

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

**“Júlio de Mesquita Filho”**

**Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação**

**Departamento de Comunicação Social**

Mariany Schievano Granato

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A AQUISIÇÃO DA TILIBRA**

**Bauru  
2011**

Mariany Schievano Granato

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A AQUISIÇÃO DA TILIBRA**

Projeto Experimental desenvolvido pela acadêmica Mariany Schievano Granato, sob a orientação da Prof. Dra. Maria Cristina Gobbi e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

**Bauru**

**2011**

**Orientadora:****Maria Cristina Gobbi**

Pós-Doutora pelo Prolam-USP (Universidade de São Paulo – Brasil). Doutora em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo (Unesp). Professora da Uniso. Coordenadora em Exercício e Professora do Programa de Pós-Graduação em Televisão Digital da Unesp de Bauru e Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da mesma instituição. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Pensamento Comunicacional Latino-Americano e Comunicação Digital e Interfaces Culturais na América do CNPq. Diretora de Documentação e coordenadora do GP “Mídia, Cultura e Tecnologias Digitais na América Latina” da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom). Home Page: [www.gobbi.pro.br](http://www.gobbi.pro.br) e [www.pcla.pro.br](http://www.pcla.pro.br); e-mail: [mcgobbi@terra.com.br](mailto:mcgobbi@terra.com.br); [mcgobbi@faac.unesp.br](mailto:mcgobbi@faac.unesp.br).

---

Maria Cristina Gobbi

**Banca Examinadora:****Sônia de Brito:**

Doutora em Letras pela Universidade Estadual Paulista/UNESP – Assis e Mestre em Comunicação e Poéticas Visuais pela Universidade Estadual Paulista/UNESP – Bauru.

---

Sônia de Brito

**Regina Araújo Carapeto:**

Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas pela UNESP Bauru e cursando especialização em Linguagem Cultura e mídia, também na UNESP/Bauru. Atualmente trabalha no Grupo Lwart, já tendo passado também pela Tilibra. Experiência em comunicação empresarial - interna e marketing.

---

Regina Araújo Carapeto

## DEDICATÓRIA

A meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, incentivando minhas escolhas e decisões. Que me ensinaram que, com humildade e dedicação, você consegue chegar aos melhores lugares do mundo. A eles que me permitiram cursar uma das melhores Universidades do Brasil e conhecer novos caminhos, novos rumos, mas sempre de mãos dadas com minha família, meu bem maior. A eles que nunca me deixaram desistir e sempre incentivaram minha coragem e acreditaram em minhas escolhas, independentemente de quais fossem. A vocês, meus queridos pais, o meu eterno amor, agradecimento e carinho.

A minhas irmãs, meu porto seguro, meu eu em dois! Mari, você é meu exemplo de coração grande, de encarar o mundo como ele é, ser humilde acima de qualquer situação e sempre ajudar ao próximo. Leli, você foi meu incentivo e coragem, meu ombro amigo em todos os momentos. A vocês, minhas Marias, o meu amor.

À família que eu construí em Bauru, tenho certeza que tínhamos que nos encontrar nessa cidade e, agora, nossa amizade só vai crescer. Obrigada pelo incentivo durante a faculdade, em todos os momentos. Vocês foram inesquecíveis. Estiveram comigo em uma das melhores experiências da minha vida, a UNESP. Com vocês, as melhores risadas, o melhor encontro! A vocês, minha eterna amizade!

## AGRADECIMENTO

Agradeço à minha orientadora, Maria Cristina Gobbi, incentivadora fiel do meu trabalho. Obrigada pela dedicação, pelas palavras amigas e confiança em mim depositada.

Agradeço também ao Fábio Procópio, por sanar minhas dúvidas prontamente, acolhendo e dedicando parte de seu tempo a me ajudar, sem nada em troca, simplesmente pela amizade. Em seu nome, agradeço meus veteranos que sempre estiveram comigo neste caminho.

A RPjr e tudo o que ela me proporcionou dentro e fora da faculdade. Com essa experiência, vieram as amizades que ficarão para sempre comigo.

À Tilibra, que abriu as portas da empresa, para que pudesse confirmar meus estudos, por confiar em meu projeto e dedicar seu tempo. Obrigada pela amizade, sinceridade e confiança.

À Regina Carapeto, sempre alerta e crítica, emprestando-me seu tempo para longas discussões acerca do meu objeto de estudo, sem que ela percebesse. Obrigada pela paciência e realidade que você me traz.

À Deborah Teodoro, por estar disposta a entrar nesse TCC. Não tenho palavras para agradecer tamanha disposição. Obrigada pela dedicação.

À Profa. Dra. Sônia de Brito e à Regina Carapeto, por terem aceitado, gentilmente, compor minha banca examinadora. Vocês fazem parte do meu caminho dentro da UNESP. Obrigada pelos ensinamentos dentro e fora da academia.

A todos aqueles que fizeram parte da minha história em Bauru, Aline, Bá, Jú, Tamps, Má, Gabi, e tantos outros, obrigada pelo incentivo em todos os momentos. Vocês são a família que eu escolhi ter nessa cidade. Obrigada por fazerem parte dos momentos mais lindos desse caminho!

*“Desejo que você não tenha medo da vida, tenha medo de não vivê-la. Não há céu sem tempestades, nem caminhos sem acidentes. Só é digno do pódio quem usa as derrotas para alcançá-lo. Só é digno da sabedoria quem usa as lágrimas para irrigá-la. Os frágeis usam a força; os fortes, a inteligência. Seja um sonhador, mas una seus sonhos com disciplina, pois sonhos sem disciplina produzem pessoas frustradas. Seja um debatedor de idéias. Lute pelo que você ama.” (Augusto Cury)*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar como o profissional de relações públicas pode lidar com a questão do choque cultural entre empresas que passam por processos de fusão e aquisição. Dentro deste ambiente de mudança organizacional, existe a questão humana e social, bem como a importância do relacionamento com os públicos. O profissional de relações públicas deve fazer parte dos sistemas organizacionais, a fim de informar e fomentar a cultura presente, além de participar das mudanças referentes ao clima e suas consequências dentro destes ambientes.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Interculturalidade; Fusão e Aquisição; Cultura; Internacionalização.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to demonstrate how Public Relations can deal with the issue of culture clash between companies undergoing mergers and acquisitions. Within this environment of organizational change, there is the question of human and social as well as the importance of the relationship with all the publics. The Public Relations professional should be part of the organization systems to inform and promote a culture present, and participated in the climates changes and its consequences within these environments.

**Keys-words:** Public Relations; Organizational Communication; Intercultural; Merger and Acquisition; Culture; Internationalisation.

## **Lista de Ilustrações**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Quadro 1- Perspectivas da abordagem.....                           | 21 |
| 2. Quadro 2 - Modelo estrutural do processo de comunicação.....       | 25 |
| 3. Quadro 3 - Fatores para redes de relacionamentos corporativos..... | 47 |
| 4. Quadro 4 - Organização com públicos.....                           | 48 |
| 5. Quadro 5 - Modelo de comunicação simplificado.....                 | 50 |

## SUMÁRIO

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                      | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 - A CULTURA E O MUNDO .....</b>                                | <b>13</b> |
| 1.1 Cultura.....                                                             | 14        |
| 1.2 Cultura Organizacional.....                                              | 16        |
| 1.3 Interculturalidade e Comunicação Intercultural .....                     | 21        |
| 1.4 Globalização e seus desafios.....                                        | 31        |
| 1.5 Fusão e Aquisição.....                                                   | 33        |
| <b>CAPÍTULO 2 – AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTOS DE DIVERSIDADE ...</b>     | <b>39</b> |
| 2.1 Relações Públicas.....                                                   | 40        |
| 2.2 Comunicação Social, um Fator Estratégico .....                           | 49        |
| 2.3 Relações Públicas Internacionais.....                                    | 55        |
| <b>CAPÍTULO 3 – A PRÁTICA E A TEORIA: UM ESTUDO DE CASO DA TILIBRA .....</b> | <b>61</b> |
| 3.1 A História da Tilibra.....                                               | 62        |
| 3.2 Tilibra no pré e pós venda.....                                          | 64        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                            | <b>77</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                     | <b>79</b> |
| <b>APÊNDICE A - ENTREVISTAS .....</b>                                        | <b>82</b> |
| <b>ANEXO A.....</b>                                                          | <b>91</b> |
| <b>ANEXO B.....</b>                                                          | <b>93</b> |



## INTRODUÇÃO

A globalização e seus desafios será sempre um tema atual, pois é um processo constante em nossa sociedade, e cada vez mais ocupará espaço dentro da Universidade, no que diz respeito às suas conseqüências.

No âmbito de uma organização, as mudanças que acontecem no mundo geram contato com diferentes nações e culturas, trazendo a interculturalidade como assunto primordial dentro de organizações que passam pelos processos de fusão ou aquisição, ou até mesmo de internacionalização de marca.

A fim de discutir a atuação do profissional de relações públicas neste contexto de internacionalização, o trabalho presente dialoga, pelas lentes de autores renomados, como Marchiori, Grunig, França, entre outros, diversas teorias presentes no meio acadêmico e comercial.

O primeiro capítulo deste estudo tem o foco na cultura. Primeiramente, discutimos o conceito de cultura, desde sua definição, até a que melhor se encaixa com o projeto. Em seguida, introduzimos conceitos de cultura organizacional: como respeitar as diferenças presentes em uma organização e como se constrói sua cultura. Na sequência, passamos para os conceitos de interculturalidade: como lidar com processos de interculturalidade, sem desrespeitar a cultura dos envolvidos; como agir em ambientes nos quais a cultura passa a ser integrada, sem que os funcionários mudem de lugar - apenas tenham uma participação dentro do processo. Logo após este caminho, entramos no quesito de globalização e seus desafios, passando para os processos de fusão e aquisição.

No segundo capítulo do trabalho, o foco está nas organizações. Portanto, primeiramente, falamos sobre os conceitos de relações públicas e quais as suas funções dentro das organizações. Em seguida, tratamos da comunicação social como um fator estratégico dentro dos processos comunicacionais e qual a sua real importância para uma estratégia dentro de uma organização. Por fim, o assunto tratado será o de relações públicas internacionais, com o objetivo de propor como deve ser a atuação do profissional dentro de organizações que passam por processos de internacionalização, enfocando seu real papel dentro de ambientes interculturais.

A escolha do tema se deu pelo fato do tema cultura e comunicação caminharem bem juntos em um processo organizacional. A fim de exemplificar o trabalho exposto, com o intuito de elaborar um relato de experiência, o último capítulo conta com o estudo de caso sobre a empresa Tilibra, na qual estagiei por um ano no setor de comunicação interna, e seu processo de aquisição por uma empresa norte-americana.

Para se realizar este projeto de forma clara e real, a metodologia tida como ideal, e que será utilizada perpassa por levantamento bibliográfico, pesquisa de campo com observação participativa e entrevistas, usando o método dedutivo.

# **1. A CULTURA E O MUNDO**

## 1.1 Cultura

O presente capítulo tratará do conceito de cultura organizacional, entretanto, precisamos discutir alguns conceitos de cultura para, posteriormente, chegarmos ao estudo dentro de uma organização.

Cultura organizacional já prevê dois termos que precisam ser explicados separadamente. Cultura, literalmente, significa cultivo, o processo de integrar e criar símbolos que façam sentido para uma comunidade compartilhar ícones, como emoções e respeito, dentre outros.

O conceito de cultura tem sido estudado e debatido há muito tempo, e várias formas de interpretar este fenômeno foram encontradas. A origem da palavra vem do termo “cultivo”, da Botânica, tratando-se de cultivo de plantas, o que faz sentido até hoje, quando partimos do pressuposto de que cultura é algo que deve ser mantido, desenvolvido. Teóricos como Burnett Tylor, Franz Boas, Lewis Henry Morgan, Emile Durkheim, mesmo tendo sua abordagem voltada para a sociologia, estudaram e trouxeram, cada um, sua contribuição para aprimorar e complementar o entendimento deste termo, além de abrirem caminho para o estudo da Antropologia. Desde então, mais estudiosos e alunos de tais teóricos passaram a dar sua concepção ao termo.

A cultura pode ser entendida como um dos fenômenos de desenvolvimento de uma sociedade, de forma conjunta, na qual símbolos são compartilhados para dar sentido a uma vida que se faz presente.

No que tange ao aspecto da esfera cultural, o conceito de cultura pode ser entendido como um processo intelectual de desenvolvimento de uma pessoa, ou mesmo a vida como um todo de um grupo, de pessoas ou da sociedade. Esse processo engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se próximas e integradas. (MARCHIORI, 2006, p. 62)

Apesar de termos consciência de que o significado do conceito de cultura depende de cada enfoque que se percebe (MARCHIORI, 2006) e que pode ser interpretado como algo presente no inconsciente, a cultura não será encarada neste trabalho como uma forma de manifestação individual, mas sim, como um produto social

de um grupo que se faz entender através do compartilhamento de ícones e símbolos. Como uma vida em sociedade é capaz de produzir cultura e se apropriar dela para se impor perante culturas diferentes, sendo influenciada, também, pelo ambiente externo.

Afinal, a cultura não fica parada, está em constante movimento, seu dinamismo se dá tanto pelas influências de fatores internos, como externos, ainda mais levando em conta a facilidade com que as informações percorrem um grande espaço físico em um curto tempo.

Ainda que a cultura seja considerada algo dotado de certo grau de permanência, ela não é estática. Fatores externos, como a difusão na própria sociedade de elementos de outras culturas, podem dar lugar a mudanças; é por isso que se fala de invasão cultural e de guerra de culturas. (PINHO, J. B., 2006, p. 173)

O que pode nos fazer encontrar barreiras perante a influência de uma cultura é o grau de etnocentrismo que se dá em cada comunidade. Quanto mais etnocêntrica, ou seja, quanto mais se acredita na supremacia de seu grupo étnico, mais dificuldade se tem em transformar ou adaptar algo que está intrínseco nessa sociedade.

Raramente encontramos culturas que têm como base um único sistema de símbolos, ou seja, a própria diferença dentro de um grupo faz com que esse sistema se movimente rumo a mudanças e não ao estático. As diferenças podem ser em relação à família, educação, profissão, estilo de vida, fazendo com que nas “subculturas” o sujeito se identifique com um “subgrupo” dentro de uma cultura maior, (PINHO, J.B.) desde que interajam e compartilhem de um mesmo significado após esta interação.

Esses sistemas simbólicos são compartilhados com quem está vivendo sob um mesmo modelo de significados e símbolos. Portanto, se passamos a conviver com outros sistemas simbólicos, à primeira vista, causa-nos estranheza, até chegarmos ao segundo momento, quando se dá a explicação de fenômenos para a interpretação correta em determinado ambiente.

Falamos... de algumas pessoas que são transparentes para nós. Todavia, é importante no tocante a essa observação que um ser humano possa ser um enigma completo para outro ser humano. Aprendemos isso quando chegamos a um país estranho, com tradições inteiramente estranhas e, o que é mais, mesmo que se tenha um total

domínio do idioma do país. Nós não compreendemos o povo (e por não compreender o que eles falam entre si). Não podemos situar entre eles. (GEERTZ, 1989, p.23)

Ainda para Geertz, a cultura é um sistema de signos entrelaçados e interpretáveis, ou seja, a cultura é vista como um contexto, algo que pode ser entendido e compartilhado com intensidade, dependendo de quanto você domina determinada interpretação de signos possíveis dentro de um ambiente compartilhado, através do grau de significado que conseguimos atribuir a determinada atitude. Para tanto, um nativo consegue perfeitamente decifrar sua cultura, desde que compartilhe daquele ambiente social com outros indivíduos. Quando entramos em culturas diferentes da nossa, temos certa dificuldade em entender e até mesmo em aceitar novos padrões que foram ali estabelecidos, justamente por não compartilharmos os mesmos símbolos. Apenas com o tempo, através da observação e do ensinamento passamos a entender a nova maneira de se ver determinadas atitudes.

Desta forma, podemos começar a pensar a cultura dentro de uma organização e entre seus funcionários. Apesar de possuírem o mesmo idioma e compartilharem os mesmos símbolos, o organismo possui subculturas, ou seja, pequenas representações assumidas por determinados grupos e que podem ser encontradas dentro dos departamentos, pois profissionais como os da Engenharia ou de Recursos Humanos, frequentemente, possuem pontos em comum, compartilham de uma linguagem parecida, e, pelo fato de estarem próximos, conseguem conversar e dividir opiniões semelhantes. Isso faz com que pensemos que a cultura de uma organização passe a ser influenciada pela cultura da sociedade na qual está inserida.

## **1.2 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é tudo o que compreende uma organização, é aquilo que é formado tanto pelas pessoas quanto pelo que emerge da própria gestão vigente, o modo como enxergam o mundo, seus objetivos e experiências anteriores.

Antes da década de 80, o estudo sobre cultura organizacional não era usual, tampouco frequente, pensava-se a organização como uma forma racional de controlar

um grupo de pessoas (J. B. Pinho, p.175). Após essa data, começou um estudo refletindo a importância da personalidade de uma organização, podendo se diferenciar umas das outras, não tendo mais como modelo um ponto estático dentro da dinâmica do mercado.

A década de 1980 massificou o discurso sobre cultura organizacional, e hoje, inegavelmente, ele está completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas. A princípio confundidos com um modismo – como é comum nesse campo de estudos -, os aspectos culturais passaram a ser vistos como fundamentais na análise e na prática organizacionais, despertando ainda grande interesse e entusiasmo. (FREITAS, 2002, p. 95; apud J. B. Pinho, 2006, p.175)

Observamos a utilização de vários conceitos de cultura organizacional dentro das bibliografias consultadas, mas neste presente trabalho usarei apenas a que melhor se encaixar com a linha de pensamento proposta.

Um dos primeiros gestores a pensar sobre o assunto de cultura organizacional, mesmo antes desta terminologia ser usada, foi Chester Barnard, nos anos 1930 e 1940. Barnard foi gestor da companhia de telefones Bell<sup>1</sup>, sendo um dos primeiros a estudar os processos de tomada de decisão, as relações formais e informais e o papel e as funções do executivo. Considerava a empresa um meio eficaz para o progresso social, sendo que dentro dela há interação social, cooperação, ligando indivíduos que convivem e lutam por uma causa comum. Em seus estudos analisou liderança, cultura e os valores de uma organização. Além disso, Barnard foi um dos incentivadores da importância da comunicação dentro das empresas, como meio de formação e informação acessíveis aos funcionários. O gestor considerava, para a organização, os fundamentos: busca de cooperação, propósito comum e a comunicação. Desde então, surgiram diversos autores com definições variadas de cultura organizacional, dentro das quais destacarei algumas.

Sabemos, hoje, que a cultura organizacional pode assumir diversas funções dentro de uma organização, sendo o ponto que coloca limites entre uma empresa e

---

<sup>1</sup> Disponível em:

<[http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10](http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

qualquer outra; dá aos seus funcionários uma identidade, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Além disso, trabalha a favor do estímulo de estabilidade social, ou seja, é o componente que faz com que a organização se torne um ambiente que faça sentido, com coesão em seu discurso e no enraizamento dele em cada funcionário que faz parte de tal ambiente.

Afinal, a cultura dentro de uma organização deve ser vista como um todo. Segundo Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (apud MARCHIORI, 2006, p.77), “a cultura organizacional não é mais uma outra peça do quebra-cabeça. Do nosso ponto de vista, a cultura não é algo que uma organização possui; uma cultura é algo que uma organização é.”

O papel primordial na construção dessa cultura, segundo J. B. Pinho (2006), está intrinsecamente ligado aos seus fundadores. Isto se dá porque a idéia da empresa vem conectada a quem pensou em seu formato inicial, que foi definido através de um consenso. Este grupo primeiro, para atingir seu objetivo, levanta recursos para que esta idéia saia do papel, e seu funcionamento seja baseado nesta idéia, e dela uma história pode se desenvolver.

Presume-se que, nesta fase inicial, a cultura organizacional esteja totalmente ligada às características de seus fundadores, e, portanto, os funcionários contratados, que passaram por um processo seletivo, deverão ter algo em comum com esta origem.

Ao longo do tempo, pelo crescimento da empresa, funcionários que não possuem as mesmas características que os fundadores passam a ser admitidos, justamente por desenvolverem funções que não competem a eles - são indivíduos especializados em outros tipos de trabalho. Neste momento, é possível observar o impacto de culturas e a necessidade de se estabelecer uma cultura da empresa, que perpassa às pessoas que a fundaram. Diz respeito a uma cultura que possua características comuns e que fale por todos que ali trabalham.

