muitas situações, falam em “nome de”, além de perceber que é necessário representar a vontade daqueles que não falam ou se manifestam de maneira diferente – refere-se nesse ponto a questão da percepção do que também não é falado, ou seja, deve-se atentar para o som do silêncio, gestos, hábitos, trejeitos, entre outras posturas.

Para que se possa compreender o processo de Relações Públicas, se faz necessário apoiar-se em Simões (1998), que afirma: “*O processo de Relações Públicas refere-se à dinâmica do fenômeno do sistema organização – públicos*”. Dessa afirmação procura-se entender que a comunicação institucional, enquanto processo, também ocorre de maneira dinâmica, sendo um fenômeno que ocorre em diversas dimensões, constituindo entre a organização e os seus públicos, uma relação de poder, ao passo que a imagem organizacional não compete a organização, e sim ao público em si. Dessa forma, o processo de Relações Públicas busca criar por meio da comunicação organizacional como um todo, o equilíbrio de interesses quanto a missão da organização e os objetivos específicos de cada um dos seus públicos procurando criar um consenso entre as partes para que os

possíveis conflitos sejam ao menos minimizados, pois sua extinção é algo quase que inatingível devido se tratar de relações humanas, as quais tem as relações de poder presentes de maneira intensa.

Mantendo a perspectiva de Simões (1998), o processo de Relações Públicas, ou seja, a comunicação organizacional *“exercida em consonância com os interesses dos públicos deve levar a organização a ter crédito junto aos públicos e permitir influenciá-los para um intercâmbio cooperativo de interesses”*. A função do profissional de relações públicas deve preocupar-se, sempre, em apreender que os interesses dos públicos são os que permeiam as ações da organização e por isso, devem ser levados em consideração em qualquer ação proposta pela organização.

A organização estará pronta para inserir-se estrategicamente no ambiente externo à proporção que aceita os preceitos de Relações Públicas, reagindo às influências recebidas, com o objetivo de aproximar as pessoas de seus interesses institucionais e de lucratividade. (FORTES, 2003, p.182)

Wey (1986; p. 23) vai ao encontro das idéias difundidas por Fortes ao acreditar que quando a organização *“reconhece a importância de sua imagem institucional adota a atuação de relações públicas como parte integrante de sua filosofia administrativa”*.

De acordo com Farias (2004) as Relações Públicas têm um papel fundamental, ao passo que, podem responder pela questão motivacional, ou seja, juntamente com os projetos de recursos humanos, o profissional de relações públicas pode agregar *“valor à marca”* da empresa à medida que usa seu *“público interno, de modo a influenciar favoravelmente a formação da opinião pública, valorizando a participação do público nos processos decisórios”*. Portanto, esse processo vai refletir automaticamente na imagem organizacional (poder institucional) ao repercutir na sociedade, na imprensa, entre os líderes da comunidade e em geral, assim favorecendo o controle sobre a eclosão de crises ou ainda, possibilitando uma melhor gestão no caso de uma crise.

Evidencia-se, assim, a importância do processo comunicacional, uma vez que cabe ao Relações Públicas juntamente com outros profissionais, definir e apresentar de que maneira a organização deve se identificar quando do estabelecimento do sistema organização-públicos. Nesta perspectiva, Müller (1998), coloca que a organização *“faz parte de um contexto e vive dentro de um espaço e tempo*

*determinados, onde estes fatores são imprescindíveis para que ela, consciente disto, desenvolva-se e cresça realmente”.*

Para Ferrari (2010, ANEXO B) a força da atividade de relações públicas não está no “campo operacional e tático”, deve estar situada em sua função de autêntica “interlocutora e gestora das políticas corporativas de relacionamentos simétricos” entre a organização e seus públicos, que tem como propósito maior colaborar de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

O objetivo das relações públicas é estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, ligações, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, entre pessoas, organizações, públicas e privadas, entre públicos da organização e a sociedade de forma a transformar essa rede de relacionamentos em benefícios tangíveis e intangíveis para as partes (FERRARI, 2010, Anexo B).