Uma das barreiras encontradas nesse sistema diz respeito à velocidade das mudanças ocorridas na organização - um assunto que não era levado em conta no começo dos estudos sobre cultura organizacional, talvez porque, antes de um determinado momento, as organizações não passavam por mudanças tão frequentes quanto atualmente – tendo como base o quanto esta cultura já estava intrínseca nas

pessoas que trabalhavam anteriormente dentro do sistema imposto. Quanto mais arraigado, mais difícil se torna a mudança, o que pode ser considerado uma disfunção dentro da cultura organizacional. Essa disfunção deve ser superada através das ferramentas que serão citadas em um próximo momento, neste trabalho.

O impacto da cultura nas organizações também pode apresentar aspectos potencialmente disfuncionais. Podem ser as barreiras às mudanças, quando o ambiente passa por rápidas mudanças, e uma cultura organizacional bastante arraigada dificulta as respostas da empresa às novidades em seu ambiente. (J. B. Pinho, 2006, p. 179)

Para estabelecer um padrão de cultura dentro de uma organização, as empresas acabam por adotar certas medidas. Dentre elas, encontramos a dita socialização, que nada mais é do que a denominada integração, ou seja, o momento no qual o funcionário recém admitido passa a conhecer e aprender sobre os setores e programas da empresa, conhecendo valores, além de outros ritos e eventos que a empresa oferece como forma de reforçar sua cultura. Um questionamento simples seria o de colocar à prova a questão do momento da socialização do funcionário, pois, quando se é contratado, presume-se que tenha o perfil para determinada vaga e que possua certos valores compatíveis com a empresa. Mas, dentro de uma mudança organizacional, os funcionários continuam os mesmos e ainda têm em mente a cultura que lhes foi informada anteriormente, ou seja, trabalhar esta troca de informações passa a ser um assunto instigante que será tratado no próximo tópico.

Portanto, notamos que o que produz cultura é o conjunto, o relacionamento e o conhecimento, já que é através desta relação que conseguimos gerar significados compartilhados dentro de um ambiente em comum. E é justamente por isso, segundo Marchiori (2006, p. 83), que cada cultura é única e este fato deve ser considerado de maneira séria por aqueles que representam, percebem e interpretam uma organização.

“Toda manifestação cultural não pode ser entendida fora do contexto no qual é representada, percebida e interpretada.” (MARTIN, 1992, p. 138; apud MARCHIORI, 2006, p. 83).

Joanne Martin (1992) coloca três perspectivas de cultura que se encaixam com a proposta deste trabalho.

A primeira delas é a perspectiva da integração, na qual há a valorização de relacionamentos, pois, com ela, aprende-se a pensar no coletivo de forma similar, promovendo-a, assim, como o crescimento em conjunto. As decisões são tomadas de forma consensual, considerando as opiniões de todos os lados da empresa. Para tanto, a comunicação é motivada em todos os níveis de cargos da empresa. Com isso, a lealdade que rodeia as relações só tende a crescer, a partir do bom relacionamento interpessoal instalado. Através desta interação positiva, os funcionários são encorajados a procurar um erro dentro da avaliação do processo, não culpando um determinado sujeito.

Depois, encontramos a perspectiva da diferenciação, item marcado pelo conflito de idéias como elemento essencial dentro de um grupo organizacional. Ou seja, só se entra em consenso com uma causa se aquilo realmente fizer sentido para todas as sub-culturas presentes naquele espaço. Essa discussão de idéias é saudável, pois pode gerar novos conceitos e concepções, sendo que a opinião é compartilhada apenas por um grupo, não por toda a organização.

Em seguida, temos a perspectiva da fragmentação, que considera uma ambiguidade dentro do ambiente organizacional. A referida autora coloca este ponto como a essência da cultura organizacional, pois as confusões sobre qualquer manifestação cultural são aceitáveis. É este o momento em que não há entendimento sobre o que se passa dentro da organização, podendo gerar confusões em como desempenhar determinada atividade; isso pode acontecer devido à forma que a empresa é conduzida, visto que, na maioria das vezes, falta tempo para explicar o que se espera de determinado funcionário, quais são as expectativas para o exercício de sua função e para o resultado de seu trabalho. Isso se dá, muitas vezes, pela comunicação incompleta, pela falta de disposição dos superiores em compartilhar conhecimento, pelas mudanças não informadas nos procedimentos. Ainda segundo Martin, para essa perspectiva relatada, ambigüidade não é cultura, mas sim, a falta dela.

Quadro 1 - Perspectivas da Abordagem

| Elementos                 | Perspectivas de Abordagem |                            |                                                 |
|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|
|                           | Integradora               | Diferenciadora             | Fragmentada                                     |
| <i>Essência</i>           | Homogeneidade e harmonia  | Diferença e conflito       | Ambiguidade                                     |
| <i>Consenso</i>           | A nível de organização    | A nível de grupo           | Multiplicidade de visões e ausência de consenso |
| <i>Manifestações</i>      | Relações de Consistência  | Relações de inconsistência | Falta de clareza e complexidade                 |
| <i>Matriz cultural</i>    | Uma e única               | Várias e grupais           | Múltiplas                                       |
| <i>Ambiguidade</i>        | Excluída                  | Subculturas                | Enfatizada                                      |
| <i>Unidade de análise</i> | Organização               | Grupo                      | Indivíduo                                       |

Fonte: NEVES, José Gonçalves das (2000), *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos* - 1ª Ed. - Lisboa: Editora RH, p. 74.

O que define a cultura organizacional são os pontos em comum que os funcionários possuem, pois são de reconhecimento compartilhado. Após esse reconhecimento, é estabelecida uma regra, na qual os indivíduos podem estar em constante evolução de conceito, pois cada funcionário tem uma visão diferenciada sobre o funcionamento de determinada engrenagem. O que torna a visão de Martin mais atraente para este trabalho é a possibilidade de se trabalhar a mudança dentro de um ambiente organizacional envolvendo os funcionários como sujeitos dessa ação.

Mas, não podemos deixar de levar em conta a segunda parte da construção da cultura organizacional, que diz respeito à própria organização, como um organismo vivo, que se modifica e trabalha no sentido de manter os envolvidos atualizados sobre suas mudanças, como em um processo dialético e mútuo.

### 1.3 Interculturalidade e Comunicação Intercultural

As diferenças culturais podem ser encontradas não somente em países distantes. Em um mesmo país, contamos com diferenças regionais, ainda mais se

tratando do Brasil e sua vastidão territorial. Dentro de cada regionalidade ainda podemos encontrar diversas formas de encarar determinados sistemas simbólicos.

Segundo Canclini (2006), o processo de interação entre as nações acontece desde o início da história da humanidade, na Antiguidade Clássica, através das trocas comerciais que ocorriam no Mediterrâneo, além da expansão para a África e América do Sul, fazendo com que o contato com diferentes culturas se desenvolvesse cada vez mais.

Durante este contato, uma nova comunidade foi apresentada para ambos os povos, e durante este tempo, eles aceitaram, estranharam, não quiseram ser iguais, ou tentaram se igualar. Normalmente, durante a época de colonização, o colono impunha suas regras para sua colônia. A nova maneira de se viver foi ditada por quem chegou em terras novas, pois os colonizadores julgavam-se detentores de mais sabedoria para repassar aos que viviam ali. Os colonos foram submetidos a novas regras e ordem de vida, a maneira como se sustentavam passou por transformações rápidas e sem consulta prévia para saber até que ponto eles gostariam de transformar o seu modo de vida.

Fazendo um paralelo com as organizações, cada nação compartilha sistemas organizacionais distintos. Não é apenas pelo domínio do idioma que se tem uma cultura empresarial interligada e funcional. Muitos outros pontos além deste básico estão envolvidos nessa trama. Quando uma empresa norte-americana, por exemplo, adquire as ações de uma empresa brasileira, os valores, a missão e a visão da brasileira passam por modificações. E se fosse o contrário, provavelmente, a mesma coisa aconteceria. Na maioria dos casos, a cultura que prevalece é a da mais forte, ou a que possui mais rendimento. O perigo nesse tipo de aquisição está ligado ao fator cultural, pois a interculturalidade pode virar uma barreira para o desenvolvimento organizacional. Cada vez ficará mais difícil trabalhar dentro de uma organização, da qual não se entende o significado da mudança, tampouco a forma como tem que agir a partir de determinado momento.

A noção de interculturalidade, segundo Hall (1960) e Benedict (1974), está ligada à idéia de tradução de uma cultura para outra. Esta noção se tornou popular a partir de meados da Segunda Guerra Mundial, principalmente, nos Estados Unidos, e seu uso

está ligado à preparação de diplomatas e executivos norte-americanos para trabalhar no exterior (BARBOSA e VELOSO, 2007, p. 63).

Algumas diferenciações fazem-se necessárias antes de iniciarmos o assunto sobre comunicação intercultural. Segundo Alsina (2003), os conceitos de interculturalidade e multiculturalidade são distintos. O primeiro é o que diz respeito ao relacionamento entre culturas e o segundo trata da coexistência de determinadas culturas. Portanto, é correto afirmar que sociedades interculturais são multiculturais, mas o contrário não é verdade.

Multiculturalismo é a coexistência de distintas culturas em um mesmo espaço real, midiático ou virtual; enquanto a interculturalidade seriam as relações que se dão entre as mesmas. (...) O multiculturalismo marcaria o estado, a situação de uma sociedade plural desde o ponto de vista de comunidades culturais com identidades diferenciadas. Em consequência, a interculturalidade faria referência à dinâmica que se dá entre estas comunidades culturais. (ALSINA, 1997, p. 02; tradução nossa)

Segundo o autor, o processo de interculturalidade é também conhecido como comunicação intercultural, não sendo um fim para o processo, mas o meio, partindo do pressuposto de que, para se obter uma interação cultural, tem de haver uma interação comunicacional.

E, para haver comunicação, é necessário fomentar a informação transparente. Desta forma, segundo Marchiori (2006, p. 130), esta informação é criada pelos indivíduos como resultado de uma experiência social que, para ser atingida, necessita do compartilhamento dos mesmos símbolos e sistema de significados.

A informação é criada pelos indivíduos como resultado da experiência social, mas ela só ganha credibilidade com a comunicação, pois é esta que oferece a certeza do entendimento. Em uma organização, a comunicação é mais ampla, pois trata-se de representação coletiva de idéias que permite entender ambiente interno e externo. Mas as mudanças nas relações de cada empresa podem afetar o caráter, a frequência e a qualidade da comunicação. (MARCHIORI, 2006, p. 130)

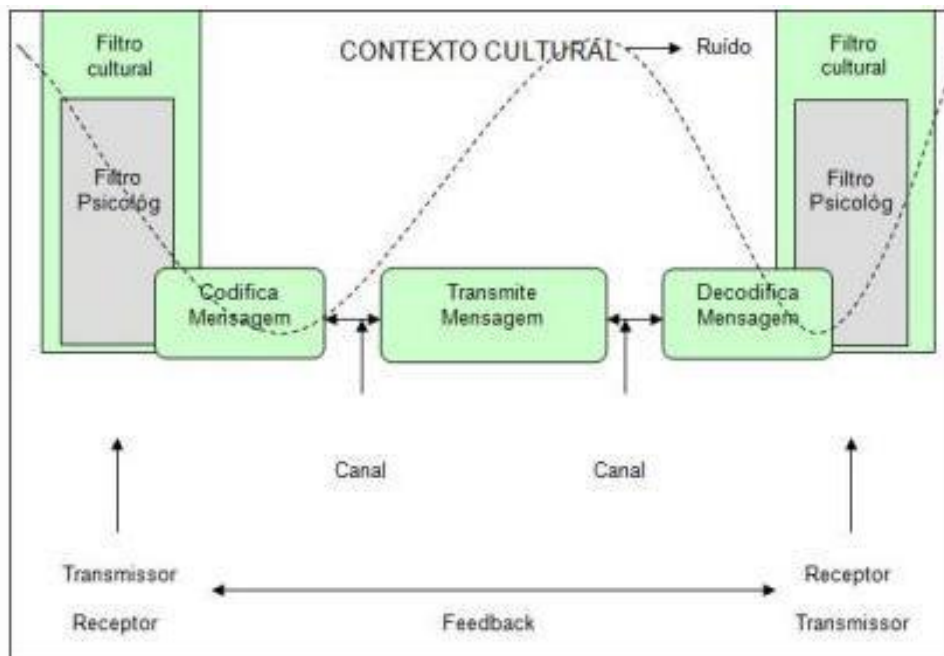
Os funcionários de uma empresa são capazes de produzir informação que gere mudança, pois eles pensam, sentem, afinal, são seres sociais, muito além de somente racionais. Este fato é capaz de gerar uma atitude positiva perante gerências, sendo o caminho para a inovação. A comunicação tem papel fundamental neste processo, não somente na disseminação de valores da empresa, mas também ao permitir a abertura para o diálogo, incentivando o aprendizado. Em um processo de interculturalidade, pode-se usar esta ferramenta para fazer com que aconteça de forma mais suave, e sem gerar dúvidas.

Quando uma organização nacional é adquirida por uma internacional acontece o choque de culturas inicial. Este fenômeno pode ser explicado usando as teorias relatadas anteriormente, de que duas culturas não compartilham de símbolos iguais. Para que elas conversem, há a necessidade de se estudar a cultura das duas organizações antes mesmo de se implementar qualquer mudança organizacional. Após o estudo de culturas presente nas duas empresas, detecta-se a necessidade de mudança para adaptação, tanto das organizações quanto das marcas.

No que diz respeito ao público interno, o relações públicas tem papel fundamental na disseminação de informação e no seu entendimento. Mas, como um público determinado passa a entender o que outra cultura deseja dizer, como compreender esta mensagem?

Para responder essa questão, Defleur (apud WEBER, 2004, p. 44) desenvolveu um modelo de comunicação intercultural que vai abordar as questões que possam afetar a recepção de uma mensagem, ou seja, os “ruídos”, que são os problemas que podem tornar a comunicação menos efetiva.

Quadro 2 - Modelo estrutural do processo de comunicação



Falikowski apud Weber, 2004, 4

A todo o momento, os indivíduos estão transmitindo informações, através de mensagens verbais ou não, que são interpretadas segundo o repertório de significados compartilhados. Esses significados interpretados são absorvidos como valores culturais do receptor, por isto, a comunicação intercultural presente em toda e qualquer mudança dentro da empresa é necessária, para poder criar, junto com os funcionários, uma nova gama de interpretações e significados, principalmente, quando se trata de aquisição internacional.

Isso porque, se há uma diferença entre os valores culturais de quem fala e de quem recepta esta informação, pode acontecer ruídos na transmissão da mensagem, pois o destinatário pode compreendê-la de maneira diferente da que o emissor pretendia passar. O ruído diz respeito a qualquer intervenção, natural ou não, no processo comunicacional, que vem para efetivar o objetivo da mensagem, podendo ser fator crucial para distorcer o conteúdo da mesma.

Segundo Pinho (2006, p. 191), o ambiente dinâmico do mundo atual faz com que as organizações tenham capacidade de se adaptar, renovar e revitalizar, para que, assim, possam sobreviver. Essa mudança pode ser entendida como as diferenças de

condições sucessivas. No contexto atual, cada vez mais observamos grandes mudanças organizacionais no que tange à internacionalização, justamente pelo ambiente mutante no qual estamos inseridos. E, muitas vezes, para não se deixar levar pelas condições, o melhor a fazer é mudar, para não “ficar para trás” neste momento.

Pinho coloca diferentes aspectos de mudança, como o grau, o tipo, a intencionalidade, a velocidade, o impulso e o controle. Quanto ao grau, para o autor, a mudança acontece em diferentes graus, podendo ocorrer a reestruturação de toda a empresa ou apenas em um formulário. Podem ser classificadas como mudança de primeira ordem aquelas que acontecem diariamente, mais simples, e de segunda ordem, uma mudança radical, envolvendo redefinições e convicções sobre a organização.

As mudanças de tipo, segundo Pinho (2006, p.193), podem ser agrupados em cinco categorias: tecnologia (novos equipamentos e softwares); administração (estrutura organizacional, políticas e sistemas de controle); produtos e serviços (desenvolvimento de novos produtos e novos segmentos de atuação); recursos humanos (a forma como os membros de uma organização estão organizados); e imagem (criada ou moldada, que dá a identidade à companhia, reputação e prestígio).

Outro aspecto é a intencionalidade, representada pelas mudanças que têm a intenção de acontecer e que são planejadas, calculadas. Quando essas ações são vistas como acidentais, acabam sendo tratadas de forma reativa, mas, se for algo planejado e orientado para os resultados, tende a ser tratada de forma proativa.

Já a velocidade diz respeito à quão rápida, lenta ou gradual uma mudança pode ser. O impulso pode vir de diferentes formas, tanto externa quanto internamente. E, por fim, o controle, que se refere a uma mudança programada.

(...) cujos executivos desenvolvem um plano específico e o acompanham ao longo de suas diversas fases. Dessa maneira, o esforço da mudança é controlado rigorosamente por meio de regras estabelecidas pelos agentes da mudança. A implementação da *mudança adaptativa* envolve as mudanças que podem ser iniciadas nos vários setores da administração (...) (PINHO, 2006, p. 195)

Como falado anteriormente, as forças que modificam uma organização podem ser tanto internas quanto externas. O foco deste trabalho é analisar como a mudança externa, representada pela internacionalização de uma empresa, atinge o que é interno. Uma como consequência da outra.

Toda mudança passa por resistência, tendo em vista que é difícil nos acostumarmos com a diferença cultural, pois são conjuntos de significados que, até então, não faziam parte do nosso vocabulário organizacional, além de termos que enfrentar o medo do novo e do desconhecido. Por isso, recomenda-se planejar a mudança, para que o grau de impacto seja gradual. A resistência pode vir do indivíduo ou da organização.

Se for caracterizada como resistência individual, tem como base características humanas básicas. Segundo Pinho (2006, p.199), o hábito (estamos acostumados a nos comportar de uma determinada maneira, a mudança traz o novo e temos que repensar nossos hábitos), a segurança (quando se introduz um novo processo ou uma nova máquina, gera insegurança), os fatores econômicos (uma mudança pode significar redução de rendimentos), medo do desconhecido (com a mudança, trocamos o conhecido pelo desconhecido, e, com isso, vêm as inseguranças do novo), o processamento seletivo de informações (depois que moldamos nosso mundo, segundo nossas percepções, alterá-las significa grandes mudanças, com isso, acabamos ignorando informações para manter o que criamos anteriormente em nossos sentidos de segurança), a carga de trabalho (que pode ser aumentada ou modificada, podendo assumir funções que ele não goste), experiências passadas (se o funcionário teve anteriormente uma experiência ruim, agora ele pode resistir a essa mudança), e, por fim, o caos (alguns temem que a mudança traga o caos para a empresa, fazendo com que ela se torne desorganizada e disfuncional).

Quando a resistência se dá no âmbito organizacional, segundo Pinho (2006) por serem conservadores e resistentes, os principais focos são: inércia estrutural (mecanismos internos que produzem a estabilidade, como recrutamento, seleção, treinamento, para entrar nos moldes da empresa), foco limitado de mudanças (os sistemas interdependentes das organizações não podem passar por mudanças sem afetar uma de maneira global e vice versa), inércia de grupo (mesmo que a força

individual queira mudar, o conjunto não permite), ameaça à especialização (mudanças nos padrões podem fazer com que a exclusividade de um especialista não seja mais só dele e passe a ser de mais pessoas), e finalmente, a ameaça às alocações de recursos estabelecidas (um grupo que controla o tipo de recurso que possa ser cortado durante a mudança).

Tais resistências existem e podem ser sadias, desde que sejam encaradas como um período transitório e que quem ali trabalha busque se adaptar ao novo. (Pinho, 2006, p. 203; apud Silva, 2001, p. 429).

Ainda segundo Pinho (2006, p. 203), quando ocorre a mudança organizacional, um dos setores que mais deve trabalhar, no sentido de disseminar a idéia é a comunicação. Além de publicar e anunciar a mudança, ela deve persuadir e negociar para que seja aceita o mais rápido possível. Reforçando que a mudança não deve ser somente informada, passada para frente de forma impositiva e autoritária. Há a necessidade de se envolver os públicos, criar grupos de discussão, a fim de esclarecer dúvidas e passar a idéia adiante.

A comunicação intercultural, tanto interna quanto externamente, exerce grande influência em um processo de mudança, pois pode participar como gestora do processo. Segundo Pinho (2006, p. 208), alguns pontos são necessários para se obter apoio durante as mudanças:

- A. Permitir discussões e negociações:** com a abertura para discussões e negociações, tornando uma comunicação de mão dupla, o apoio pode aumentar, pois, através deste meio, as dúvidas dos funcionários que poderiam causar barreiras a mudança podem ser respondidas. E, através da negociação, o funcionário passa a fazer parte do processo, envolvendo-se nele.
- B. Permitir a participação:** para se superar a resistência, um dos melhores meios é promovendo a participação na mudança que irá afetar a vida de cada um. Uma ferramenta positiva é agregar aqueles que estão favoráveis à mudança para participar do planejamento e da implementação da mesma.

- C. Destacar os benefícios financeiros:** como colocado anteriormente, uma das preocupações dos funcionários perante um cenário de mudança é o que se refere ao financeiro, para tanto, o debate aberto sobre esta questão se torna importante.
- D. Evitar o excesso de mudança:** quando se tem muitas mudanças em um curto espaço de tempo, ela se torna negativa. Portanto, planejamento para tomar a atitude correta antes de qualquer mudança é necessário.
- E. Obter apoio político para a mudança:** as alianças dentro da empresa são importantes; neste caso, trata-se da relação com a alta hierarquia.
- F. Oferecer facilitação e apoio:** quando detectar medo extremo perante a mudança, oferecer terapia, treinamento em novas habilidades ou outro benefício. Apesar de não ser muito recomendado pelo autor, por se consumir muito tempo, é uma abordagem que merece certo dispêndio de tempo.
- G. Prover educação e comunicação:** quando se percebe a resistência pela falta de informação, essa ferramenta é desejável, pois é uma das formas mais responsáveis de se esclarecer dúvidas e pré-conceitos gerados por uma mudança. Quando as pessoas entendem o processo, passam a ajudar na mudança.
- H. Usar manipulação e cooptação:** essa abordagem é utilizada quando as outras não surtiram efeito. Ela consiste em utilizar funcionários manipuladores para conseguir apoio a mudanças.
- I. Evitar referir-se ao baixo desempenho como a razão da mudança:** o responsável pela mudança deveria informar sobre o mercado, novo orçamento, planos de crescimento internacional.
- J. Usar coerção explícita e implícita:** às vezes, as pessoas são forçadas a aceitar as mudanças com práticas coercitivas, como ameaça a ser mandado embora caso não aceite. Esta é uma prática antiética, gerando uma resistência muito negativa perante o que é novo.

Algumas condições são necessárias à difusão das inovações. Ainda segundo Pinho (2006, p. 212), *o sistema precisa ter ou criar os recursos necessários*

(financeiros, pessoal, de tempo - precisam ser realocados, planejar para o novo; se a mudança requer aumento de produção, programar o recrutamento e a seleção para isto); *a nova idéia precisa ser apoiada tanto pelos líderes formais como pelos informais na organização* (o processo pode ir por água abaixo se um supervisor ou qualquer líder de opinião se opuser à nova idéia e a disseminar através de ações verbais ou não verbais); *pessoas que implementam a inovação devem estar envolvidas no processo de mudança* (não quer dizer envolver todos os indivíduos de uma organização, mas, em especial, aqueles que desempenham papel de ponte, líderes de opinião); *a mudança precisa ser adaptada para cada organização específica* (pois o que funciona para um ambiente de mudança pode não funcionar para outro - precisam ser desenvolvidas com características específicas); *a mudança precisa mostrar resultados positivos e visíveis rapidamente* (quando os resultados positivos tardam a chegar, uma desmotivação pode acontecer); *a mudança precisa ser implementada de maneira cuidadosamente organizada e gradual* (quando as mudanças são desorganizadas, tendem à rejeição - com o uso da comunicação interpessoal, os gerentes da área podem passar informações de forma adequada em determinado espaço de tempo).

A comunicação intercultural deve estar presente em todos os processos citados acima, como papel fundamental desta mudança, atentando-se aos fatos, usando a comunicação face a face, e ter, como um dos principais públicos alvo os supervisores imediatos, que fazem a ponte mais próxima dos funcionários, segundo T. J. Larkin e Sandar Larkin (apud Pinho, 2006, p. 216).

Dentro de multinacionais, a comunicação intercultural se faz mais presente, pois deve se respeitar, no mínimo, duas culturas organizacionais diferenciadas e particulares. O desenvolvimento da globalização, cada vez mais constante, acarreta na expansão dos mercados e do consumo. A comunicação dentro de uma multinacional deve, antes de tudo, saber com quais públicos vai trabalhar para elaborar estratégias, tanto para o público interno quanto o externo, a fim de superar os obstáculos que se colocam em encontros como esse.

O estereótipo e o etnocentrismo, nesse caso, precisam ser deixados de lado para que se faça uma comunicação justa e acessível para ambos os lados. Mesmo com

a globalização sendo um fator latente em nossa sociedade atual, cada cultura requer uma comunicação específica, para que, desta forma, possa ser entendida.

#### **1.4 A Globalização e seus desafios**

Globalização é a tradução para o termo em inglês *globalization*, disseminado nos Estados Unidos, desde a década de 1980. O termo em questão faz referência a uma liberação de intercâmbios econômicos. É o rompimento de barreiras alfandegárias, culturais e de desenvolvimento econômico. O termo passou por modificações de significação, pois, cada vez mais, a globalização se transforma, pela rapidez de seus contatos, pelo rompimento de obstáculos através de novas mídias e pela facilidade de interligação. O que não quer dizer que a facilidade se estenda para a interpretação das culturas, e aí nos deparamos com a dificuldade da globalização: como interpretar culturas diferentes perante um cenário de mudanças contínuas e constantes.

Ainda sobre o termo, a globalização está fundamentada na ideologia neoliberal, que pré postula uma liberdade do setor empresarial com benefícios fiscais e alfandegários (Marín, 2009, p. 131).

Mas, percebemos que, atualmente, o termo não condiz com sua origem. Globalização, em um sistema neoliberal, não quer dizer comércio sem barreiras.

As decisões são tomadas de acordo com os interesses das empresas multinacionais e dos organismos internacionais, como o Banco Mundial (BM), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio (OMC). A influência preponderante dessas instituições sobre a orientação que deve tomar o desenvolvimento econômico, social, cultural e educativo do mundo é um dos aspectos da globalização que é importante que seja assinalado e mais investigado. (MARÍN; DASEN, 2004, apud MARÍN, 2009, p.138)

Para melhor compreender o papel da globalização perante nossa sociedade, deveríamos agir e observar os processos mais cautelosamente. Como citado anteriormente, o início da interculturalidade veio com as “descobertas” de novos continentes e o contato entre os povos. Com este fenômeno, a globalização iniciou seu

processo, a fim de tornar todas as características parecidas, ou padronizadas segundo um ícone do que seria o correto. Contudo, sabemos que o ocorrido com a globalização, hoje, em ambientes empresarias, é o encontro de culturas, que pode ser trabalhado de forma positiva ou negativa.

As diferenças culturais podem ser resolvidas através da comunicação bem feita dentro das organizações, o que não pode ser confundido apenas pelo conhecimento da língua ou do idioma, já que a cultura perpassa tais características, mesmo sabendo que a língua é uma das muitas formas de manifestação cultural de um povo.

Para um alemão ou um finlandês, a verdade é a verdade; para um japonês ou um inglês, a verdade deve ser dita contanto que não cause distúrbios; para chineses, não existe verdade absoluta; e para italianos, a verdade é negociável (LEWIS, 1996, apud YAMAGUTI, p.7).

No Brasil, a abertura econômica e as transformações institucionais tiveram mais força a partir da década de 1990, segundo Rebeca Chu e Thomaz Jr. (2008, p. 975), dentro do contexto em que estávamos inseridos, de desestatização e privatização, quebra de monopólios e necessidade de modernização institucional e tecnológica. Foi nesta época que os investimentos estrangeiros se fizeram mais presentes dentro do nosso país e, conseqüentemente, houve a entrada de multinacionais.

Isso impactou na forma em como vivenciávamos a organização, pois, com a abertura para multinacionais, começamos a fazer parte de um mercado global e, para obter sucesso, adaptamos a forma de gestão.

Para continuar lutando pelo espaço no mercado, temos que fazer do multiculturalismo uma vantagem e, para conseguir trabalhar com esta questão, o profissional de relações públicas tem papel primordial. Este é um dos pontos que discutiremos adiante.

Assim, a globalização requer a inclusão de todos os grupos culturais no contexto organizacional, fazendo do multiculturalismo uma vantagem competitiva. Cabe ao estrategista transcultural direcionar o multiculturalismo da organização de forma tal que as mentes sejam abertas, a inovação seja incentivada, a flexibilidade aumentada e a velocidade, maximizada. (YAGAMUTI, p.8)

Com a globalização, os processos de fusão, aquisição e alianças tornam-se cada vez mais freqüentes, pois as organizações tendem a se unir a outras mais fortes ou que possuem uma parcela maior de mercado, a fim de não perder espaço e não deixar de existir. Este processo tem ganhado força com o final do século XX e a entrada na era digital, o que faz com que aproximemos não só os mercados, mas as culturas, a sociedade e as idéias.

Com a fácil disseminação de informações, o público se tornou mais informado e consciente, portanto, a preocupação com o bem estar dos trabalhadores, fornecedores e consumidores se torna cada dia mais freqüente. Até mesmo para conquistar a confiança de todos os públicos, a organização passa a estabelecer relacionamentos duradouros e de credibilidade. Com esse fenômeno, a cultura organizacional ocupa mais espaço na preocupação dos empresários, pois é ela quem motiva e dita as regras da instituição. Sendo assim, a atividade de relações públicas cresce e ganha destaque na medida em que é compreendida como estratégica para a interação da empresa com seus públicos.

### **1.5 Fusão e Aquisição**

Uma das fortes conseqüências da globalização é o processo de fusão e aquisição que tem ocorrido sistematicamente dentro dos padrões do capitalismo. Esta atitude adotada pelas empresas pode decorrer de diversas razões, seja pela falta de capital para investimento e a procura por uma empresa maior, seja pela combinação de sucesso que isso pode gerar, trazendo mais lucros para ambas empresas, entre outras.

Um grande problema associado a este processo decorre da junção de culturas organizacionais. Neste caso, que cultura prevalece? Como informar e passar adiante esta novidade para seus funcionários que estiveram acostumados, até então, a viver em um padrão determinado como ideal e que agora cai por terra, a fim de atender novas perspectivas da alta administração?

Fusões e aquisições podem ser acordadas entre empresas brasileiras ou entre uma empresa nacional e outra internacional, sendo que, neste segundo caso, ocorreria uma internacionalização institucional.

Para um processo de fusão ou aquisição ser bem sucedido, ele necessita de uma atenção especial dos executivos, principalmente, nos momentos críticos do processo.

O sucesso ou fracasso de uma fusão depende fundamentalmente das decisões tomadas pelos executivos em momentos críticos durante o processo. Quanto mais talentosas estas pessoas forem em lidar com os quatro imperativos do processo de combinação de duas empresas, maior será a probabilidade de sucesso da fusão. (HARDING, Davi; ROVIT, Sam; 2005, p. 20)

Definindo termos, na fusão ou consolidação, as empresas envolvidas são, geralmente, de mesmo porte e optam por uma combinação que envolve uma troca de ações, fazendo com que haja o nascimento de uma nova organização com esta junção. Já na aquisição, acontece a compra de uma por outra e, como consequência, somente uma delas mantém a identidade, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002). Neste caso, uma das empresas obtém o controle total sobre a outra, que, por sua vez, ainda pode manter sua personalidade jurídica e seu nome próprio.

Desta forma, fica claro que, quando há uma fusão, a cultura organizacional de uma empresa passa por mudanças, mas, as duas organizações que se uniram irão gerar uma terceira, com um novo perfil, podendo contar com características tanto de uma quanto de outra, agregando valor ao ambiente organizacional. Não haverá uma ruptura drástica com o que se pensava anteriormente, mas sim, uma alteração de perfil, de forma que os funcionários continuem se sentindo parte daquilo, pois a empresa irá mudar, sim, mas eles podem ter a chance de participar dessa mudança. Já quando ocorre a aquisição, a cultura de uma empresa vai prevalecer sobre a outra, e, na maioria das vezes, é a empresa que adquire que irá ter sua cultura perpetuada para os funcionários, não sendo esta uma regra.

Tomando como base o artigo Fusões e Aquisições no Brasil de Junior, Vasconcelos e Caldas (2003), no qual investigaram 54 casos de fusão e aquisição, os autores afirmam que, para se garantir o sucesso, deve-se prestar atenção no sujeito e ter muita atenção na comunicação. No Brasil, fusões e aquisições começaram a

acontecer durante o processo de liberalização econômica, pois favoreceu a desregulamentação dos mercados locais que se associavam às tendências internacionais, fruto da globalização, permitindo que empresas estrangeiras adquirissem empresas brasileiras. Os programas de privatização fizeram com que tanto empresas brasileiras como estrangeiras adquirissem negócios nos setores de energia, telecomunicações e bancário; por fim, essa acelerada competição internacional, somada à mudança tecnológica, quase obrigou as empresas domésticas brasileiras a se fundirem para não sumirem dentro do mercado, ou a adquirirem outras, a fim de não perderem acionistas.

Os autores citados acima realizaram a pesquisa descrita e chegaram à conclusão de que, dentro da amostra pesquisada, a razão mais citada para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição foi para se antecipar em relação ao movimento de seus concorrentes, a fim de bater o mercado. Após esta característica, a mais encontrada foi o surgimento de novos produtos substitutos no mercado, pela abertura do mesmo; e, por último e não menos importante, a necessidade de gerar uma economia de escala, prevendo um aumento de vendas, bem como a ampliação de mercado. Foram consideradas três razões estratégicas.

Outro grupo de razões, considerado secundário, faz referência aos motivos políticos e institucionais. Logo após, encontramos a influência dos acionistas, parceiros do governo e negócios e motivos políticos.

Segundo Junior, Vasconcelos e Caldas (2003, p.43), muitos processos de fusão e aquisição podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras.

Um dos fatores que torna o artigo interessante para este trabalho é a análise da condução deste processo. São apontadas três fases que caracterizam os casos de fusão e aquisição analisados: avaliação e seleção das possíveis empresas que passarão pelo processo; negociação das condições do acordo; e processo de integração pós-procedimento. A última etapa do processo é considerada uma das mais importantes e cruciais, para que o sucesso da negociação aconteça. Na grande maioria

dos casos estudados pelos autores, a mudança ocorreu de forma vertical, de “cima para baixo”, centralizada e autoritária.

A maioria dos erros de fusão e aquisição acontece por não saber conduzir o processo. A pesquisa também fala sobre os sucessos e fracassos dentro dos casos analisados e chega à conclusão de que as empresas consideradas bem sucedidas geram melhores resultados quanto a lucratividade, flexibilidade, produtividade e aumento na participação de mercado, além de se obter melhores resultados em todos os aspectos considerados inesperados.

Essas empresas apresentaram significativamente menor perda de liderança, de experiência, de memória e de espírito de equipe. Elas também apresentaram índices menores relacionados a deterioração do clima organizacional, burocracia, crise de comunicação e de perda de visão estratégica. Indivíduos que trabalhavam nessas companhias apresentaram menores índices relacionados a medo, traumas, resistência à mudança, raiva, alienação, e perda de auto-estima, de comprometimento, de motivação, de confiança na empresa, de atitude empreendedora e de desempenho. (JUNIOR; VASCONCELOS e CALDAS, 2003, p. 43)

Isso pode ser explicado pela atenção que se dá ao processo de integração das culturas, quando ocorre de forma mais participativa, com uma atuação da comunicação eficaz, menos demissões no quadro de funcionários antigos, mostrando respeito e dignidade aos mesmos, e colocando em prática os valores da empresa, atuando como fomentadora de novas perspectivas e relações, e não apenas como informante do processo hierárquico.

A Natura é um exemplo, uma empresa brasileira que hoje está presente em mais de cinco países da América Latina e na França. Para familiarizar um de seus públicos, as consultoras, a empresa instalou “showrooms” da marca, bem como investiu no treinamento de suas funcionárias. Também passou a realizar pesquisas de mercado e a desenvolver produtos especializados para determinados países, respeitando as diferenças culturais existentes.

O Grupo Votorantim, para efetuar sua internacionalização, optou por seguir um modelo de gestão único em todas as suas empresas, que prove maior sinergia em cada

aquisição, promovendo o fortalecimento da cultura organizacional e operações internacionais e nacionais.

Fica claro que, para cada ação organizacional, a comunicação deve fazer parte das decisões, para nortear a informação e seguir a cultura organizacional da empresa sem afetar a motivação. Para tanto, precisamos respeitar a cultura de cada local. Na maioria dos casos, observamos não só a empresa que adquire prevalecer com sua cultura, mas, há alguns nos quais a marca mais forte no mercado prevalece como a cultura dominante dentro da empresa. Entretanto, é necessário fazer uma pesquisa pré-fusão ou aquisição, visando conhecer previamente as conseqüências de uma mudança. Assim, é possível antever as ações necessárias, a fim de minimizar este impacto perante os públicos.

Barros (2001) coloca o encontro de culturas em quatro estágios. No primeiro, as empresas ainda não estão trabalhando juntas, há apenas o desejo de aproximação. Portanto, as diferenças culturais ainda estão longe de ser notadas e a complexidade da gestão desse processo de fusão e aquisição não tem a devida importância. Ainda não se compreende os impactos do que está por vir, sendo assim, os funcionários chegam até a negar a situação ou então minimizar ou exagerar na questão dos impactos da mudança organizacional.

É durante o segundo estágio que as diferenças começam a ser percebidas, entre elas, estilos de liderança, símbolos, heróis fundadores, valores, rituais pertinentes a cada cultura. Normalmente, ainda segundo Barros (2003), é a fase da busca pela figura perdida, é o momento de se enxergar o passado como um ente querido, muitas vezes, personificado no antigo chefe.

Já no terceiro estágio, no qual as diferenças são ampliadas, as atitudes das pessoas da segunda empresa começam a ser interpretadas, causando diversos impactos, como surpresa, admiração, sem passar despercebidas; ocorrendo, neste momento, a diferenciação evidente entre uma empresa e outra, de forma separada, como se fossem dois pólos. Esta etapa é marcada pelo desespero interno e é neste ponto que a integração entre culturas se torna primordial.

Segundo a autora, ainda é durante o quarto estágio que ocorre o maior risco de insucesso no processo de fusão ou aquisição. É nesta fase que as diferenças se

tornam mais evidentes e as pessoas tendem a se colocar em um patamar maior do que os indivíduos da outra empresa. Esse sentimento gerado de inferioridade gera tensão e descontentamento, além do medo de perder a cultura que está intrínseca na pessoa e na sua empresa. Portanto, percebe-se que não ocorreu uma integração de fato entre as partes envolvidas e isso faz com que o descontentamento aconteça, podendo gerar o receio da demissão, a ameaça de perder espaço, o poder, a tensão perante um novo chefe que venha a assumir o cargo. É preciso fazer se reconhecer novamente dentro da empresa e isso tudo culmina em uma resistência á integração cultural. É neste instante que precisamos encontrar a reorganização, colocando as experiências em seus devidos lugares.

É o momento de reconhecer as diferenças e torná-las oportunidades, pois as pessoas conseguem enxergar os novos desafios e a lembrança já se torna algo positivo. O momento requer uma atenção especial para a gestão do processo.

Para gerir este processo, temos que confiar as ações no pessoal do departamento de Recursos Humanos, para que eles possam trabalhar esta mudança de forma eficaz, fazendo com que o funcionário se sinta parte dela. O profissional de relações públicas tem que participar deste processo de forma ativa, e, para isso, vamos passar ao segundo capítulo.

## **2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTOS DE DIVERSIDADE**

## 2.1 Relações Públicas

As relações públicas são responsáveis, basicamente, pela gestão de relacionamentos, podendo ser considerada uma das primeiras profissões a se preocupar com públicos. As primeiras manifestações da profissão podem ser encontradas nos Estados Unidos, após a Guerra de Secessão. Foi neste momento que o leste vitorioso pode ascender economicamente, e como consequência, houve aumento na produtividade, no lucro e o aparecimento de especuladores de mercado. Nesta fase, estes industriais faziam acordos com o governo, tentando influenciá-lo por meio de seu poder de capital, a fim de obter vantagens para seu negócio. Ao mesmo tempo, não se pensava no bem estar do trabalhador, que enfrentava condições de desprezo dentro deste ambiente.

Foi sob este cenário que as primeiras manifestações, sabidas, de relações públicas começaram a aparecer. Para se ter uma noção da necessidade deste profissional, vale lembrar aqui a frase imortalizada por William Henry Vanderbilt, ao ser questionado sobre a suspensão do tráfego de seus trens: “The public be damned”, que, traduzida para o português, significa “O público que se dane”.