Para a referida autora o profissional de Relações Públicas não é um mediador, mas sim um executivo que busca compreender os ambientes externo e interno, sob o ponto de vista da comunicação, procurando classificar os públicos da organização e também, desenvolver estratégias de interação com esses mesmos públicos.

Contudo o destaque do papel da gestão da comunicação organizacional está em garantir uma imagem institucional baseada em conceitos concretos da organização. Isso quer dizer que, a amplitude de informações presentes nas redes de comunicação no cenário atual deprecia a imagem fundamentada em informações inventadas ou sem correspondência com a realidade. Diante desse contexto, a comunicação organizacional é responsável por desenvolver ações que pautem e elejam as informações difundidas para que possam se converter em conhecimento, algo tácito e duradouro. Edificar essa concretude é tentar assegurar que os acelerados, e muitas vezes, superficiais, fluxos de informação não se tornem a grande problemática da imagem institucional, dessa maneira, se a comunicação é gerida e pautada pela cultura organizacional não perde credibilidade perante a enxurrada de especulações existentes no dia a dia organizacional; assim, reconhece-se a relevância estratégica da comunicação nas ações da organização e no seu relacionamento com seus públicos em geral. Pensar as relações de poder nas organizações, nas relações humanas e entre os indivíduos faz uma questão vir à tona: o papel do receptor. É sobre o receptor que incide o poder e é dele o papel

determinante na identificação do tipo e da forma da ocorrência do ato do poder (BACHRACH e BARATZ, 1981).

Cabe ao campo das relações públicas a gestão desses processos comunicacionais em prol de efeitos satisfatórios das relações da organização com os grupos, organizados ou não, que a circundam. Essa reflexão requer entender que há necessidade de apreender os processos organizacionais como um todo, e não de maneira fragmentada. Nessa perspectiva França afirma que

Não se trata, pois, de elaborar um programa de comunicação, limitando-se ao campo parcial da mídia, mas de um projeto de relacionamento integrado, fundamentado em argumentos teóricos capazes de sustentar as propostas feitas e de projetar as relações públicas como atividade corporativa, de grande interesse estratégico para qualquer organização, pois tem como competência essencial planejar e liderar, de maneira permanente e uniforme, a relação e a comunicação da organização com seus diversos públicos (FRANÇA apud KUNSCH, 1997, p. 15).

Pensar a atuação da atividade de relações públicas diante das mediações do poder institucional é também compreender a necessidade de se entender a realidade organizacional incluindo seus sistemas de relações de poder, entre eles, conflitos de interesses, questões hierárquicas, lideranças, entre todos os elementos citados anteriormente; sua cultura e todas as suas formas de manifestações tendo em vista os fenômenos sociais e o homem como sujeito da realidade organizacional; sem se esquecer de levar em conta que todo esse processo não pode ser considerado algo estático ou fragmentado, como aponta José J. M. Torres

A monocausalidade é exceção e não a regra. O que ocorre com mais frequência são os efeitos de múltiplas interações. O observador faz parte, afeta e é afetado pela realidade observada, logo, não existe uma única resposta certa. Existem muitas respostas certas e, às vezes, paradoxais – contraditórias e complementares ao mesmo tempo. A realidade é um todo complexo em contínuo movimento em que todos os componentes estão interconectados num diálogo sem fim (TORRES, 2005, p.6).

Portanto, diante desse ponto de vista, observa-se que nenhum profissional, seja ele Relações Públicas ou não, pode analisar uma organização procurando separar os fenômenos, que nela ocorrem e dela emanam. É imprescindível procurar apreender sobre elas através de todos os componentes presentes em sua real

complexidade de maneira que esses elementos estejam a todo tempo interrelacionados e nunca isolados.