Após esta declaração, os empresários da época sofreram com a reação da opinião pública, fazendo com que se pensasse mais sobre o assunto. Foi neste contexto que Ivy Ledbetter Lee, considerado por muitos como o primeiro relações públicas da história<sup>2</sup>, identificou a necessidade de se prestar atenção nestes públicos de interesse e começou a fazer publicações sobre empresas assessoradas em jornais, no formato de notícia. Apesar de pequenas variações nesta história, sabemos que Ivy Lee abriu seu escritório de relações públicas em Nova Iorque no ano de 1906 e, em 1914, iniciou atividades de assessor pessoal do empresário John D. Rockefeller Junior, para amenizar os efeitos da greve em sua empresa. Lee conseguiu alterar a imagem do Rockefeller pai, que era visto como capitalista sem escrúpulos e passou a ser entendido como alguém ligado à caridade.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/noticias/113.html>>. Acesso em: 23 set. 2011.

Já no Brasil, a profissão teve seu primeiro departamento na atual Eletropaulo, em 1912, para mediar a relação entre a empresa e os usuários de seus serviços. Entretanto, apenas com a industrialização avançada é que a profissão se estabilizou, ou seja, a partir dos Anos Dourados, na década de 50, com a entrada de capital estrangeiro no país. Desse momento em diante, as primeiras aulas de relações públicas foram lecionadas, foi dada posse à primeira diretoria da ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas), e a profissão foi reconhecida por lei na sequência, estabelecendo a denominação Profissional de Relações Públicas.

Após este breve histórico, cabe apontar visões de alguns autores perante a profissão e suas funções dentro de um ambiente organizacional.

Para James E. Grunig, a definição de relações públicas é a de que o profissional tem uma função administrativa que avalia as atitudes públicas, identifica as diretrizes e a conduta individual ou da organização na busca do interesse público, e planeja e executa um programa de ação para conquistar a compreensão e aceitação públicas.

A profissão possui um Conselho, o CONRERP, e este a regulamenta pelo Decreto n.º 63.283, de 26 de setembro de 1968. Desta forma, consideram-se atividades específicas de relações-públicas<sup>3</sup>:

- a) A orientação de dirigentes de instituições públicas ou provadas na formulação de políticas de relações públicas;
- b) A promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- c) A informação e a orientação da opinião pública sobre os objetivos elevados de uma instituição;
- d) O assessoramento na solução de problemas institucionais que influem na posição da entidade perante a opinião pública;
- e) O planejamento e a execução de campanhas de opinião pública;

---

<sup>3</sup> Disponível em: <[http://www.sinprorp.org.br/Relacoes\\_Publicas/relacoes.htm](http://www.sinprorp.org.br/Relacoes_Publicas/relacoes.htm)>. Acesso em: 21 set. 2011.

- f) A consultoria externa de relações públicas junto a dirigentes de instituições;
- g) O ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de relações públicas.

Para Margarida Kunsch (2003), o profissional de relações públicas, enquanto atuante dentro de uma organização, é o responsável por administrar a informação, para tanto, precisa trabalhar integrado com todos os departamentos, passando a informação para frente, de forma clara, a fim de que todos os públicos passem a entender. Mais do que isso, a profissão não congrega apenas a informação, como também, é a responsável por agregar valor à marca, pois o consumidor precisa se identificar com determinado produto para efetuar a compra do mesmo, criando o chamado diferencial. Isso tudo é bem planejado dentro de, evidentemente, uma comunicação integrada, dispondo de canais para conversar com o público, para saber o que se espera, quais são as dúvidas, os anseios, e, desta forma, poder dialogar com seus públicos de interesse interno ou externo.

Sabemos que o profissional de relações públicas adquire diversas funções dentro de uma empresa, dentre elas, informar através de comunicados, estudados previamente, para atingir seu público interno; promover campanhas internas, a fim de motivar seus funcionários; e, além disso, ele tem a capacidade e formação para fomentar assuntos junto a determinado meio social estabelecido pela empresa.

Este profissional deve estar ligado tanto aos principais postos de uma organização, como diretores, gerentes, chefes, coordenadores, a fim de poder informar com precisão e seriedade a mensagem, quanto aos funcionários da produção, para transmitir segurança e liberdade para que uma comunicação de mão dupla aconteça. Visando atingir este objetivo, existem algumas ferramentas, como comitês de comunicação, que contam com a participação de funcionários dos mais variados setores para discutir questões e colocar em prática soluções em pouco tempo. Práticas como essa são capazes de prevenir conflitos, evitando tanto prejuízos físicos quanto morais dentro de um ambiente organizacional. Isto porque, ao se ter contato direto com o seu público, questões que levariam dias, semanas ou até mesmo meses para chegar ao seu departamento, podem ser facilmente solucionadas com uma conversa, uma troca de informação. Reuniões como essas, desde que envolvam todos os setores de

uma empresa, tendem a ser fomentadoras de conteúdo, pois podem trazer sugestões de quem depende diretamente desta divulgação de informação.

Esta rapidez de informação e fatos pode ser explicada por vivermos em uma sociedade que congrega a importância de se buscar constantemente informações e o máximo de conhecimento. Nosso ambiente está passando rapidamente por mudanças, tanto por fatores climáticos, quanto por características digitais e ligeiras que resumem nossa vida perante fatos que levariam horas ou dias para serem comunicados. Desta forma, percebemos um alto fluxo de informações ao nosso redor, sempre nos atingindo. Cabe a nós sabermos discernir o que vem a ser útil e o que, por sua vez, no momento, não faz sentido.

Essa sociedade do conhecimento, como Fortes (2003) a denomina, reúne os fatores, tanto diretos quanto indiretos, no que diz respeito ao resultado de uma organização.

O ambiente externo apresenta inúmeras situações mutáveis, evolutivas e sujeitas a influências, que determinam a possibilidade de êxito do que é empreendido. Nesse espaço complexo é que se consolidam os sistemas de relacionamento com os públicos (FORTES, 2003, p.15).

O relações públicas vem para traçar estratégias no sentido de organizar estas informações para a organização, pois as condições econômicas e sociais influenciam a empresa, ainda que indiretamente. O papel deste profissional diz respeito ao tipo de relação que a empresa desenvolve, tanto internamente quanto externamente. Atualmente percebemos o quão valorizada esta relação com os públicos está, principalmente, quando a mudança acontece dentro de uma organização, pois os funcionários são os primeiros a sentir e passar pela transformação, desta forma, se não for bem comunicada e preparada, essa mudança pode se tornar um fator negativo. Não só com este público, mas também com fornecedores, agentes externos, revendedores, a comunicação precisa estar alinhada.

O sucesso em satisfazer os consumidores e os demais grupos das ações de Relações Públicas e das diversas áreas funcionais. Contudo, se as medidas administrativas cotidianas são insuficientes para explicar e resolver as demandas dos fatores externos à empresa, as Relações

Públicas deverão ser ativadas para assegurar o retorno às operações naturais da organização afetada. (FORTES, 2003, p.17)

A comunicação, no papel do profissional de relações públicas, está intrinsecamente ligada ao fator motivacional dentro de uma organização, pois ele é o responsável por divulgar as condições de trabalho, os fatores internos e externos, se houve mudança no cenário do qual a empresa faz parte, entre outras informações. Além disso, o profissional precisa ouvir os funcionários, criar meios de saber o que está acontecendo dentro da empresa, ou o que os empregados sentem e pensam. Desta forma, com um modelo de comunicação de duas mãos, podemos chegar a uma comunicação eficaz e eficiente.

Temos alguns modelos de relações públicas definidos por James Grunig e Hunt (1984), que são definidos conforme a necessidade ou intenção da organização perante os públicos. Primeiramente, existe o modelo de agência de *imprensa/divulgação*, sendo aquele que apenas promove, a fim de obter uma publicidade a favor da organização, trabalho análogo ao do publicitário ao anunciar um produto. O segundo modelo é o da *informação pública*, o que pode ser comparado ao trabalho de assessoria de imprensa, ou seja, é um modelo de mão única, que existe apenas para informar, e, para tanto, a empresa pode fazer uso do trabalho de jornalistas ou relações públicas que incorporam as atividades dos jornalistas, através de mídia dirigida. Esses dois primeiros modelos são de via única, não tendo por base a pesquisa ou os meios estratégicos; além de serem assimétricos - somente a organização tem direito a voz, normalmente a favor dela mesma, protegendo-a em uma zona de conforto.

O terceiro modelo de relações públicas é o *assimétrico de duas mãos*, que conta com desenvolvimento de pesquisa, a fim de disseminar uma mensagem de forma que o público seja induzido a acreditar no que a organização diz, além de se comportar conforme o esperado. Diz respeito à persuasão científica, pois só planeja a mensagem após prévia pesquisa, sendo, neste caso, considerado mais eficaz do que os dois primeiros modelos apresentados. No entanto, é também considerado o modelo que olha apenas para a organização, não deixando espaço para os públicos de interesse, afirmando que a empresa sempre tem razão. Este modelo pode até funcionar quando

encontramos áreas de pouco conflito entre organização e públicos. Já em ambientes dentro dos quais a opinião pública exerce grande força, este modelo não é apropriado.

O quarto e último modelo apresentado é o *simétrico de duas mãos*, baseado em pesquisa e fazendo da comunicação um meio para administrar conflitos e melhorar o relacionamento com os públicos. É considerado um modelo ético por se tratar de uma forma de negociação, sempre aberta e verdadeira, pois faz com que o objeto de negociação seja a questão do que é correto, podendo ser a organização ou não.

Tratando o profissional não somente como interno em uma empresa, ele pode estar ligado diretamente aos outros públicos, como falado anteriormente. Para tanto, faz-se necessário neste trabalho desenvolver alguns conceitos de públicos, pois é o que move a profissão de relações públicas.

Segundo Fortes (2003), o público é formado a partir do momento em que pessoas com problemas parecidos se unem para resolvê-lo. Ou pelo menos que exista um assunto em comum entre os integrantes deste grupo, afinal, se não houver nenhum ponto em comum, não podemos classificá-los como grupo. Ainda segundo Fortes (2003), temos três definições de públicos. O primeiro é designado como “*público latente*”, sendo aquele em que as pessoas, apesar de enfrentarem um problema comum, não o reconhecem; o segundo é “*público informado*”, quando se identificam e possuem uma questão em comum; já o terceiro é o “*público ativo*”, quando se organizam para tomar alguma atitude em relação à questão que os uniu.

Fica claro que, sob a ótica de definição de públicos, eles não precisam estar unidos fisicamente, sendo suficiente que compartilhem de uma mesma questão e estejam conectados por algum dos diversos meios de comunicação.

Desse modo, quando se examinam as características das quais depende a constituição dos públicos, constata-se a presença de pessoas ou grupos organizados de pessoas, que estejam dispostas a iniciar o diálogo com a empresa, com ou sem contigüidade espacial, pois as discussões dos grupos não dependem da proximidade física, e os “debates podem ser efetuados com o uso dos veículos de comunicação”. (FORTES, 2003, p. 25)

Cabe ao relações públicas promover o debate em relação ao problema, não no sentido de apaziguar as relações, mas sim, de esclarecer e estabelecer o diálogo. Para

tanto, a comunicação não deve ser vista de forma verticalizada, nem interna nem externamente, para que as medidas tomadas dentro de uma organização reflitam no seu exterior, com seus diversos públicos. Para haver diálogo, é necessário fomentar a conversa de todos os lados, com a comunicação no formato democratizadora, horizontal.

Isso se dá, pois, inicialmente, quando se formam grupos, sendo constatada a abertura deles para com a empresa, no formato de diálogo. A opinião pública será formada a partir da resposta que ele obtiver do órgão que está questionando.

A importância deste diálogo pode ser explicada pelo simples fato de que, quando não possuímos determinada informação, passamos a experimentar a sensação de incerteza, surgindo boatos e mentiras. Para tanto, faz-se necessária a resposta rápida, direta e verdadeira. Mesmo diante do erro, se a empresa usar a transparência com seus públicos, pouco se perderá na confiabilidade de sua marca. Pelo contrário, irá cativar seu público, a fim de que eles possam ter uma relação de cumplicidade.

Por isso, se uma organização se preocupa com seu público, ela deve ter em seu quadro de funcionários um relações públicas, bem informado, para compor sua relação com todo e qualquer tipo de público de interesse direta ou indiretamente. Afinal, esta é a base do trabalho do referido profissional, que consegue transformar as informações externas em algo receptível internamente.

Evidentemente, as Relações Públicas fazem com que as informações externas tenham correta recepção interna, que medidas corretivas sejam providenciadas e a resposta seja encaminhada ao debate dos públicos, no formato de uma comunicação realmente embasada, com o objetivo de legitimar, diante da opinião pública formada, o empreendimento social. (FORTES, 2003, p.29)

Já para Fábio França, fica clara a importância de se definir públicos para uma organização, aliás, esta é tratada como a primeira tarefa de qualquer gestão. Tamanha importância é dada aos públicos, pois, sem identificá-los, a organização não consegue geri-los, muito menos coordená-los de forma efetiva. Para Fábio França (2009), público não é um todo igual, pode ser um conjunto de pessoas com enfoques diferentes, que podem uma vez coincidir e outra não. Após realizar o mapeamento dos públicos, é necessário designar o seu papel diante da organização.

Alguns fatores, segundo França (2009), devem ser levados em conta na definição dos públicos. A organização terá que identificar dentro desse público qual a possibilidade de se estabelecer um relacionamento efetivo. Para isso, deverá passar pelo processo identificador e seletivo inteligente, que irá identificar quais são as partes interessadas ou estratégicas e o porquê do relacionamento.

Para realizar este mapeamento, vários elementos devem ser levados em conta, sendo que não pode ser realizado de forma amadora. O autor ainda aponta doze fatores para construir as redes de relacionamentos corporativos.

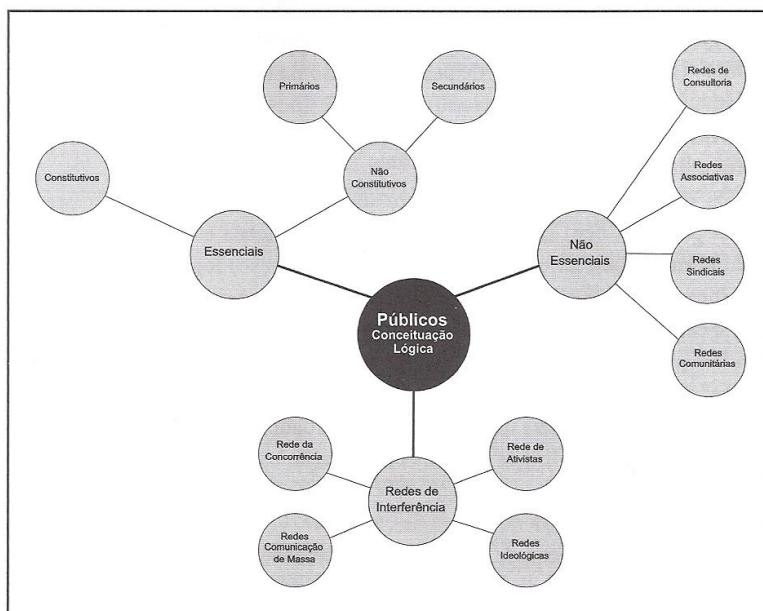
Quadro 3 - Fatores para redes de relacionamentos corporativos:

|          |                                                                                                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fator 1  | Ter visão corporativa dos públicos para poder identificar e mapear (listar) os de interesse da organização                                      |
| Fator 2  | Selecionar do rol geral os públicos de interesse específico da organização e determinar seu perfil                                              |
| Fator 3  | Estudar a cultura dos públicos para conhecê-los dentro do seu contexto social e garantir o estabelecimento da interatividade duradoura com eles |
| Fator 4  | Analisar o tipo de relacionamento da empresa com os públicos escolhidos e vice-versa                                                            |
| Fator 5  | Definir os objetivos do relacionamento com esses públicos                                                                                       |
| Fator 6  | Determinar as expectativas da organização nessa relação                                                                                         |
| Fator 7  | Analisar o nível de interdependência empresa-públicos (interação desejada)                                                                      |
| Fator 8  | Descrever qual é o nível de participação do público na empresa                                                                                  |
| Fator 9  | Avaliar o nível de envolvimento da organização com os públicos                                                                                  |
| Fator 10 | Compreender e atender às expectativas dos públicos                                                                                              |
| Fator 11 | Criar e manter um processo efetivo de comunicação com os públicos                                                                               |
| Fator 12 | Utilizar a pesquisa para garantir a compreensão e a qualidade constante dos relacionamentos                                                     |

Fonte: FRANÇA, Fábio (2009). Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 1Ed. São Caetano do Sul: Difusão. p.238

Para o autor, um dos elementos falhos da identificação de públicos é tratá-la como um grupo homogêneo que vai recorrer à organização somente quando uma ocasião especial for exigida. Os doze passos colocados na tabela indicam como os relacionamentos se ampliam, bem como os fatores que os condicionam. Com isso, podemos identificar os públicos e construir a rede de relacionamentos da empresa, que irá interferir nas relações segmentadas e até mesmo na interação integral entre organização e seus públicos.

Quadro 4 - Organização com públicos:



Fonte: FRANÇA, Fábio (2009). Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 1Ed. São Caetano do Sul: Difusão. p.252

Após a identificação desses públicos, faz-se necessário entender a importância dos relacionamentos corporativos. O profissional de relações públicas consegue estabelecer relacionamentos corporativos de longo prazo.

As organizações mantêm relacionamentos com a sua 'família' de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos. Em outras palavras, as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com públicos. (GRUNIG, 2009, p. 24)

Há diversas formas de relacionamento e, para classificá-los, Fábio França (2009) indica alguns pontos, quanto à frequência e ao modo (múltiplos, diversos, interatuantes); quanto à interessoalidade (singulares, coletivas, mistas); quanto ao tempo (efêmeras, duráveis, permanentes); quanto à qualidade (compartilhadas, mutuamente benéficas); quanto à relação social (bilateral e unilateral); podendo ser

positivo ou negativo. Este conceito amplia-se, quando tratamos a globalização como um fator importante na mudança de relação da empresa com seu público. A rapidez que essa mudança aconteceu levou empresas a lutarem por seu negócio, inovarem nos produtos, aumentarem a rede de relacionamentos, posicionando-se de forma global perante seus concorrentes e parceiros pelo mundo.

Mais adiante, vamos discutir a importância da comunicação social no papel do relações públicas neste novo cenário empresarial.

## **2.2 Comunicação Social, um Fator Estratégico**

A comunicação deve ser tratada como fator estratégico dentro de uma organização, não somente pelo que foi falado no tópico anterior, mas também por assumir um papel de mediadora e fomentadora de informações, além de produção informacional.

Na ausência da comunicação, muito pouco poderia ser feito com a relação humana, tampouco, questões básicas poderiam ser solucionadas sem qualquer meio de comunicação para mediar esta relação. Dentro de sistemas organizacionais, a maioria dos administradores confirma a necessidade da comunicação. O que diferencia uma empresa de outra é como a questão da comunicação está sendo conduzida e, que como parte vital dentro de uma organização, a comunicação deve ser regida de forma profissional.

Para Marchiori (2006), para se entender a importância do profissional de relações públicas, é necessário compreender o sistema.

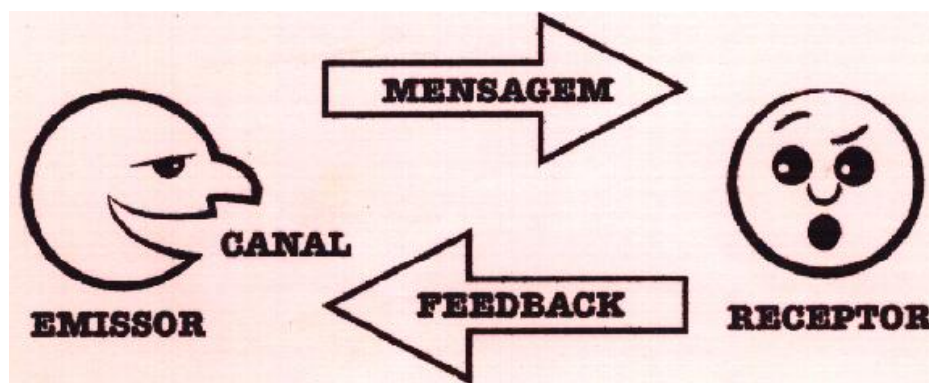
Um sistema pode ser entendido como um número de unidades ou elementos que se relacionam uns com os outros em uma determinada estrutura, obedecendo a padrões de relacionamentos organizacionais, que governam um número de processos. Esses processos são continuamente afetados pela estrutura, ao mesmo tempo em que conforme o processo se modifica, a estrutura também tende a acompanhar esta mudança gradualmente. (MARCHIORI, 2006, p.135)

Fica claro por esta e pelas considerações feitas até aqui que a comunicação exerce um papel fundamental dentro de uma organização. Segundo Maria Aparecida

Ferrari (2009), a comunicação está ligada a todo ato consciente do ser humano, no que diz respeito à interação, levando-nos a entender que o ato de comunicar não fica preso a ação, mas sim, ao processo de significação que os integrantes de um grupo compartilham.

O sentido encarado por este trabalho é o de comunicação como um processo bilateral, ou simétrico de duas mãos (Grunig), tornando-se interativo e participativo. Por isto que o sistema de emissor – receptor passou por mudanças, fazendo com que as partes envolvidas assumam todas as posições dentro do sistema.

Quadro 5 - Modelo de Comunicação Simplificado



Disponível em: < <http://www.ritacris.com/rc10ano/modulo1.html> >

Atualmente, temos o modelo de interação entre as partes, no qual os significados são criados, trocados e compartilhados pelas partes envolvidas. Para Maria Ap. Ferrari (2009), o ponto crucial para a comunicação está na sua capacidade de criar significados intersubjetivamente, fazendo uso do diálogo ou fluxo livre de palavras e interpretações. Tais interpretações irão acontecer devido ao ambiente no qual está inserido, pois cada interlocutor carrega consigo sua cultura, adquirida tanto na vida pessoal quanto organizacional.

Para se obter uma comunicação efetiva dentro de uma empresa, os envolvidos precisam compartilhar dos mesmos significados, para que possam construir conhecimento a partir de um ponto em comum. Neste momento do presente trabalho, a intenção é discutir a real importância de uma organização utilizar a comunicação como um fator estratégico.

Isso acontece quando a comunicação é encarada como uma ferramenta para se atingir a missão, conquistar os objetivos, além de saber como se deve tratar cada um dos públicos envolvidos. Em outras palavras, a comunicação, quando trabalhada neste sentido, tem como função, segundo Maria Aparecida Ferrari (2009), construir e gerenciar realidades compartilhadas.

Os cenários, tanto micro quanto macro, devem ser analisados durante o planejamento estratégico da comunicação. Isto acontece, para que o diagnóstico seja feito de forma leal à realidade.

A partir dessa etapa, é possível estabelecer os parâmetros sobre os quais serão traçadas as táticas de relacionamento e definido o discurso para seus públicos, sem perder de vista a missão que ela (organização) precisa cumprir e os objetivos que deseja alcançar. (FERRARI, 2009, p. 157)

Assim, a comunicação é afirmada como estratégica, pois, além de direcionar os objetivos da organização, consegue estabelecer uma forma de compartilhamento de significados dentro de um ambiente, tanto para os produtos e bens palpáveis, quanto e até mais, para os intangíveis, para o que mantém a organização viva, os laços entre organização e sociedade e organização com funcionários.

Não podemos fechar a comunicação estratégica às práticas ligadas somente ao tangível, o que é sempre esperado pela alta hierarquia, no papel de administradores. A comunicação existe não apenas para transmitir mensagens e informações previamente discutidas de forma horizontal, mas, em sua ênfase, para criar mecanismos de se escutar e interagir com públicos de interesse, saber escutar e criar discussões acerca de um assunto, levando em conta sugestões, críticas e assumindo erros e acertos perante os interessados.

Trabalhamos a fim de tornar nossa vivência dentro da empresa uma forte ferramenta de diferenciação entre as diversas organizações. Uma organização que sabe posicionar sua comunicação de forma estratégica consegue manter consigo seus públicos de interesse, bem como estimular e provocar tais discussões para aprimorar um serviço e até mesmo um produto.

Para tanto, o profissional de relações públicas deve perpassar sua função técnica e trabalhar no sentido social, assumindo o cargo de consultor estratégico, como pontua Grunig (2009). Esse sentido da profissão deve, antes de qualquer coisa, ser entendido pelo profissional que está à frente do departamento que cuida das relações públicas, pois é ele quem vai provar para os dirigentes sua real função dentro do ambiente organizacional. Um dos entraves da profissão é dado pelo que os administradores entendem dela e seu papel.

Como dito anteriormente, existem quatro modelos de Grunig sobre a função do relações públicas dentro de uma empresa, e é através deles que conseguimos observar qual a real importância deste profissional dentro da empresa, se ele está somente fazendo o papel técnico, informando o que lhe é transmitido ou se está fazendo parte das discussões gerenciais e estratégicas.

Grunig (2009) envolve o profissional em três dimensões: técnica, gerencial e estratégica, afirmando que não é somente a última dimensão que faz com que ele se torne estratégico para a empresa. Vamos observar a tabela.

A dimensão que diz respeito ao operacional trata das atividades técnicas, em sua maioria, sem poder de decisão sobre o que se informa, apenas repassando informações já previstas. A segunda esfera diz respeito ao gerencial, entre o básico e o ideal, exigindo do profissional a leitura do ambiente no qual ele está inserido e o domínio das atividades técnicas, a fim de realizar um planejamento de comunicação para determinada realidade organizacional. Todavia, neste ponto, o profissional ainda não participa da tomada de decisão estratégica. É importante esclarecer que a direção destas empresas não consegue entender o profissional como estratégico, nem enquanto criador de significados ou integrador de relacionamentos. Cabe a ele, nesse caso, atuar em questões pontuais, como afirma Maria Aparecida Ferrari (2009), além de ocupar o papel de gerenciamento do setor de comunicação, caso exista. Ainda, para a autora, atua sob os públicos de pressão, por se tratar de um modelo assimétrico. Desta forma, a empresa apóia as propostas, pois vai defendê-las através da assessoria de imprensa, de campanhas publicitárias institucionais, e, para a alta administração, são medidas cabíveis e ideais para a consolidação da organização perante o seu público.

Na terceira dimensão, estratégica, o profissional de relações públicas ocupa, de fato, uma posição que requer integração com os mais altos níveis de hierarquia dentro da organização. Visto como papel fundamental dentro da comunicação organizacional, ele participa da tomada de decisões que possa causar algum tipo de impacto.

Em geral, são empresas que atuam em contextos complexos e que, além de seus produtos e serviços, assumem como missão e propósito questões como a diversidade cultural, a sustentabilidade do ambiente e das pessoas e, principalmente, estão atentas à responsabilidade social e ao bem – estar da sociedade. (FERRARI, 2009, p. 165)

Este é o caso ideal de comunicação dentro de uma organização, em que o profissional encara como função a característica estratégica, podendo exercer um poder de comunicação tanto formal quanto informal, através de conselhos, mais do que apenas trabalhar dentro do plano de comunicação.

Segundo Ferrari (2009), empresas que possuem o profissional com este olhar estratégico são organizações com gestões descentralizadas e que procuram saber a importância da cultura local, a fim de ter um melhor resultado global, além de serem preocupadas com os grupos de pressão, por serem empresas mais vulneráveis a ações desses grupos.

O profissional pode, quando tem a chance, participar no sentido de fazer previsões de longo prazo. Já afirmava Costa (apud Ferrari, 2009), que o estrategista tem a capacidade de prever, no sentido prospectivo, e de imaginar, a médio e longo prazo, além de possuir a visão holística, que tem por base uma estratégia comum: uma só imagem, uma voz e um projeto global; e aí encontramos o cerne da diferença entre os outros dois tipos de profissionais pré estabelecidos no trabalho.

Segundo Ferrari (2009), para cumprir a função de estrategista, o profissional de relações públicas deve:

- a) Fazer parte da tomada de decisões, por meio de conselhos e recomendações aplicadas ao plano de comunicação;
- b) Elaborar e estabelecer o planejamento de relações públicas, após realizar um diagnóstico elaborado com pesquisas e análise de cenários, mapeamento dos públicos de interesse, ligando-o aos objetivos da organização;

- c) Estabelecer mecanismos de mensuração de resultados; além de dizer qual será o custo-benefício da comunicação, terá que defender sua importância como processo que agrega valor mensurável aos negócios;
- d) Estar preparado e disposto para ser consultado pela alta administração junto ao governo e a entidades de interesse da instituição, tratando de questões e reputação;
- e) Assumir a gestão da comunicação corporativa em todas as suas dimensões, fortalecendo a identidade, marca, reputação e zelando pelos valores organizacionais da cultura, ética, diretrizes e políticas da organização.

Percebemos que este profissional é mais difícil de ser encontrado nas empresas brasileiras. Com isso, as organizações continuam perdendo, pois está provado e dito que devemos nos preocupar com nossos públicos estratégicos de maneira concisa e clara. Esta relação é o que vai sustentar a missão, visão e, principalmente, os objetivos da organização. Para tanto, é necessário que se tenha consciência de onde se quer chegar e qual a imagem que se quer ter, lembrando que uma imagem não se constrói apenas com discurso, mas com a real transformação de atitudes quem vêm de dentro para fora do ambiente organizacional. A dificuldade de encontrar profissionais com estas características foi estudada pelo Instituto Ibarra (1991) e as conclusões mostram os diversos pontos pelos quais a organização adquiriu uma característica tal que não permite que o profissional não desenvolva a função estratégica.

Fica claro e estabelecido que a comunicação desempenha papel vital dentro de uma organização, uma vez que efetua e mantém o relacionamento da mesma com seus públicos estratégicos. Sabemos que a comunicação, sozinha, não realiza este relacionamento, mas depende de outras áreas, para que se perpetue e seja transparente.

Logicamente, a comunicação por si só não cria e mantém esses relacionamentos, mas a comunicação tem um papel vital. Também é importante saber que os relacionamentos podem não ser totalmente benéficos para a organização. Eles têm a capacidade tanto de limitar

como de intensificar a autonomia da organização em seu ambiente. (GRUNIG, 2009,p. 40)

Grunig (2009) afirma a possibilidade de o público impedir a liberdade da organização. Temos que considerar esta atitude perante empresas que oferecem riscos para o ambiente, ou que não são transparentes com a comunidade na qual estão inseridas. Abrir um canal para escutar o porquê da insatisfação pode ser uma forma de conseguir trabalhar e, ao mesmo tempo, não ofender quem quer que seja, por motivos ambientais ou sociais. Uma organização que toma a atitude de ser transparente e aberta para seu público tende ao sucesso.

### **2.3 Relações Públicas Internacionais**

Como exposto anteriormente, o profissional de relações públicas trabalha ligado, diretamente, à cultura organizacional. Desta forma, é ele quem auxilia em processos de mudanças culturais, bem como em casos de abertura de novas sedes empresariais fora do país de origem ou até mesmo na compra ou venda da organização na qual trabalha.

Em casos como os de fusão e aquisição, o profissional tem como função amparar no choque cultural causado na fase de integração entre as empresas em questão. Este processo é considerado um dos mais delicados neste momento da mudança organizacional, visto que é ele quem vai integrar o funcionário ao novo, mesmo sabendo, como já dito, que ele passará por quatro fases até se alinhar ao novo sistema. Com a participação efetiva do relações públicas na administração do choque cultural, os funcionários tenderão a se sentir menos isolados e mais participativos deste processo.

Para tanto, a organização precisa estar preparada para se comunicar, de forma transparente e concisa, com todos os seus públicos, principalmente, com o interno, pois é ele quem move a empresa, que motiva o trabalho e faz com que a instituição prospere. Pensando na existência de sub-culturas, o processo de comunicação tende a ser ainda mais relevante, pois, para cada departamento, uma linguagem específica deverá ser utilizada, a fim de que todos os funcionários consigam, pela própria interpretação, captar o que está acontecendo.

Durante as fases de fusão e aquisição, a comunicação cumpre diversas funções. Inicialmente, o departamento de comunicação e de recursos humanos deve ser integrado no processo pré-compra, a fim de que possam participar ativamente do processo. Segundo Barros (2001), em um primeiro momento, após a fusão ou aquisição, o objetivo é informar a todos, de maneira geral, a fim de evitar especulações, que acabariam gerando insegurança, ansiedade, podendo aumentar a situação de tensão entre os funcionários. Após esta fase, a comunicação deve sinalizar qual direção tomar, divulgando valores, crenças e princípios que passarão a fazer parte da nova cultura organizacional, ajudando, desta forma, os funcionários a se situarem e a diminuir as tensões presentes.

Entretanto, mesmo que seja indispensável esta atuação no sentido de apenas comunicar e divulgar novos valores, acredito que a comunicação tenha que ir além e trabalhar intrinsecamente ligada às demais diretorias, na intenção de acompanhar e direcionar a mudança cultural dentro do ser humano. O modelo de intervenção adotado para implementar a mudança torna-se ferramenta fundamental.

O uso de abordagens convencionais precisa ser substituído por um novo paradigma, que proporcione nas organizações as condições para incentivar o fluxo de informações, a conectividade, os relacionamentos e a emergência de planos a partir dos membros da organização. O desafio maior é representado pelo aprendizado dos líderes e dos agentes envolvidos com as mudanças, no sentido de apoiar esses processos e de livrarem-se da necessidade de controle e certeza. (VIDAL; MELO; OBADIA; 2007,p.130)

Para tanto, a visão mecanicista de mudança apenas de valores e sua disseminação para os públicos, passa a ficar obsoleta e a nova forma de mudar aparece nas organizações. Segundo Olson e Eoyang (2001, apud Vidal; Melo; Obadia, 2007), uma nova dinâmica surge baseada na auto-organização dos sistemas adaptativos:

- **Agentes do sistema:** são os participantes no processo de auto-organização, através de idéias, pessoas, departamentos, clientes, independente do nível hierárquico.

- **Agentes da mudança:** são os agentes do sistema que acabam por influenciar, de forma consciente, os processos de auto-organização, buscando novos padrões que se adaptem ao comportamento humano.

- **Padrão:** qualquer estrutura coerente que emerge deste processo de auto-organização, como a cultura organizacional, os modelos mentais, os hábitos, a vestimenta.

A auto-organização existe desde que haja um sistema aberto para gerar novas estruturas e padrões baseados na dinâmica interna. E, para que essa organização seja efetiva e contínua, há a necessidade do acompanhamento de um profissional que irá atuar gerindo a mudança. Este profissional tende a ser um relações públicas, que vai trabalhar com um profissional de recursos humanos. O trabalho tem que ser executado com a intenção de acompanhar o processo e não com o intuito de direcioná-lo para o lado da empresa.

Dentro de instituições que se internacionalizam, o processo torna-se complexo, pois a mudança não irá ocorrer apenas em funções determinadas ou na troca de maquinário, mas haverá o choque entre as culturas organizacionais e o relações-públicas tem que participar de todos os processos, a fim de gerenciar e evitar crises de desmotivação ou desentendimento entre os funcionários e a empresa.

Com a globalização, surgem alguns problemas, como a barreira cultural entre nações, mas que deve ser trabalhada para que os povos passem a entender e compartilhar signos comuns. Também cria a oportunidade para atuação das empresas que operam em mercado global. Com o crescimento do mercado internacional, aumenta a possibilidade de alianças, fusões e aquisições. Sendo assim, o contato com as diferentes culturas, os costumes e as linguagens também cresce e cabe ao relações públicas internacionais gerenciá-lo entre os povos.

Apesar de não termos o assunto presente na grade curricular do curso de relações públicas, sabemos que o profissional conhecido como relações públicas internacionais é capaz de tomar o conjunto de medidas, iniciativas, esforços e formas práticas de ação e expressão, visando estreitar o relacionamento entre os povos e as nações, além de torná-lo mais produtivo, ampliando o intercâmbio intercultural. A diferença entre as relações públicas internacionais e as relações públicas está no fato

de que a primeira pode ser realizada em outro país, que não seja o de origem, além de atuar diretamente com economia, direito e diplomacia.

Desta forma, este profissional deve ser hábil para criar determinados meios que sejam estratégicos para amenizar possíveis problemas que envolvem uma organização que se internacionaliza, tendo em vista que a comunicação é reconhecida como necessária para o sucesso de tais atividades.

Levando em consideração que, segundo o Guia de Ernest & Young para Administração de Fusões e Aquisições (KEY, 2005, apud, Solano; Muller, 2011, p.7), “Até um terço das Fusões fracassa dentro de cinco anos e cerca de 80% nunca atingem suas expectativas. A maior parte dessas deficiências se deve a fatores humanos, e não a análises quantitativas”, a vantagem competitiva de uma empresa que se preocupa com seus públicos neste processo é grande. As culturas da empresa e este possível choque cultural (conflitos entre filosofia, visão, metas, valores da empresa e seus recursos humanos envolvidos no processo) recebem pouca prioridade dentro da etapa de pré-aquisição. O mesmo estudo comprova que a incerteza gerada pela falta de informações claras e comunicação eficiente gera estresse, desmotiva, diminui a produtividade e pode passar a perder importantes funcionários para a organização, além de encontrar maior resistência para a mudança e integração, promovendo um choque cultural entre empresas maior do que o pretendido.

Comprovando que os fatores humanos não podem ser deixados para trás, como geralmente acontece, sendo considerados somente após o acordo ser estabelecido, uma das formas de se reduzir a incerteza é trabalhar de forma transparente a comunicação interna, a fim de evitar ambigüidades, e até mesmo a rede informal de comunicação, conhecida como “rádio peão”, que nem sempre leva informações verdadeiras para frente.

Para fazer esta comunicação, o profissional de relações públicas se faz necessário. É ele quem vai gerenciar o processo de aceitação e cooperação dos públicos, a fim de manter a administração informada a respeito das atitudes, opiniões e comportamentos tanto de público externo quanto interno.

Uma das definições do conceito de relações públicas internacionais se faz necessária neste momento do trabalho, segundo Black (apud RIBEIRO, 2003, p.3):

(...) a intenção de conseguir uma compreensão mútua salvando um vazio geográfico, cultural ou lingüístico ou todos eles de uma vez. O termo utiliza-se, também, para indicar atividades de Relações Públicas que se leva ao término ou tem uma positiva importância fora do seu país de origem. (BLACK, apud RIBEIRO, 2003, p.3)

O passo mais importante e primeiro é a mudança de atitudes, ações e costumes dos empregados, a fim de transformar a cultura da organização. Isso acontece por meio das alterações práticas no comportamento das pessoas, e, para isso, uma mudança na visão, missão e valores é necessária, levando em conta a participação de todos os envolvidos no processo. Depois, um programa de divulgação auxilia os funcionários a incorporarem o significado destas ações.

O profissional de relações públicas tem como uma de suas funções trabalhar o lado institucional da empresa e identificar os públicos de interesse, a fim de lançar estratégias que estabeleçam um diálogo interno para caminhar na mesma direção da mudança cultural da empresa, gerando cooperação, credibilidade e comprometimento com os novos valores da empresa. Cabe ao profissional administrar disputas, desacordos, crises, bem como lidar com os confrontos no ambiente organizacional.

Outro ponto importante na atuação do profissional de relações públicas é administrar a integração entre as culturas organizacionais, partindo do princípio de que, para se ter uma cultura organizacional coesa, todos os participantes têm que compartilhar a mudança, sabendo que ela também é um fenômeno comunicativo. No entanto, de nada adianta a comunicação fazer seu trabalho, sem que essa nova cultura não seja realidade nas práticas organizacionais.

Segundo o Guia Ernest & Young (KEY, 1995, apud, Solano; Muller, 2011, p.10), “planos e estratégias de comunicação; estrutura organizacional e relações de subordinação; plano do desenvolvimento da nova visão, nova missão e novos valores; plano de pessoal, inclusive de pacotes de benefícios, pacotes de compensação e pacotes de políticas e procedimentos” são itens primordiais dentro de uma mudança organizacional. E devem ser desenvolvidas pelo profissional de relações públicas, área responsável pela gestão da comunicação organizacional, elaborando estratégias, planos, programas e projetos de comunicação.

Como estudo de caso para confrontar a teoria e a prática, já que a bibliografia brasileira, referente ao estudo das relações públicas internacionais, é escassa, usarei a empresa Tilibra, que foi adquirida pela norte-americana MeadWestVaco - MWV, e relatarei minha experiência a partir de entrevistas e depoimentos a fim de saber qual foi a atuação da empresa perante o choque de culturas.

### **3. A PRÁTICA E A TEORIA: UM ESTUDO DE CASO DA TILIBRA**

### 3.1 A História da Tilibra<sup>4</sup>

A Tilibra é uma indústria gráfica papelreira bauruense com mais de 80 anos de história. Seu início e grande parte de sua trajetória foram marcados pela gestão familiar.

Em 1928, o fluminense João Martins Coube vendeu sua própria casa para começar seu empreendimento, inicialmente, com uma porta comercial nomeada de "Typografia Brasil", na cidade de Bauru, interior de São Paulo. No estabelecimento eram comercializados brinquedos, tintas, artigos para escritório e engenharia. Como o prédio tornou-se pequeno, mudaram o comércio para um imóvel maior, próximo ao bairro.

Em meados da década de 40, o nome da empresa do Sr. João Coube mudou para "Typografias e Livrarias Brasil", a primeira sociedade anônima de Bauru. Em 1949, inaugurou um prédio de quatro andares, moderno, sendo que a gráfica estava instalada nos andares superiores e a loja no piso inferior.