A influência do entorno, seja a comunidade, os consumidores, a concorrência ou o governo, atua eficientemente na própria transformação das organizações. Não se pode pensar as Relações Públicas deslocadas, então, desse processo de transformação. Os grandes movimentos políticos, econômicos e sociais causarão, de fato, alterações na maneira de atuar nesse segmento. (FARIAS, 2004, p. 66).

O fortalecimento e a fundamentação da área de Relações Públicas tanto como campo de estudos quanto ao papel social exercido por esses profissionais nas organizações modernas embasa a atuação dos Relações Públicas e realça seu valor no trabalho coletivo, em equipe, colaborando no desenvolvimento das estratégias de interação com os públicos, na comunicação integrada e no planejamento no que diz respeito ao âmbito institucional. O objetivo desse trabalho não é o de engrandecer o profissional de relações-públicas, entretanto deseja-se mostrar sua significativa relevância perante as necessidades contemporâneas das organizações e compreender que seu papel adicionado ao de profissionais de outros campos do conhecimento é que, de fato, concretiza um planejamento de estratégias que abrange a totalidade da complexidade das interações no âmbito organizacional; portanto as Relações Públicas necessitam ser conhecidas e reconhecidas pelo o que de fato são e desenvolvem, só dessa maneira alcançarão seu espaço merecido.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na contemporaneidade, vivencia-se uma *Era Organizacional* na qual não se pode deixar de lado a complexidade do contexto no qual estão inseridas as organizações, o ser humano e com esse, as relações humanas e, conseqüentemente, as relações de poder.

O mundo moderno obriga as pessoas a cada vez mais vincular-se a diversas organizações, para que dessa forma, possam viabilizar suas necessidades. O poder organizacional contemporâneo trata de influenciar a vida dos sujeitos, à medida que, permeia todos os papéis sociais humanos. Pensar que as organizações extrapolam seu papel fundamental pelo qual foram criadas e desenvolvem “tentáculos” que alcançam espaços, antes não pertencentes a ela é refletir que as próprias organizações têm a percepção de que é necessário oferecer oportunidades para que os públicos influenciados por elas e que, necessariamente, as influenciam em uma relação dialética; supram suas necessidades, pois dessa forma as modernas organizações conseguem, cada vez mais, pertencer à vida desses indivíduos – de maneira a aumentar a percepção de sua marca e, principalmente, de sua importância - além de conseguir diminuir, significativamente, o potencial dos sujeitos em rebelar-se e questionar.

Aliadas às ferramentas institucionais, as organizações mostram exercer uma pressão social para que as pessoas se vinculem a elas, como forma última de alcançar um sentimento de pertencimento, ou seja, de se sentir parte da dinâmica dessa nova moda da vida moderna. Os indivíduos não se vêem mais como sujeitos, sentem-se agraciados por essas organizações à medida que é através delas que suas necessidades são saciadas; assim, despendem cada dia mais tempo a elas no intuito de satisfazer parcela cada vez maior de seus desejos e suas vontades.

É nesse contexto, no qual mudam-se as perspectivas das relações de poder, porém sem perder a significativa importância das mesmas, que o profissional de Relações Públicas se sobressai, pois a essência de seu trabalho, são as relações humanas em seu sentido mais amplo. As Relações Públicas organizacionais necessitam equilibrar os interesses, para tanto, tentam criar consensos de modo que os indivíduos não percam sua criticidade, conseguindo agregar-se às organizações, sem perder seu protagonismo histórico. A idéia colocada nessa (in) conclusão é a de que seja possível caminhar nas brechas dessa pressão de algo maior – no caso, o

poder organizacional – fazendo com que os sujeitos apreendam essa relação processual e dialética de influências entre o poder contemporâneo das organizações e o potencial pertencente a cada um, em particular, de resistir e contestar, de sujeitar-se ou ser protagonista.

Na trajetória das organizações modernas, as relações públicas podem retomar em última instância a sua essência, apresentada nesse trabalho, e procurar, por meio de e através da comunicação, humanizar as relações sociais que se mostram cada dia mais, mercadológicas, líquidas e efêmeras.

Trata-se, portanto, de reconhecer a importância que as relações de poder têm para a própria sobrevivência das organizações nessa nova dinâmica na qual o valor das organizações está cada dia menos ligado aos seus bens físicos e materiais - edifícios, equipamentos, frotas, entre outros - e cada vez mais referenciados em seus bens intangíveis - conhecimento e experiência de seus empregados, posicionamento de seus produtos e imagem organizacional, cultura e comunicação organizacional. É dentro desse ponto de vista que organizações de diversos domínios e de distintas finalidades admitem essas relações como estratégicas.

O poder, embora seja uma das perspectivas de análise mais importante para qualquer fenômeno social relevante, mostra-se como uma difícil temática. Refletir sobre as relações de poder parece algo óbvio, entretanto é um assunto que persiste em não se deixar definir. Não se trata de colocar as Relações Públicas como exclusivas no trabalho desta temática, mas de trazer à tona as inquietudes de uma profissão que tem em seu cerne de trabalho essas relações humanas e que pode se utilizar da gestão da comunicação em seus processos mais profundos e menos problematizados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, G.T. **Fundamentals of Organization Communication**. New York: Longman, 1991.
- BACHRACH, P.; BARATZ, M. **Poder e decisão**. IN: CARDOSO, F. H.; MARTINS, C. (orgs.) Política e sociedade. São Paulo: Nacional, 1981.
- BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. 9 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. IN: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (orgs.). Interfaces e Tendências da Comunicação. São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2008; p. 149-178.
- BALDISSERA, R. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – PUC/RS; Porto Alegre.
- BAPTISTUCCI, M. V.; REIS, D. R. **As relações de poder – do mercantilismo à era do conhecimento**. Trabalho publicado na Revista Gestão Industrial, vol. 1, nº 02: PP. 97-108, 2005.
- BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2008.
- BAUMAN, Z. **Sociedade Líquida**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 2007.
- BERTERO, C. O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. Cultura e poder das organizações. São Paulo : Atlas, 1996.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 2 ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CAPRIOTTI, Paul. **La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada**. Barcelona : Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, 1992.
- CARISSIMI, J. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo relações públicas na construção da imagem organizacional**. Anais do 24. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Campo Grande/MS, setembro 2001 [cd-rom]. São Paulo, Intercom/Portcom: Intercom, 2001.
- CARRIERI, A de P.; LEITE-da-SILVA, A. Cultura Organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. IN: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2008 b; P. 51 -76.
- CASTELLS, M. **A Era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. I: Sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **Sociedade em Rede**. 6ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981, v.1.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de Iás Ciencias Sociales, 1995.

DAVEL, E.; MACHADO, H. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas**. Trabalho Publicado na RAC, vol. 5, nº 03, Set/Dez, 2001: 107-126.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUMMOND, V. S. **Confiança e Liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo : Pioneira, 1989

FALCINI, P. **Organizações como configurações naturais do poder**. Trabalho Publicado na Revista de Administração de Empresas; São Paulo, 33(1): 6-15; 1993.

FARIAS, L. A. B. **Comunicação Organizacional: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo a Marca e Produto** . In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. Anais... São Paulo: Intercom, 2002. CD-ROM

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de Relações Públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

FIORI, José Luís; TAVARES, Maria da Conceição; RAMONET, Ignácio; CASTEL; Robert; HIRST, Paul; BOYER, Robert. **Globalização: o fato e o mito**. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1989.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro : Graal, 6 edição. 1986.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas no século XXI: relacionamento com pessoas**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (ORG). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, M. Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Coleção Debates em administração.

FREITAS, Maria Ester de. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. In: Revista de Administração de Empresas. RAE: FGV, v. 40, nº 2. São Paulo: 2000.

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

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 4ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FREITAS, S. G. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2008 b; p.135-150.

FREITAS, Sidinéia. **Cultura organizacional e comunicação**. In: KUNSCH, M. Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo : pioneira, 1997.