O ano de 1953 foi marcado pela conquista do Jubileu de Ouro. A Tilibra possuía representantes comerciais em onze estados brasileiros e uma política de investimentos em modernas máquinas gráficas. Nessa época, a "Typografias e Livrarias Brasil" já distribuía os seus produtos em boa parte do país.

Em 1962, o prédio comercial ficou pequeno para comportar tamanha expansão dos negócios e a gráfica foi transferida para o seu endereço atual, ocupando uma área de seis mil metros quadrados.

A década de 70 foi marcada pela morte do Sr. João Batista Coube, na mesma época em que o nome do empreendimento passou a ser Tilibra/SA, aproveitando as iniciais de cada uma das palavras de "**Typografias e Livrarias Brasil**". A partir de então, seus quatro filhos deram continuidade aos trabalhos do pai e iniciaram uma nova era na história da empresa.

As metas da década de 80 tiveram como base a consolidação da qualidade dos produtos, da tecnologia avançada, do desenvolvimento dos recursos humanos, do marketing agressivo e do início de licenciamentos de grandes marcas, como Garfield e

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.tilibra.com.br/tilibra/pt/index.php>>. Acesso em: 15 out. 2011.

Snoopy. Nessa década, a Tilibra também participou da Primeira Feira Escolar, realizada no Parque Ibirapuera, na cidade de São Paulo.

A década de 90 foi marcada por contratos exclusivos com personagens famosos como Xuxa, Comandos em Ação, além de marcas próprias, conhecidas como Click, Grafit, Arca de Noé, Sapeca, Diplomata e Charme.

A Tilibra ganha notoriedade e se consolida como a marca mais lembrada pelos estudantes brasileiros e entra para o ranking das maiores empresas do país, de acordo com a Revista Exame. A chegada dos personagens da Disney como Mickey, Minnie, Ursinho Pooh e outros renomados personagens de sucesso solidificaram os diferenciais dos produtos da empresa. Atualmente, a Tilibra conta com cerca de 900 funcionários situados em Bauru, além dos terceirizados e revendedores espalhados pelo Brasil inteiro.

Em agosto de 2004, o Grupo Meadwestvaco – MWV- adquiriu o controle acionário da Tilibra. O grupo MWV já mantinha negócios no Brasil, no setor de embalagens, com a Rigesa, na cidade de Valinhos, adquirida em 1952. Contando com investimentos em modernos equipamentos, apostando nos talentos de sua valorosa equipe de profissionais e se valendo do respaldo tecnológico e comercial do Grupo MWV, a Tilibra, com seus produtos inovadores, está presente em mais de 18 países, dando continuidade à sua trajetória.

A Tilibra recebeu os valores do grupo MWV que são aplicados na empresa: compromisso com a excelência; respeito pelo indivíduo; trabalho em equipe e integridade; a visão: ser a principal fornecedora de produtos de papelaria inovadores e de valor agregado no Brasil e em toda a América Latina; a missão: criar e fornecer produtos desejados pelos consumidores, oferecendo boas oportunidades de negócios para os próprios acionistas e funcionários.

O grupo norte americano MWV fica em Glen Allen, Virginia. A Meadwestvaco Corporation é produtora global líder em embalagens, papéis revestidos e especiais, materiais de escritório, produtos ao consumidor e produtos químicos especiais. A empresa opera em 30 países, atende consumidores em mais de 100 nações e é reconhecida por sua sustentabilidade econômica, social e ambiental, fazendo parte das empresas com índices Dow Jones de Sustentabilidade. A MWV gerencia áreas

florestais estrategicamente localizadas de acordo com os mais rigorosos padrões ambientais em conformidade com o Programa de Iniciativa Florestal Sustentável.. O Grupo MWV atua nos ramos de embalagens de: companhias de comida congelada, cosmética, eletrônicos, tabaco, produtos para papelaria e escritório, dentre outros.

Atualmente, a Tilibra exporta para os Estados Unidos e Canadá, através da MWV, e para vários países da América Latina. Tem distribuidores no Chile, Costa Rica, Equador, Paraguai, Argentina, Bolívia, Venezuela, Porto Rico, República Dominicana e Uruguai. Também embarca produtos, através de Representantes de Vendas no Líbano e Angola.

### **3.2 Tilibra no pré e pós venda**

Este tópico conta com contribuições de funcionários da empresa, que concederam entrevistas para constataremos alguns pontos quanto à aquisição da empresa pela norte americana MWV, que já tinha contato com o Brasil pela empresa de embalagens Rigesa, comprada há mais de 50 anos pela norte americana.

Conforme constatado, a Tilibra era administrada por três núcleos familiares. Cada núcleo da família Coube gerenciava uma repartição da empresa. “Quando você chega na terceira geração (da família), você passa a dividir muito a empresa, tinha uma família que cuidava da parte industrial, uma família que cuidava da parte de vendas e uma que cuidava do RH.”, relata Sandra Mello, chefe de recrutamento e seleção da Tilibra.

Portanto, foi decidido, por bem, vender a empresa, para que ela se profissionalizasse e conseguisse caminhar com as próprias pernas em questões monetárias. O processo de compra demorou entre um e dois anos, e a negociação foi feita entre a alta diretoria da Tilibra e a MWV, sem o envolvimento de profissionais do departamento de Recursos Humanos, tampouco a comunicação da empresa foi alertada sobre. “Eles vinham negociando com a MWV, que era um cliente da Tilibra, há tempos, até porque estávamos indo para a quarta geração e a família estava encontrando dificuldades de administrar a Tilibra. Porque vai crescendo, entrando gente

diferente, nós estávamos indo para a geração dos bisnetos do fundador. Então, antes que tivesse um problema maior, optaram pela venda. Veio tudo pronto da MWV e Rigesa, porque a Rigesa é uma empresa do grupo MWV que já está há mais de 50 anos, então, eles tinham uma relação muito maior, estavam totalmente sintonizados”, diz Sueli Pires, gerente de Recursos Humanos.

“Eu penso que isso não é uma mudança da Tilibra, mas a Tilibra se manteve por conta dessa mudança, não sei o que seria da Tilibra se ela não tivesse sido vendida. Não sei se ela estaria bem financeiramente e gerando empregos”, conta Sandra.

Pelo fato do setor de Recursos Humanos não ter sido envolvido no processo de mudança, podemos concluir que a alteração de cultura da empresa tornou-se complicada do ponto de vista da organização, pois os funcionários não fizeram parte deste processo.

Logo após as negociações serem fechadas e a compra da Tilibra pela MWV ser efetivada, os diretores comunicaram aos gerentes, que, por sua vez, repassaram a informação para os chefes da empresa. A comunicação para os públicos internos - é importante ressaltar que a empresa possui pelo menos dois públicos internos que recebem a mensagem de forma diferente, o público que trabalha na produção e o que se encontra nos setores administrativos, sendo que 80% está concentrado na produção - e externo, por sua vez, foi efetivada pela gerente de comunicação da Rigesa, uma figura não comum ao público interno da Tilibra. Ela apenas foi até a empresa para informar aos funcionários a mudança estrutural de gestão. “Veio junto o pessoal de comunicação da Rigesa, que é uma empresa que pertence a MWV, então, a responsável pela comunicação de lá acompanhou, porque, junto com esse comunicado interno, houve um comunicado externo, que saiu na mídia”, relembra Sandra.

Na época, o setor de comunicação ficava dentro do Departamento de Produtividade, Qualidade, Segurança e Meio Ambiente da Tilibra e a área surgiu na empresa justamente para auxiliar a divulgação dos programas de qualidade instalados no momento, inclusive os meios de comunicação, como o Boletim, levavam o nome de um dos programas desenvolvidos. Pela questão física, o local do setor foi considerado bom, pois ficava próximo à fábrica e as notícias chegavam mais rápido aos responsáveis por reafirmá-la ou desmenti-la.

Existia na área uma profissional de relações públicas que não foi envolvida no processo de pré compra e muito pouco no pós compra, fazendo parte apenas do operacional, enviando releases e elaborando comunicados internos, previamente determinados pela responsável de comunicação da Rigesa. Como apontado anteriormente neste trabalho, uma das principais funções do profissional de relações públicas é gerenciar a comunicação de uma organização. Quando se insere em um contexto organizacional uma figura que não fazia parte daquele cenário, como a gerente de comunicação da Rigesa, que chegou apenas para informar a mudança, a transição de culturas se torna mais difícil, pois falta a credibilidade construída; levando em conta que, para a mudança acontecer, todos devem compartilhar dessa credibilidade, tendo a consciência do que está acontecendo, a fim de incorporar os novos valores impostos na empresa. “Na época, a Tilibra não tinha uma estrutura de comunicação, por isso que veio o pessoal da Rigesa. Comunicaram diretores, gerentes e chefes, e essas pessoas se incumbiram de passar para o restante”, conta Sandra.

Segundo Maria Aparecida Ferrari (p. 2008, p.28), “(...) o profissional de relações públicas deve garantir as compatibilidades culturais no ambiente dos negócios, agindo como o ‘integrador cultural’, sempre sensível às questões locais e às idiossincrasias de seus públicos estratégicos.” Em outras palavras, não é apenas na questão da linguagem que temos que nos aproximar dos públicos, mas sim, devemos respeitar as diferenças e nos livrarmos de estereótipos possíveis dentro de um ambiente, tanto de mudança como de internacionalização.

No processo de aquisição da Tilibra, houve sim uma profissional de relações públicas envolvida, mas ela não trabalhava ligada diretamente à empresa. Ela era uma profissional externa, podendo significar, para o público interno, alguém alheio ao seu mundo. É de extrema importância que o funcionário se reconheça no ambiente da mudança. Para isso, deveria haver uma figura comum, liderando o momento.

Para atingir o grau de confiabilidade do público interno, a empresa tem de se preocupar em divulgar a notícia, primeiramente, para seu público interno e, posteriormente, passar para a imprensa, ou então, fazer isso de forma simultânea. Levando em conta que a motivação para a mudança depende, em grande parte, do grau de informações que se dá sobre o processo, bem como do envolvimento dos

funcionários na mudança. Segundo André Ferreira (2011), “antes de anunciar a transação, a empresa tem de conscientizar os seus funcionários sobre os seus objetivos de crescimento, para que não interpretem a notícia de maneira negativa e sintam segurança quanto a sua importância naquele momento.”

Uma das formas de se garantir isso, não gerando estresse ou insegurança pela falta de informação, é através de uma figura, dentro da organização, que ilustre a mudança e faça com que os funcionários possam participar dela, através de novas práticas organizacionais. “Uma coisa é você informar pra pessoa as mudanças, outra é ela aceitar, interpretar e entender que aquilo é bom pra ela, e hoje as pessoas ficam meio que no vazio. Mas, penso que seja uma fase que leva um tempo. Mudar a cultura de uma empresa não é um processo que leva pouco tempo”, diz Sandra.

A insegurança foi percebida pela atual gerente de Recursos Humanos, Sueli Pires, pelos funcionários mais antigos e com maiores cargos, os quais temiam ser substituídos por outros de confiança da empresa norte americana. Contudo, a MWV, neste sentido, preservou o quadro de funcionários e ainda firmou contrato com os diretores por dois anos na empresa, além de trazer um executivo norte americano para ocupar o cargo de presidente durante este período de transição. Todavia, ainda segundo Sueli, o choque cultural foi percebido depois desses dois anos, pois foi neste momento que os antigos diretores, ainda da família fundadora, deixaram de ocupar seus cargos e vieram novos diretores para a empresa, sem vínculo com a família.

“Os mais antigos pensavam que iam ser mandados embora e iriam trazer gente deles, de confiança deles. Porém, não aconteceu isso. Eles tiveram uma condição. Essa transição até hoje ainda esbarra em uma preocupação na cultura da empresa, porque você passa de um familiar para um profissional. Isso dá um choque, então, você escuta até hoje funcionário falando assim “mas antes, era diferente”, mas não teve nada que a Mead tivesse feito para prejudicar alguém. Fizeram um contrato com os diretores da família para permanecerem na empresa por dois anos, no mínimo, para que essa transição tivesse uma facilidade maior, porque você conhecia os diretores. Veio um profissional de Mead que passou a ser nosso presidente, um americano, e os demais diretores permaneceram no mesmo cargo, exceto dois, o presidente da época,

Dr. Rubem Coube, e o filho dele, André, que era o nosso diretor de RH, que decidiram deixar a empresa”, explica Sueli Pires.

Sueli ainda afirmou que o novo presidente se preocupou em aprender a língua portuguesa e se comunicava, mesmo com dificuldades, com os funcionários, e também dava palestras coletivas, a fim de se relacionar melhor com os chamados tilibranos. “O Joe foi um elo muito bom entre a Mead e a Tilibra, ele ficou junto com os diretores e dois anos depois, mudou. Esses dois anos foram bons, interessantes e necessários, porém, mudou pouco nesse período. A mudança maior aconteceu depois da saída dos diretores. Aí você percebeu que agora está mais profissional”, comenta Sueli.

Uma das maiores barreiras culturais detectadas pelas entrevistadas diz respeito ao idioma. Os gerentes, na época da aquisição, não dominavam a língua inglesa, o que pode ter causado distanciamento entre empresas, inicialmente. E, conseqüentemente os funcionários passaram a sentir determinada distância. Como dito anteriormente, foi após os dois anos de adaptação que realmente se sentiu o choque cultural entre as empresas. Durante este período, alguns treinamentos foram realizados com as chefias e demais funcionários da empresa.

Após a aquisição, foram feitos programas de treinamento entre os gerentes e chefias, bem como com todo o público interno, tendo como principal objetivo divulgar os valores que a empresa acabava de receber da MWV. Neste momento, não houve um estudo de princípios e vontades dos funcionários da Tilibra, mas sim, uma imposição de novos costumes. Os funcionários do departamento de Recursos Humanos foram os responsáveis pela divulgação destes valores e, em momento algum, o profissional de relações públicas da Tilibra foi envolvido no processo. “São valores da MWV, a Tilibra tinha missão e visão, mas não tinha valores. A divulgação de valores foi feita dentro da Tilibra pelo pessoal do treinamento. Tinha manual, cartazes, displays e teve um treinamento para gerentes, diretores. Contratamos uma empresa para fazer isso, uma consultoria. Nessa época, também foi trabalhada essa questão das mudanças e isso nós fizemos com o pessoal da produção, das outras áreas, nós que fizemos, do RH, e trouxemos essa questão das mudanças e trabalhamos com eles a questão do presente, passado e futuro. Como eles entendiam a Tilibra no passado, no presente e no futuro,

com relação a valores. (...) Justamente para entender o que estava acontecendo e a questão da aceitação da mudança se tornou pertinente”, informa Sandra.

É importante ressaltar que a atual gerente de Recursos Humanos, Sueli Pires, não ocupava o cargo durante a aquisição. Somente em 2006, Sueli foi promovida a gerente da área. “O RH, na época, era o diretor André, gerente da família, mas, no momento da venda, já tinha saído e nós tínhamos chefe de administração de pessoal, recrutamento e seleção e benefício. Quando o diretor de RH preferiu não ficar na empresa, me consultaram e disseram: ‘Você é a mais antiga, que conhece a empresa, que tem a facilidade de estar comunicando e trabalhando com os funcionários, vamos colocá-la como supervisora do departamento’. Eu era a chefe de administração de pessoal. Então, a própria Mead que me promoveu, depois da aquisição, a supervisora do RH e a gente continuou trabalhando”, conta Sueli Pires.

Ainda para Sueli, o Programa de Valores foi de extrema importância neste momento. “O programa de valores da Mead, os quatro valores, que foi muito bom para o funcionário, para confiar na empresa. Prosseguiram as comunicações, palestras motivacionais. Eram dadas por consultores. Uma coisa que avalio como muito bom foi o programa de valores da Mead. Claro, a Tilibra sempre foi uma empresa muito correta, idônea, legalista, porém, era familiar, é diferente de uma profissional. A gente fez a comunicação dos valores. Foi um programa que a gente entrou com ele muito bem preparado e foi muito bem aceito pelos funcionários. Passamos a ter treinamento do código de conduta da Mead, que não tínhamos antes, fizemos treinamento com todos os funcionários e ainda fazemos anualmente uma reciclagem obrigatória”, relata Sueli Pires.

Este problema de cultura referido pode ser definido pelo fato de a empresa não ter envolvido o seu público interno, em momento algum, na mudança. As informações foram apenas repassadas. Por mais que se tenham feito treinamentos para conscientizá-los, talvez não tenha sido suficiente. O envolvimento, neste momento da mudança, é primordial, para que não se torne uma transformação mecânica, mas sim, um processo, dentro do qual os indivíduos se enxergam como parte do todo, a fim de agregar sentido e significado aos novos padrões da empresa.

Este problema de cultura pode ser sentido pelos gerentes das áreas da empresa, pois eles, tampouco, foram envolvidos no processo ou receberam treinamentos, inicialmente, a fim de repassar as informações adiante. Na verdade, eles pouco ou nada participaram do momento decisivo da mudança organizacional. Desta forma, tem-se um ponto negativo no que diz respeito a repassar informações ao seu respectivo departamento, e é nesse momento que a cultura organizacional pode se tornar algo distante de todos. Com o tempo, passa a não fazer mais sentido para quem vive dentro deste ambiente, pois ainda estão, de certa forma, ligados ao passado da empresa. “É difícil. Até hoje existem algumas pessoas que comparam a Tilibra familiar com a de hoje e não entendem que houve essa mudança. Ninguém perguntou se você queria ou não passar por isso, pertencer a uma empresa multinacional, e quanto mais resistente a pessoa, mais dificuldade ela tem de adequar, porque ela não está acompanhando”, relata Sandra.

Atualmente, o funcionário que é admitido na empresa recebe um código de conduta que conta com informações sobre como se comportar no ambiente de trabalho, uma cartilha sobre os valores da Tilibra, dentre outros materiais referentes à integração do funcionário na empresa. O material referente ao comportamento organizacional vem pronto da MWV e cada pessoa que recebe tem que assinar um termo de compromisso, garantindo o recebimento e a leitura do mesmo, uma característica dada como norte-americana, pelas entrevistadas, mas que na realidade, é uma característica empresarial profissional adotada inclusive no Brasil.

Outra mudança que aconteceu, referente à aquisição, deu-se com o formato da Linha Ética, instrumento pelo qual os funcionários podem denunciar, anonimamente, atitudes que não compreendem os valores da empresa. Ela já existia anteriormente, mas, com a aquisição, as ligações são direcionadas diretamente para a MWV, e existe uma tradutora para cada país onde a MWV possui empresas, desta forma, eles encaminham o relatório para a Tilibra.

“Depois que a empresa foi vendida, ela passou a ter mais normas, políticas, procedimentos, e o RH vai trabalhando em cima disso. Está na situação ideal? Ainda não, mas hoje está muito diferente. As pessoas têm oportunidade de carreira, de serem

treinadas, de se contratar, de serem efetivadas. Saiu da informalidade”, destaca Sandra Mello.

Esta forma de se receber as chamadas denúncias tornou-se algo distante e parece não ter efeito sobre a empresa, já que eu falo com pessoas que estão longe, fisicamente, do meu ambiente de trabalho. Talvez esclarecer os pontos questionados na linha ética, por meio das ferramentas de comunicação interna da empresa, seja uma boa alternativa para demonstrar a preocupação da empresa em entender seus problemas e a sua eficácia em solucioná-los, ou mesmo esclarecer dúvidas que possam surgir.

Outras mudanças referentes às práticas da empresa passaram por alterações no processo de profissionalização, como é o caso da festa do dia do trabalho. Era uma data comemorada no clube da empresa. Isso não existe mais, justamente pela mudança de cultura, na qual era servida bebida alcoólica e o clima era de descontração. Hoje em dia, esta festa é um jantar sem a bebida alcoólica fornecida pela empresa e em um salão alugado para eventos. Entre outras mudanças, os funcionários sentiram como se estivessem perdendo algo, não enxergando o que estava sendo acrescentado.

Mudanças estruturais na empresa também foram feitas, principalmente, no que diz respeito à produção, pois a MWV passou a investir fortemente em maquinário e melhoria da qualidade dos produtos. Algumas vezes, isso acarreta a demissão de alguns funcionários, mas, justamente pelo fato da mecanização do espaço. “Melhorou muito o investimento de maquinário. Antes, quando era familiar, o investimento em máquinas era muito baixo, era um problema, porque a Tilibra trabalhava seis meses com o dinheiro dela e seis com o banco. Quando a Mead comprou, ela passou a investir na empresa. Esse ano, foi feito um investimento muito grande na produção” informa Sueli Pires.

Já o investimento em treinamentos e melhorias está começando a acontecer neste momento da empresa, tendo em vista que o que se espera da Tilibra são os altos resultados, mesmo papelaria sendo uma das menores frentes da MWV. “O investimento em pessoas vai da unidade, eles cobram muito resultado, como todo bom americano,

então, se você tem que dar resultado, setembro já é feito o plano para o ano seguinte”, conta Sueli Pires.