FURTADO, Celso. **O Capitalismo Global**. Editora Paz e Terra, 1998.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo : Pioneira, 1994.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GUIMARÃES, E. **Notas sobre a complexidade nas organizações e nas ciências sociais**. IN: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (orgs.). Interfaces e Tendências da Comunicação. São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2008; p. 131-148.

HABERMAS, J. **Teoría de La acción comunicativa: nacionalidad de La acción y racionalización social**. Trad. de Mauel Jiménez R. Madri: Taurus, 1987.

HALL, Richard. **Organizações : estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.

HEILBRONER, R. **A Natureza e a Lógica do Capitalismo**. Editora Ática. São Paulo, 1988.

IANHEZ, J. A. **Relações Públicas como ferramenta de administração**. Revista Mercado Global, nº 93, 1994.

IANNI, O. **Enigmas da modernidade-mundo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

IANNI, Octavio. **A Era do Globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

IANNI, Octavio; SASSEN, Saskia; LOJKINE, Jean; COUTINHO, Luciano; GORENDER, Jacob; MAAR, Leo Wolfgang; BARCELONA, Pietro; VIGEVANI, Tullo; VEIGA, João Paulo C.; MARIANO, Karina Lília P.; REZENDE, Paulo Edgar Almeida; DUPAS, Gilberto, LOPES, Carlos; BUENO, Clodoaldo; MATHIAS, Suzeley Kalil. **Globalização, Regionalização e Nacionalismo**. Organizadora Flávia Arlanch Martins de Oliveira. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

KOTLER, Philip. **Princípio de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KUNSCH, M. **Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. IN: Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade. São Paulo: EDICON, 1995.

KUNSCH, M. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea.** In: Comunicação e sociedade. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n.º 32, 2º semestre de 1999, p. 71-88.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 2ª Ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas.** São Paulo: Summus, 1997.

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

LÉVY, Pierre. **A Máquina Universo: criação, cognição e cultura informática.** Porto Alegre: ARTMED, 1998.

LOLANDE, André. **Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia.** São Paulo. Martins Fontes, 3ª Ed, 1999.

MAFFESOLI, M. **A Comunicação sem fim (Teoria pós-moderna da comunicação).** Revista Famecos – Mídia, Cultura e Tecnologia. Porto Alegre, Edipucrs n° 20, p. 7-12; abril de 2003.

MAQUIAVÉL, Nicolau. **O Príncipe.** Porto Alegre: L&PM, 2007.

MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2008 b.

MARCHIORI, M. **Comunicação Organizacional e perspectivas metateóricas: Interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações.** IN: OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, C. F. de. **Comunicação Organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** IN: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXVIII, 2005. Anais. Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Belo Horizonte, 05 a 09 setembro de 2005.

SOARES, A. T. N. (orgs.). **Interfaces e Tendências da Comunicação.** São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2008; Epílogo; p. 179-196.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008 a.

MARCONDES FILHO, Ciro. **A linguagem da sedução – a conquista das consciências pela fantasia.** São Paulo, Com-Arte, 1985.

MARCONDES FILHO, Ciro. **A Linguagem da sedução – a conquista das consciências pela fantasia.** São Paulo, Com-Arte, 1985.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Comunicação, uma ciência inexata e, contudo, rigorosa.** IN: DRAVET, F.; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. Os saberes da comunicação. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 35-46.

MATTOS, M. Ângela. **Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento.** IN: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T.

N. (orgs.). **Interfaces e Tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2008; p. 17-38.

MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. **The Communicative constitution of organizations: a framework for explanation**. IN: The Western States Communication Association Convention; 2000. Anais...San Francisco, CA: Organization Communication, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Peiropólis, 2000.

MORIN, Edgar. **Cultura de massa no século XX**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1975.

MÜLLER, Karla Maria. **Reflexões sobre o relações-públicas e a atividade profissional nas organizações**. Pelotas – RS : Ecos Revista, V. 2. N. 1, Abril/98 p. 103.

NETO, A. Fausto. **Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga**. IN: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (orgs.). **Interfaces e Tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2008; p. 39-64.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, C. F. de. **Comunicação Organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** IN: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXVIII, 2005. Anais. Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Belo Horizonte, 05 a 09 setembro de 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. 3 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Pioneira Thomson Learning, 2002.

REIS, M. do C.; COSTA, D. **A zona de intersecção entre o campo da comunicação e os estudos organizacionais**. IN: FERREIRA, J. (org.). **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007; p. 55-67.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

\_\_\_\_\_. ROSA, Elaine Abreu. **Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas**. Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. Setembro 2002.

ROSA, Mário. **A reputação sob a lógica do tempo real**. In: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. ORGANICOM, ano 4, nº 7, 2005.

RUSSEL, Bertrand. **O poder – uma análise social**. São Paulo: Companhia Nacional, 1957.

SADER, E.; GENTILI, P. (orgs.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado Democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 5ª Ed. 200.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SIMÕES, Roberto Porto. **O processo e o programa da disciplina “Relações Públicas”** artigo – xerox – PUC/RS – 1998.

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

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. São Paulo: Summus, 1995.

SINGER, Paul. **O Capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica**. São Paulo: Editora Moderna, 1987.

SOUZA, *Evandro Abreu de*. **O treinamento Industrial e a gerencia de riscos – uma proposta de instrução programada**. Florianópolis:UFSC, 1995. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo:

TÔRRES, José Júlio Martins. **Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia**. In: I Encontro Brasileiro de Estudos da Complexidade – I EBEC. Curitiba, 11 a 13 de julho/2005.

TOWNLEY, B. **Conhecimento e poder nas organizações**, 1993. Artigo publicado no livro: *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2006.

VALSANI, F. Comunicação Institucional. IN: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2008 b; p. 193-206.

VARGAS, Fundação, G. **Dicionário de Ciências Sociais**. Editora da FGV. 1ª Ed, 1986.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WEBER, M. **A objetividade do conhecimento nas ciências sociais**. São Paulo: Ática, 2006.

WEY, Hebe. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ZOZZOLI, Jean-Charles. **A marca: fenômeno e instrumento não negligenciável em Relações Públicas**: XVIII Congresso Brasileiro das Ciências da Comunicação, 1995.

**ANEXOS**

## ANEXO A

Entrevista realizada em 20 de setembro de 2010 via correio eletrônico, com o Professor Doutor Luiz Alberto de Farias – Presidente da Associação Brasileira de Relações Públicas, SP; Professor Titular da Faculdade Cásper Líbero; Professor Doutor da Universidade de São Paulo; Editor da ORGANICOM (Revista de Comunicação) e Conselheiro do CONRERP 2ª Região.

1. Sabe-se que onde existem agrupamentos humanos as relações de poder estão presentes, permeando todo o agir em sociedade; além de ser um dos processos sociais de maior importância que acontece nas sociedades humanas. Dessa forma, evidencia que as organizações não escapam a lógica das relações de poder; portanto questiona-se qual a relevância do profissional de relações públicas como gestor das relações sociais de poder nas organizações?

*L. A. F: Gerenciar relações de poder é quase um desejo natural humano. Seja em grupos informais, seja em organizações empresariais de qualquer tipo ou monta. Relações Públicas podem influir nesse processo à medida que atuem com o conceito de facilitador dos processos de interpretação de sentido nos ambientes de atuação desses grupos. Entender a teia de significados – de acordo com Geertz – é dar sentido aos processos de trocas efetivas e simbólicas e isso pode fazer parte dos processos de relações públicas e de sua atuação.*

2. Sobre a questão institucional sabe-se, como nos coloca Margarida Kunsch (1995, p. 92), que ela é responsável pela organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”, ou seja, a construção de sua imagem e a manutenção de sua reputação. Diante disso, problematize, sobre a óptica da dialética, a questão do *poder institucional*.