O Grupo MWV trabalha com ações globais, portanto, cada programa aplicado a uma empresa ao redor do mundo é replicado para todas da mesma forma. A Tilibra conta com um programa de reconhecimento do funcionário pelo tempo de prestação de serviço à empresa. Trata-se da distribuição de um certificado e um PIN para funcionários que completam cinco, dez, quinze, e assim por diante, anos de empresa. Esta estratégia de reconhecimento veio da MW desta forma, já com sua estrutura montada. Coube à Tilibra trabalhar a comunicação no sentido de informar os funcionários sobre o reconhecimento e distribuí-lo mensalmente aos homenageados. Portanto, todo mês, são feitas as homenagens dentro do setor no qual o funcionário homenageado trabalha e ele passa a usar o PIN, se optar por isso.

Em momento algum, foi feito um estudo sobre a cultura organizacional brasileira, a fim de constatar se a distribuição do PIN iria gerar motivação entre o público interno. O que foi percebido pelas entrevistadas é que o programa está dando certo, pois é um momento dentro do qual o chefe do setor paralisa as ações do momento para fazer a entrega a uma pessoa em especial; isso, dentro da produção. Já nos setores administrativos, ainda não souberam identificar se a ação está sendo vista como positiva ou negativa. “A questão do choque cultural ainda tem reflexos, a questão do PIN não foi estudada antes, é global e veio de cima. Tudo, para eles, é global, eles trabalham no coletivo e as pessoas têm necessidade do individual. Aqui na Tilibra a gente sempre procurou, antes e agora, trabalhar em equipe, mas muitos não aceitam”, explica Sueli Pires.

A questão relacionada ao coletivo, apontada por Sueli, diz respeito ao que ela considera a cultura do funcionário da Tilibra, o qual precisa de incentivo individual para se sentir parte de um processo. Já a MWV trabalha com questões globais e em grupo, o que pode dificultar a questão do reconhecimento para este público. Uma das formas de seguir adiante sem perder a cultura propriamente dita deste funcionário, que independe da MWV, é propor ações para a Tilibra, a fim de expor à MWV como uma maneira singular de trabalhar.

Levando em conta a análise feita sobre a empresa, percebe-se a ausência de um profissional de relações públicas inserido nas questões de tomada de decisão, portanto, não é encarado como estratégico. A importância deste profissional inserido em tais questões gerenciais se faz pelo fato dele, segundo Grunig (2001, p.79), representar os problemas e pontos de vista dos públicos, tendo a noção e capacidade para apontar possíveis obstáculos que determinadas decisões podem encontrar, ou seja, constatar a consequência perante os públicos. O relacionamento do profissional com as demais gerências tem de ser pautado em programas de comunicação e disseminação dessas consequências de decisões tomadas, proporcionando fóruns de discussões, a fim de mostrar tais dados nos momentos da tomada de decisão.

Quando o departamento de Relações Públicas participa do desenvolvimento de relacionamentos adequados com os públicos, esse departamento adquire valor para a organização e para a sociedade. As organizações exercem responsabilidade social quando consideram, além dos seus próprios interesses, os interesses dos públicos. Quando uma organização ignora ou se opõe aos interesses dos públicos, esses mesmos públicos se organizam normalmente em grupos de ativistas que confrontam e desafiam a organização. O resultado é o conflito. As relações públicas servem à sociedade interagindo com os públicos para dar solução a conflitos que possam destruir a sociedade. (GRUNIG, 2001,p.75)

A Tilibra passou pelo processo de aquisição sem o seu profissional de relações públicas inserido a fundo na questão. Apesar de ter contado com a presença da profissional de confiança da MWV, a relações públicas da Tilibra não foi envolvida estrategicamente no acontecimento, mantendo sua função operacional diante dos fatos que eram transmitidos pela Diretoria. Este pode ser considerado um dos fatores ao se sentir que a cultura da empresa, algumas vezes, parece estar ausente. Ao ser questionada sobre o passado, Sueli afirma: “Eu acho que foi válido. Não faria diferente. Não podemos parar de investigar. Quando o clima começa a ficar meio morno, tem que atacar em cima, porque aí começam as conversas sobre o passado. E, às vezes, são pessoas que estão aí há muito tempo, desde o fundador, então, tinham mais privilégios alguns. Hoje, é igual pra todos. Eu avalio que a melhor maneira é a profissional ao paternalismo. Como muitos aqui cresceram com os donos, principalmente, com a

segunda geração, existia uma amizade até mesmo extra Tilibra e acabava afetando aqui. Era uma minoria que tinha privilégio na paternalista. E empresa profissional é igual pra todos. Então, essa minoria pode ainda estar contaminando em alguma época. Não é geral. De modo geral, a gente administra.”

Tendo em vista o estudo deste trabalho, podemos concluir que a empresa que passa por um processo de fusão ou aquisição, estará, por consequência, envolvida com a questão da interculturalidade. Sem um grupo preparado para receber e projetar novas perspectivas, a mudança se torna algo difícil e penoso. Temos claro que não existe somente uma forma de se trabalhar e operar dentro desse sistema, mas fica estabelecido que, em nenhuma hipótese, o fator humano pode ser desprezado durante uma mudança de cultura organizacional, seja qual for o motivo da mudança.

Também prova que o papel do relações públicas dentro de uma instituição tem que estar interligado a gerências e diretorias, a fim de traçar planos estratégicos e mapear as reações dos públicos diante do novo e inusitado. Juntos, o público interno e a diretoria podem trabalhar a questão da cultura.

Percebemos que o principal fator que ainda permeia a Tilibra está intrinsecamente ligado a mudança de cultura organizacional, como lidar com a interculturalidade entre nações e organizações.

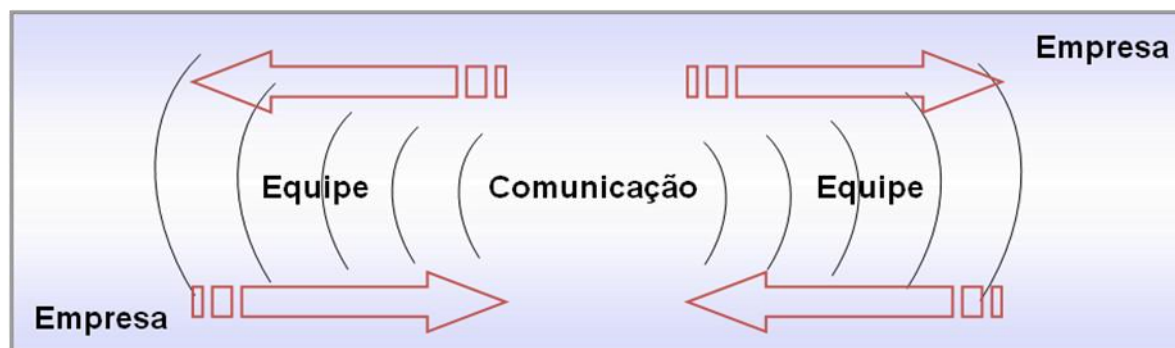
Como proposta para a Tilibra, no que tange a comunicação, a fim de proporcionar um ambiente agradável de trabalho, diminuir o ruído da informação, aumentar a transparência da empresa, e consequentemente, melhorar o clima, pedi permissão a Regina Carapeto, relações públicas da Tilibra, por quatro anos, para fazer uso de sua proposta, nesse trabalho, com a criação de uma Equipe de Comunicação da Tilibra.

Esta equipe deve ser formada por funcionários, no máximo, quinze pessoas, de todos os setores da Tilibra, a fim de integrar os mais diversos pontos da empresa, facilitando o fluxo de informações. E se torna necessária devido à extensão da empresa e à dificuldade de se formar uma rede de comunicação.

O setor de Comunicação identificará os participantes, contando com o auxílio do departamento de Recursos Humanos, e, posteriormente, realizará contato com o

gerente da área para aprovação. Os integrantes dessa equipe deverão receber um treinamento sobre comunicação, abordando a sua principal função dentro da empresa.

As reuniões com esta equipe serão mensais, além de manter o contato com o grupo, usando telefone ou email.



Regina Carapeto, 2008, s/p

Para selecionar os integrantes da Equipe, alguns pré-requisitos seriam exigidos, como a formação em ensino médio, boa comunicação interpessoal, possuir bom relacionamento e acesso ao pessoal do seu setor, além de acesso a email, exceto na indústria, onde pelo menos um representante deverá possuir email.

A dinâmica de funcionamento da reunião deverá seguir tal modelo: apresentação de informações dos departamentos; esclarecimento de dúvidas; *feedback* sobre as informações veiculadas no mês; sugestões e críticas. E, durante a semana, a comunicação seria através de email ou telefone, a fim de enviar informações rápidas.

Para funcionar, o grupo deverá contar com: um Diretor responsável; um Gerente responsável; um Coordenador da equipe; e os Agentes, que seriam os representantes dos setores. Os recursos necessários para desenvolver o projeto dizem respeito a uma sala e a disponibilidade de 15 funcionários por uma hora no mês.

O impacto deste grupo tende a: melhorar a difusão de informações na empresa e fortalecer a rede formal de comunicação, através da participação dos funcionários, que trabalharão como um elo; dar início à comunicação integrada na empresa; e será um novo meio de comunicação para todos, transmitindo informações corretas, por meio dos agentes dos setores. Como consequência, a cultura organizacional da empresa começará a tomar forma, pois as pessoas farão parte do processo comunicacional,

levando informações corretas e esclarecendo possíveis dúvidas, que podem ser sanadas em uma reunião, não se tornando boatos, deixando de fortalecer a rede informal de comunicação da empresa, a rádio peão.

Esta equipe poderia trabalhar as questões relacionadas à mudança de cultura da empresa, após a aquisição, no sentido de transformar a informação em conceitos novos da empresa, que passa a tomar atitudes organizacionais diferentes do que era feito anteriormente. É uma ferramenta para aproximar o público interno das chefias da Tilibra, integrando e fortalecendo a cultura organizacional da empresa, pois os funcionários se sentirão parte daquilo.

Todo este trabalho ainda poderá reduzir custos com divulgação de campanhas internas, pois, desta forma, a adesão se torna mais clara e de fácil acesso.

A fim de se provar o que foi apresentado neste trabalho, a atuação de um relações públicas, que tenha consciência de sua capacidade de formação, pode sim, atuar em instituições que se internacionalizam, na qualidade de relações públicas internacionais, com a ajuda de outros departamentos, desde que também seja dado a ele poder de decisão e de opinião em questões da alta hierarquia de uma empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou conceitos referentes às organizações e suas mudanças estruturais. Mudanças continuarão acontecendo no âmbito social e organizacional.

Neste estudo, procuramos enfatizar as transformações culturais pelas quais as organizações estão sujeitas a passar, e como o profissional de relações públicas pode atuar dentro deste cenário.

Portanto, propusemos um maior conhecimento das práticas exercidas pelo profissional e pelas organizações. Um corpo teórico foi discutido por todo o trabalho, com consciência de que utilizamos, neste momento, aqueles autores que se referiam ao nosso objetivo.

Para confirmar as teorias utilizadas anteriormente, fizemos um estudo de caso, envolvendo a empresa Tilibra, situada na cidade de Bauru, interior de São Paulo, a fim de analisar o seu processo de compra por uma multinacional e verificar qual o impacto, tanto na cultura organizacional quanto na comunicação, causado pelo choque cultural entre, primeiramente, nações, e, depois, estruturas organizacionais.

Por fim, revimos qual o real papel do profissional de relações públicas neste processo, que passou a atuar como um funcionário estratégico para a organização. Neste ponto, sentimos dificuldade quanto à bibliografia nacional, pois, com as traduções de livros, temos o que acontece em realidades organizacionais diferentes da nossa. Partindo do pressuposto de que todas as organizações mudam, conforme o ambiente na qual estão inseridas e pelo fator humano, não podemos nos apropriar da teoria norte-americana como a nossa. Portanto, além das leituras com essa realidade, realizamos leituras de artigos e estudos de caso.

Esta dificuldade foi um dos motivos pelos quais optamos por realizar o estudo de caso em uma empresa brasileira que foi adquirida por norte-americanos e que possuía, dentro dela, um profissional de relações públicas, a fim de estudar e verificar qual foi o seu real papel dentro da empresa naquele momento. Também propusemos um plano de ação que cabe ao profissional de relações públicas desenvolver dentro da organização, a fim de minimizar o choque cultural, no que diz respeito à comunicação estratégica e integrada da empresa.

Desta forma, prevemos como alcançado o objetivo do trabalho, dentro do que foi proposto inicialmente. Muito ainda tem que ser feito dentro desta perspectiva organizacional, a fim de obtermos teorias que tratem da organização brasileira e de seus processos no que diz respeito à interculturalidade e comunicação.

## REFERÊNCIAS

- Almanaque da Comunicação. Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/noticias/113.html>>. Acesso em: 23 set. 2011.
- ALSINA, Rodrigo Miguel. **Elementos para uma comunicación Intercultural**. In: **Centro de Investigación, docência documentación y divulgación de Relaciones internacionales y desarrollo**. 36, maio 1997. Disponível em: <[www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/36rodrigo.cfm](http://www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/36rodrigo.cfm)>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- CANCLINI, Néstor Garcia. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996.
- CARAPETO, Regina. **Equipe de Comunicação**, Bauru, 2010.
- FERNANDES, Lucas Sanches. **As relações públicas nas organizações multinacionais: respeitar e integrar as diferenças culturais**. Bauru: Unesp, 2008. 95. Monografia. Relações Públicas, Bauru, 2008.
- FERRARI, Aparecida Maria. **A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea**. In: Anuário Unesco/Metodista de Comunicacao Regional. Ano 12. número 12. São Bernardo do Campo: Metodista, 2008, p. 15-29.
- FERREIRA, Anderson. **Cultura Organizacional nas organizações públicas: a atuação do Relações Públicas na construção de um paradigma legítimo**. Bauru: UNESP, 2007. Monografia. Relações Públicas, Bauru, 2008.
- FERREIRA, André. **A comunicação interna no processo de fusões e aquisições entre empresas**. Disponível em: <<http://www.mundorp.com.br/andre.htm>>. Acesso em: 15 out. 2011.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvendar da cultura de uma organização, uma discussão metodológica – Cultura e poder nas organizações**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facc/files/2011/03/UNID-4-RH-I-2010-O-DESVENDAR-A-CULTURA-DE-UMA-ORGANIZA%C3%87%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2011.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias**. 3ed. São Paulo: Summus, 2003.
- GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Ed: Guanabara, 1989, Rio de Janeiro.
- GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. In: Comunicação & Sociedade. Ano 24. Número 39. São Bernardo do Campo: Metodista, 2003, p. 67-92.

GRUNIG, James E.; FRANÇA, Fábio; FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

História da Administração. Disponível em:  
<[http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10](http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

História da Administração. Disponível em:  
<<http://www.ritacris.com/rc10ano/modulo1.html>>. Acesso em: 17 set. 2011.

JUNIOR, Wood Thomaz; CHU, Alves Rebeca. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** Rio de Janeiro. Set/Out 2008. FGV Revista de Administração Pública.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed.69. São Paulo: Summus, 2003.

Mais fusões. Disponível em: <<http://maisfusoes.blogspot.com/>>. Acesso em: 27 out. 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. Ed: Difusão, São Caetano do Sul, 2006.

MARÍN, José. **Interculturalidade e descolonização do saber: relações entre saber local e saber universal, no contexto da globalização**. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/visaoglobal/article/viewFile/617/278>>. Acesso em: 23 out. 2011.

MIGOTTO, Denise de M. Carvalho. **Comunicação e mudança cultural. A relação entre a comunicação e os processos de mudança nas organizações**. 2005. 116. Dissertação – Escola de Comunicação e Artes – USP. São Paulo, 2005. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWpbnxib25vZ3JhZmlhMjAwNGF8Z3g6MTUzMDQyMDU3NTMwZmM3Zg&pli=1>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

MONTEIRO, Diva B. Carmen; VENTURA, Elvira C.; CRUZ, Nassif da Cruz. **Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/32273033/CULTURA-E-MUDANCA-ORGANIZACIONAL>>. Acesso em: 20 out. 2011.

PINHO, J.B. **Comunicação nas Organizações**. Ed: UFV: Viçosa, 2006.

RIBEIRO, Anely. **Relações Públicas Internacionais**. Disponível em: <[www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriasconceitos/0186.pdf](http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriasconceitos/0186.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2011.

SCHULER, Maria. **A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana**. In: Comunicação Organizacional – Linguagem, Gestão e Perspectivas. Vol.2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 243-273, 2003, v.2.

Sinprorp. Disponível em: <[http://www.sinprorp.org.br/Relacoes\\_Publicas/relacoes.htm](http://www.sinprorp.org.br/Relacoes_Publicas/relacoes.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2011.

SOLANO, Juliana Picoral; MULLER, Karla Maria. In: ABRAPCORP, V, 2011, São Paulo. **Contribuições das Relações Públicas nos Processos de Fusão e Aquisição Empresarial**. São Paulo: ECA. 15.

Tilibra. Disponível em: <<http://www.tilibra.com.br/tilibra/pt/index.php>>. Acesso em: 15 out. 2011.

Universo RP. Disponível em: <<http://universorp.net/pagina.aspx?ID=171>>. Acesso em: 12 ago. 2011.

VELOSO, Letícia; BARBOSA, Lívia. **Gerência intercultural, diferença e mediação transnacionais**. Vol 7. Número 1. Civitas Revista de Ciências Sociais. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2037/1538>>. Acesso em: 30 set. 2011.

VELOSO, Letícia; BARBOSA, Lívia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2037/1538>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

VIDAL, Mario C. Rodriguez; OBADIA, Isaac José; MELO, Paulo Fernando Frutuoso. **Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/10.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2011.

VIEIRA, Fernando de Oliveira; NUNES, Eduardo Peçanha. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil**: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2011.

YAMAGUTI, Berenice Aiko. **Comunicação Intercultural**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo\\_Berenice%20Aiko.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Berenice%20Aiko.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2011.

## APÊNDICE A - Entrevistas

Sandra, Chefe de Recrutamento e Seleção

A diretoria chamou o grupo e comunicou, junto com os diretores daqui, veio o Joe, executivo da MWV e ficou durante dois anos, para auxiliar na integração. Não veio sozinho, veio junto o pessoal de comunicação da Rigesa, que é uma empresa que pertence a MWV, então a responsável por lá, Desiree, que é a gerente de comunicação, acompanhou, porque junto com esse comunicado interno houve um comunicado externo, que aí saiu na mídia.

Na época a Tilibra não tinha uma estrutura de comunicação, por isso que veio o pessoal da Rigesa. Comunicaram diretores, gerentes e chefes e essas pessoas se incumbiram de passar para o restante.

Não tiveram treinamentos específicos, logo depois trouxeram o conceito de código de conduta, pra eles tudo que é informado, eles fornecem material por escrito e a pessoa tem que assinar. Logo nas primeiras turmas, sobre o código de conduta nós falávamos um pouco sobre essa questão da mudança e depois de dois anos começamos a introduzir a divulgação de valores, que foi em 2008. São valores da MWV, a Tilibra tinha missão e visão, mas não tinha valores. A divulgação de valores foi feita dentro da Tilibra pelo pessoal do treinamento, tinha manual, cartazes, displays e teve um treinamento tanto para gerentes, diretores, contratamos uma empresa para fazer isso, uma consultoria. Nessa época também foi trabalhado essa questão das mudanças e isso nós fizemos com o pessoal da produção, das outras áreas, nós que fizemos do RH, e trouxemos essa questão das mudanças e trabalhamos com eles a questão do presente, passado e futuro. Como eles entendiam a Tilibra no passado, no presente e no futuro, com relação aos valores. Então eles faziam várias dinâmicas durante o treinamento, nós dividíamos eles em equipe pra falar sobre os valores e isso daí foi trabalhado, cada equipe dessa pegava um tema e trabalhava presente, passado e futuro dentro dos valores. Justamente para entender o que estava acontecendo e apareceu bastante essa questão dessa aceitação das mudanças. É difícil até hoje tem algumas pessoas que comparam a Tilibra familiar com a de hoje e não entende que houve essa mudança, ninguém perguntou se você queria ou não passar por isso, a pertencer uma

empresa multinacional, e quanto mais resistente a pessoa, mais dificuldade ela tem de adequar, porque ela não está acompanhando.

Eu penso que isso não é uma mudança da Tilibra, mas a Tilibra se manteve por conta dessa mudança, não sei o que seria da Tilibra se ela não tivesse sido vendida. Não sei se ela estaria bem financeiramente e gerando empregos.