*L. A. F: O poder está para a vida organizacional como a própria cultura. A idéia mítica de construir imagem em muitas situações relaciona-se a um não conhecimento de processos de interpretação das mensagens. A imagem, a priori, não se forma em cadeia ou de forma homogênea. Ao contrário. Identificar a*

*realidade organizacional, incluindo os sistemas de poder – aquisição, manutenção, emanção, etc. – talvez permita sensibilizar os públicos e a partir daí enunciar mensagens que possam ser geradoras de sentido e evoluam para processos de formação de reputação, sempre com propósitos, mas nem sempre com efetividade.*

3. Discorra sobre a temática: “o poder institucional, suas mediações e a atuação das Relações Públicas”.

*L. A. F: Em sua tese da função política das relações públicas, Simões já defendia o conceito de que a positividade ou a minimização de conflitos são um lugar de fala que se relaciona diretamente às relações públicas. Nesse sentido, endosso o propósito de gerenciamento e de conciliação por meio da intermediação e da informação qualificada.*

## ANEXO B

Entrevista realizada em 21 de setembro de 2010 via correio eletrônico, com a Professora Doutora Maria Aparecida Ferrari – Professora Pesquisadora da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP).

1. Sabe-se que onde existem agrupamentos humanos as relações de poder estão presentes, permeando todo o agir em sociedade; além de ser um dos processos sociais de maior importância que acontece nas sociedades humanas. Dessa forma, evidencia que as organizações não escapam a lógica das relações de poder; portanto questiona-se qual a relevância do profissional de relações públicas como gestor das relações sociais de poder nas organizações?

*M. A. F: Acredito que o profissional de Relações Públicas, assim como outro executivo de outra área vai se enfrentar sempre com as dificuldades do poder nas organizações. Portanto é necessário: a. conhecer bem a organização e seus centros de poder; b. conhecer e identificar os traços da cultura organizacional; c. ser ponte entre as áreas, pois a comunicação serve de instrumento para manter os relacionamentos com os distintos níveis da hierarquia da organização.*

2. Sobre a questão institucional sabe-se, como nos coloca Margarida Kunsch (1995, p. 92), que ela é responsável pela organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”, ou seja, a construção de sua imagem e a manutenção de sua reputação. Diante disso, problematize, sobre a óptica da dialética, a questão do *poder institucional*.

*M. A. F: O novo enfoque define a atividade de Relações Públicas como global, dedicada ao gerenciamento dos assuntos públicos das organizações, caracterizada pela sua ação social pública. Seu conceito essencial está direcionado ao seu papel estratégico na elaboração de políticas corporativas junto à alta administração das organizações, o que resulta em uma exposição planejada de seu conceito, esperando-se com isso uma percepção favorável de seus públicos, mediante a credibilidade e fidelidade à marca organizacional.*

3. Discorra sobre a temática: “o poder institucional, suas mediações e a atuação das Relações Públicas”.

*M. A. F: O profissional de Relações Públicas é somente um executivo que analisa os cenários interno e externo, que classifica os públicos da organização e que estabelece estratégias de como se relacionar com os públicos. Ele não é o mediador, mas sim um profissional que, sob o ponto de vista da comunicação, ajuda a organização a posicionar-se e relacionar-se de forma sustentável, de forma estável e equilibrada junto aos seus públicos estratégicos.*

*A força das relações públicas não se situa no campo operacional e tático, em que permaneceu limitada por várias décadas em nosso país por razões históricas e políticas, mas deve estar centrada em sua função de legítima interlocutora e gestora das políticas corporativas de relacionamentos simétricos da organização perante os seus públicos, tendo por alvo contribuir de maneira efetiva para o sucesso dos seus negócios. O objetivo das relações públicas é estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, ligações, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, entre pessoas, organizações, públicas e privadas, entre públicos da organização e a sociedade de forma a transformar essa rede de relacionamentos em benefícios tangíveis e intangíveis para as partes.*