Quando você chega na terceira geração (Tilibra) você passa a dividir muito a empresa, era composta pelas famílias, tinha uma que cuidava da parte industrial, uma família que cuidava da parte de vendas e uma que cuidava do RH. Então o que era bom pra um, não era bom pra outro, eles eram muito bem formados, pessoas inteligentes, capacitados, inclusive o Vinicius ficou, mesmo depois de vendida. Porém, enquanto família eles disputavam um pouco o poder, tanto que antes dela ser vendida ela ficava um ano com um presidente que era indicado por uma das famílias. Então todo ano mudava o presente, ora era de uma família e no ano seguinte era da outra família.

Era um combinado. E a família que ficava com o RH era uma família que tinha menos poder, não se interessava tanto por essa disputa. Então o RH tinha que caminhar conforme o presidente. Um era mais voltado para a área de negócios, queria que a empresa crescesse o outro era administrativo financeiro, queria controlar despesas. Cada ano você sofria muito com essa troca.

A empresa familiar ela querendo ou não tem seus privilégios pra um em detrimento de outros, e hoje, como você tem até um valor na empresa que é o Respeito pelo Indivíduo, ficou todo mundo igual. E isso a gente percebe pelo nosso presidente mesmo, máquina de café, por exemplo, ele tirou pra todos, nem na sala dele tem, porque ele fala, porque vou dar benefícios pra algum se eu não posso estender pra outros e isso, empresa familiar não existe, eles teriam com certeza.

Depois que a empresa foi vendida ela passou a ter mais normas, políticas, procedimentos, e o RH vai trabalhando em cima disso. Está na situação ideal? Ainda não, mas hoje tá muito diferente, as pessoas têm oportunidade de carreira, de ser treinado, de se contratar, de ser efetivado. Saiu da informalidade.

A MWV não pergunta sobre os hábitos, como o PIN veio de lá pra cá, até porque isso faz parte de uma ação global, eles possuem muitas empresas ao redor do mundo e é um programa de reconhecimento deles para todas elas.

A relação da Rigesa com a MWV é mais próxima até porque o pessoal de lá tem domínio do idioma, fizeram várias visitas na matriz. Ela está mais ligada ao negócio da MWVV, porque ela tem quatro divisões específicas, a divisão mais forte é essa de embalagem, onde a Rigesa está. Até porque o produto deles tem outro valor agregado, retorno financeiro, com certeza, é maior para a companhia. A Tilibra é da divisão de produtos de consumo, é uma forma de lidar tanto com clientes, mercado, funcionário, totalmente diferente. Então a Rigesa tem dez grandes clientes que fazem contrato que duram dois, três anos. A Tilibra não, ela tem uma carteira de 10 mil clientes. Então, o representante tira pedido de R\$500,00; acima disso ele já consegue tirar um pedido, diferentemente da Rigesa que faz gerar negócios de milhões.

Até na época nós explicamos isso, a forma de pensar e agir, essas diferenças e nos treinamentos a gente pontuava, não é quem é melhor, mas são totalmente diferentes. Então essa questão de prazos, de confiabilidade de dados, pra eles tem um peso muito maior, ao passo que para o brasileiro ele é mais flexível. Então nós fomos trabalhando com ele essa questão do que é pra um, ora outro. Pra eles entenderem isso. Então se um presidente, hoje, não tem tanta liberdade com os funcionários é a forma que ele entende que deva ser, não é porque ele não goste da empresa nem do funcionário é que as relações são mais distantes mesmo.

Não sei se desmotiva, porque eu penso, que, no geral, brasileiro precisa disso, alguém precisa demonstrar que ele é bem aceito na empresa, no grupo, profissionalmente, e hoje não se tem tanto essa fala, reforçando, não porque é uma relação de negócio, então eu sou paga pra desenvolver um bom trabalho pra empresa. Eu faço aquilo que é devido. E já pra alguns eles precisam sempre desse algo a mais, que tinha até, de estímulo, por conta de ser uma empresa familiar, os próprios diretores eram mais próximos, se relacionavam, conversavam com as pessoas, conheciam um pouco mais. É uma forma de administrar, uma gestão diferente. Isso é em todos os níveis, essa mesma necessidade se apresenta em nível de supervisão, chefia e gerência.

Uma coisa é você informar pra pessoa, as mudanças, outra é ela aceitar, interpretar e entender que aquilo é bom pra ela, e hoje as pessoas ficam meio que no vazio. Mas, penso que seja uma fase que leva um tempo, mudar a cultura de uma empresa não é um processo que leva pouco tempo. Acho que agora sim que está começando a

consolidar. Até porque a empresa está mais forte em termos de resultado, se vê que a matriz injeta dinheiro aqui, tem uma condição de troca de equipamentos, eles têm um poder financeiro muito maior do que uma empresa familiar, então eu consigo entender que a Tilibra está em uma perspectiva, pode não crescer o número de funcionários, mas está crescendo o volume de produção dela, em comparação com o antes, pode não ter crescido o volume de vendas porque ela sofre muito com esse mercado de papelaria, que é muito disputado.

Eu acho que a Tilibra tende a crescer, pela saúde financeira não está sujeita a quebrar, parar, porque tem um poderio financeiro grande.

Passamos filmes pros chefes.

A relações públicas da época não foi colocada no processo como estratégica, mas sim como operacional, a estratégica veio da Rigesa. Eles não conheciam muito, e não tinha tanta gente que falava fluentemente.

Não teve um treinamento, foi um comunicado, depois ao longo do processo fomos fazendo os treinamentos. Aí a empresa foi pegando um corpo, um jeito de trabalhar. Houveram algumas trocas, mas nenhuma demissão em massa.

Eles controlam bem essa parte de finanças, querem ter total domínio, trabalham bem com planejamento.

Trabalhamos com aquele filme “Quem mexeu no meu queijo”, que fala bastante da mudança. Passávamos os filmes, pedíamos para explicar qual o entendimento. Durante as reuniões relâmpagos eles repassavam as informações. Mas aqui na Tilibra tem uma fala oficial e existe uma extra oficial mais maldosa que vão distorcendo os fatos e na época gerou muito boato sobre demissões, houve até uma redução de pessoas que não eram tão boas e isso afeta o clima da empresa, desmotiva, as pessoas boas ou não acabam se contaminando.

E isso só vai pra frente, porque, de certa forma, eles encontram um ambiente propício, que fomenta isso. Não sei o que falta, e isso vai ganhando corpo. Não sei como cortar essa contra informação e até que ponto isso influencia na motivação da pessoa, eu penso que influencia. Sempre foi assim, mas na época da aquisição era uma tortura, ao mesmo tempo que tiveram demissão, teve um plano que as pessoas foram recolocadas no mercado.

Sueli, Gerente de Recursos Humanos

Quando a Tilibra foi vendida a Grazielle era nossa RP. Veio tudo pronto, a comunicação, inicialmente, foi feita pra diretoria e por escrito. Porque a própria diretoria foi quem vendeu, na época eles eram os acionistas, era familiar, então nos tínhamos os diretores que eram da família Coube e eram os donos. Eles vinham negociando com a MWV, que era um cliente da Tilibra, há tempos, até porque estávamos indo para a quarta geração e a Tilibra estava encontrando dificuldades de administrar a Tilibra. Porque vai crescendo entrando gente diferente, nós estávamos indo para a geração dos bisnetos do fundador. Então, antes que tivesse um problema maior, que estava tendo problema familiar, optaram pela venda. Veio tudo pronto da MWV e Rigesa, porque a Rigesa é uma empresa do grupo MWV que já está há mais de 50 anos, então eles uma relação muito maior, estavam totalmente sintonizados.

Essa comunicação veio pronta, os diretores reuniram os gerentes mais a comunicação que veio da Rigesa, com a Desiree. E os gerentes baixaram a comunicação para supervisores, chefia, funcionários, com muita cautela para que não tivesse aquela preocupação de “e agora?, o que eles vão fazer com a gente?”. Eu acredito que não houve, claro os mais antigos ficaram preocupados; como a gente não conhecia a Mead, como eles atuam. Os mais antigos pensavam que iam ser mandados embora e iriam trazer gente deles, de confiança deles. Porém não aconteceu isso, eles tiveram uma condição, essa transição até hoje ainda esbarra em uma preocupação na cultura da empresa, porque você passa de um familiar para um profissional. Isso dá um choque, então você escuta até hoje funcionário falando assim “mas antes era diferente”, mas não teve nada que a Mead tivesse feito para prejudicar alguém. Fizeram um contrato com os diretores da família para permanecerem na empresa por dois anos, no mínimo, para que essa transição tivesse uma facilidade maior, porque você conhecia os diretores. Veio um profissional de Mead que passou a ser nosso presidente, um americano, e os demais diretores permaneceram no mesmo cargo, exceto dois, o presidente da época, Dr. Rubem Coube e o filho dele André que era o nosso diretor de RH. O RH na época era o diretor André, gerente da família, mas no momento da venda, já tinha saído e nós tínhamos chefe de administração de pessoal, recrutamento e seleção e benefício. Quando o diretor de RH preferiu não ficar na empresa, me

consultaram e disseram: “Você é a mais antiga, que conhece a empresa, que tem a facilidade de estar comunicando e trabalhando com os funcionários, vamos colocá-la como supervisora do departamento”, eu era a chefe de administração de pessoal. Então, a própria Mead que me promoveu depois da aquisição, a supervisora do RH e a gente continuou trabalhando. Prosseguiram as comunicações, palestras motivacionais, eram dadas por consultores, uma coisa que avalio como muito bom, foi o programa de valores da Mead, claro a Tilibra sempre foi uma empresa muito correta, idônea, legalista, porém era familiar, é diferente de uma profissional. A gente fez a comunicação dos valores, foi um programa que a gente entrou com ele muito bem preparado e foi muito bem aceito pelos funcionários. Passamos a ter treinamento do código de conduta da Mead, que não tínhamos antes, fizemos treinamento com todos os funcionários e ainda fazemos anualmente uma reciclagem obrigatória. O programa de valores da Mead, os quatro valores que foi muito bom para o funcionário, para confiar na empresa. Nós tivemos a dispensa ainda por problema de idioma, porque a minoria da Tilibra domina o inglês, tinha uma gerente de controladoria, que é um departamento que mais tem contato direto com a Mead, e dificultou, então essa gerente que já era aposentada, já tinha interesse em sair, foi indenizada e veio um funcionário da Rigesa, e veio pra nós, porém ele já tinha esse relacionamento muito próximo da Mead.

Então, quando terminou os dois anos eles voltaram a conversar com os diretores para ver o interesse, foi aí que o Vinícius ficou e foi promovido a presidente da Tilibra. Quer dizer, era um da família, então, por esse lado foi muito bom, tiveram muito respeito com a empresa e, principalmente, com as pessoas. E, nesse meio de tempo, em 2006 eu fui promovida a gerente, a Tilibra, não temos do que reclamar, mas as condições de se ter uma promoção eram muito mais difíceis, todos os cargos de gerência e de diretoria, era só família, já era determinado, você podia ir até chefe. Dos gerentes são poucos, os novos foi porque admitimos, não foi troca. Aqueles que têm um pouco mais de liberdade, um pouco mais de privilégio como família, sentiram mais, e talvez esses ainda reclamem um pouco, principalmente do que você chama de “dar tapinha nas costas”, mas esses são um número pequeno. Hoje eles acham que não tem reconhecimento na empresa, que os diretores antigos eram mais otimistas, se a gente falar que não eram, talvez não esteja falando a verdade, eles tinham mesmo um

otimismo, conheciam os funcionários muito bem, hoje há uma distância maior. Por isso que fica muito na mão dos gestores, e hoje, quando a gente faz pesquisa, e o percentual menor é o reconhecimento, é por isso, os nossos diretores têm um perfil muito diferente dos antigos.

E os funcionários da Tilibra são antigos, carentes e são acostumados com o paternalismo. A gente sabe que 50% está bem, que essa venda não afetou em nada, mas no restante ainda fica vivendo no passado. Mas, foi muito bem comunicado, eles deram uma segurança muito grande e mantiveram a segurança. Porque eles poderiam chegar dizendo, nada vai acontecer, e acontecer.

Realmente os funcionários que são bons ainda estão aí.

A questão do choque cultural ainda tem reflexos, a questão do PIN não foi estudada antes, é global e veio de cima. Isso daí realmente acaba que realmente, porque tudo pra eles é global, eles trabalham no coletivo e as pessoas têm necessidade do individual. Aqui na Tilibra a gente sempre procurou, antes e agora, trabalhar em equipe, mas muitos não aceitam.

Nós não trabalhamos sozinhos, mas ainda choca certos funcionários, porque eles falam que têm funcionários que não são tão bons, mas se escondem atrás da equipe. E a MWV trabalha o global, qualquer tipo de ação, por melhor que seja a intenção, é global, vem de lá, eles não deixaram a gente nem imprimir os certificados, mesmo sendo uma empresa gráfica. A intenção é boa, mas recebemos de cima pra baixo.

A Diretoria tem o contato direto com a Mead, mas a gente ainda tem uma certa dependência da Rigesa, sempre é a ponte.

A Mead possui Tilibra, Rigesa e Calmar no Brasil. A Mead também está tentando unificar cargos, salários. Inclusive este ano veio de cima pra baixo, ninguém perguntou se a gente gostaria que a folha fosse calculada na Rigesa, se a gente gostaria de deixar nosso sistema de folha e passar pro SAP. Eles têm que ter informação e aí a gente tá no SAP, também nunca perguntaram se gostamos ou não.

A Tilibra pratica os benefícios, salários, independente da Rigesa, independente da Calmar, não há esse vínculo ainda, mas pode ser que um dia tenha. A parte de papelaria deles é a menor divisão, a Tilibra hoje é a que tem mais resultado.

Melhorou muito o investimento de maquinário, antes quando era familiar, o investimento em máquinas era muito baixo, era um problema porque a Tilibra trabalhava seis meses com o dinheiro dela e seis com o banco, quando a Mead comprou, ela passou a investir na empresa, esse ano foi feito um investimento muito grande na produção. Uma empresa brasileira, pelo o que paga de encargos e tributos, fazer as obras como a do CEDIS, de segurança contra incêndio e a Mead investe.

Outra coisa que a Mead tem, que aumenta a credibilidade do funcionário na empresa, a se for lei, ela vai fazer, tudo certinho.

O investimento em pessoas vai da unidade, eles cobram muito resultado, como todo bom americano, então se você tem que dar resultado, setembro já é feito o plano para o ano seguinte. A cada três meses fecha, os americanos vêm pra cá, no mínimo, quatro vezes por ano, para resultados, faz toda a varredura de investimentos e resultados. Os americanos tem um problema sério, eles investem em equipamento, mas eles preferem mais equipamento do que pessoas.

O número de funcionários reduziu, como uma tendência, tudo que você puder automatizar, você faz, e normalmente, você elimina postos manuais. De 2004 pra cá diminuiu.

Você trabalhando corretamente, produzindo, você não corre nenhum risco. Eles não têm problema nenhum quanto a tempo de empresa, e eles confiam, se tiver uma desconfiança eles eliminam, na desconfiança é melhor não ter.

Outra coisa interessante é a Linha Ética que já existia antes, porque o Vinícius, nosso ex-presidente, tinha muito contato com a Mead e em uma das viagens que fez para a Mead achou interessante esse canal. E trouxe internamente, e quando vieram acharam interessante, e abriram o canal direto com a Mead, você pode escrever em português, normalmente e lá eles fazem a tradução. Se você ligar lá vai falar português.

O Joe é uma pessoa extremamente aberta, escuta muito, conversa muito, aprendeu português, claro, tinha dificuldade, mas fazia questão de fazer as palestras, ele ajudou muito. A Desiree só participou nos primeiros dias, a segurança da Rigesa também veio. O Joe foi um elo muito bom entre a Mead e a Tilibra, ele ficou junto com os Diretores e depois dos anos que mudou. Esses dois anos foram bons, interessantes e necessários,

porém mudou pouco nos dois anos, a mudança maior aconteceu depois da saída dos diretores. Aí você percebeu que agora está mais profissional.

Eu acho que foi válido, não faria diferente, não podemos para de investigar, quando o clima começa a ficar meio morno, tem que atacar em cima, porque aí começam as conversas sobre o passado. E as vezes são pessoas que estão aí há muito tempo, desde o fundador, então tinha mais privilégios, alguns, hoje é igual pra todos. Eu avalio que a melhor maneira é a profissional, ã paternalismo, como muitos aqui cresceram com os donos, principalmente com a segunda geração, existia uma amizade até mesmo extra Tilibra e acabava afetando aqui. Era uma minoria que tinha privilégio, na paternalista e empresa profissional é igual pra todos, então essa minoria pode ainda estar contaminando em alguma época, não é geral. De modo geral, a gente administra. Mas tem época, como agora, que vai entrar a baixa produção, começam os burburinhos. Até porque a gente trabalha com a parte legal da empresa, pra administra, eu sou mais a profissional, às vezes dói um pouco mais de não poder fazer algo pro funcionário, mas não pode fazer nada nem pra ele nem pra ninguém.

## ANEXO A

“Como a comunicação interna contribui na construção e fortalecimento da imagem corporativa”. Case Unilever<sup>5</sup>



Fazer o colaborador se engajar e pensar de forma diferente foram um dos temas apresentados por Bruna Gomes, gerente de Comunicação Interna da Unilever, na palestra do Congresso de Comunicação Interna e Endomarketing do IQPC.

Bruna Gomes mostrou de que forma a campanha “Cada gesto conta”, com foco em sustentabilidade, foi trabalhada junto aos colaboradores da empresa. “A campanha tem como proposta fazer com que pequenas ações façam a diferença. Vem de uma nova visão da companhia.” Segundo Bruna, a maior parte do impacto da Unilever está no momento em que o produto é usado pelo consumidor (na forma de lavar roupa ou de usar um shampoo).

Então, a ideia foi pensar em inovações para que o consumidor compre os produtos de forma mais consciente. “Os consumidores são exigentes e influentes. Queremos que ele saia da zona de conforto.” Assim, de que forma trazer esse pensamento para dentro da empresa?

O primeiro passo foi deixar claro o papel de cada funcionário como agente de mudanças, “mostrar que as pessoas podem levar essas ações para fora das horas que trabalham na Unilever.” A construção da marca internamente passou por algumas fases para gerar engajamento.

---

<sup>5</sup>Disponível em: <[http://comunicacaocomfuncionario.blogspot.com/2011/09/como-comunicacao-interna-contribui-na\\_12.html](http://comunicacaocomfuncionario.blogspot.com/2011/09/como-comunicacao-interna-contribui-na_12.html)>. Acesso em: 20 ago. 2011.

Na primeira fase, cada gestor passou por uma 'fase de consciência'. “Temos que dar o contexto para as pessoas. Queremos que o consumidor saia da zona de conforto. Então nada mais coerente que tirar nossos funcionários da zona de conforto também.” Um exemplo citado foi quando as lojinhas internas com produtos Unilever para funcionários parou de oferecer sacolinhas plásticas para as compras. “A aceitação foi grande, mas muitas pessoas reclamaram. Isso é sair da zona de conforto.” Dessa forma, quem está dentro da empresa se torna “embaixador” da marca. “Primeiro você gera a experiência para o funcionário e depois vem a fase de engajamento.”

## ANEXO B

### Foster's aceita proposta de compra por cervejaria britânica por US\$ 10 bi<sup>6</sup>

Com a compra, SABMiller pretende alcançar posição de liderança. Expectativa é que o processo de aquisição seja finalizado até o fim do ano.

Do G1, com informações do Valor Online



Imagem de arquivo, de agosto de 2009 (Foto: AFP)

A cervejaria britânica SABMiller chegou a um acordo com a australiana Foster's sobre uma proposta de aquisição no valor de 5,10 dólares australianos por ação, que avalia os ativos da companhia em 9,9 bilhões de dólares australianos, ou US\$ 10,2 bilhões.

O valor total da aquisição, incluída a dívida da Foster's, equivale a US\$ 11,83. O valor é 2,8% superior à proposta inicial feita pela SABMiller, em junho, e recusada pela fabricante australiana. A empresa britânica também chegou a fazer uma proposta diretamente aos acionistas.

Como parte da transação, a Foster's vai pagar aos acionistas um retorno de capital de 0,30 dólar australiano por ação.

Com a compra, a SABMiller pretende chegar a uma posição de liderança na "estável e lucrativa indústria de cerveja australiana", conforme nota da fabricante britânica.

As cervejarias vão preparar juntas um documento para enviar aos acionistas da Foster's em seis semanas. Se a proposta for aprovada, a expectativa é de que o processo de aquisição seja finalizado antes do fim de 2011.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/09/fosters-aceita-proposta-de-compra-pela-sabmiller-por-us-10-bilhoes.html>> Acesso em: 12 set. 2011.