

GABRIEL PERRRENOUD ZOTELLI

A REALIDADE CONTEMPORÂNEA DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS:

Desafios e oportunidades para as Relações Públicas.

Bauru

2009

GABRIEL PERRENOUD ZOTELLI

A REALIDADE CONTEMPORÂNEA DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Desafios e oportunidades para as Relações Públicas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação da UNESP – Universidade Estadual Paulista, Campus de Bauru, atendendo à resolução nº 002/84 do Conselho Federal de Educação como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Antônia Vieira Soares

Bauru

2009

GABRIEL PERRENOUD ZOTELLI

A REALIDADE CONTEMPORÂNEA DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Desafios e oportunidades para as Relações Públicas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação da UNESP – Universidade Estadual Paulista, Campus de Bauru, atendendo à resolução nº 002/84 do Conselho Federal de Educação como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

ORIENTAÇÃO

Prof. Dra. Maria Antônia Vieira Soares
Doutora em Sociologia pela Unesp de Araraquara
Departamento de Ciências Humanas – Unesp/Bauru

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Marcelo da Silva
Graduado em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas e
Mestre em Comunicação Midiática pela Unesp de Bauru

Prof. Dr. Marcelo Carbone Carneiro
Doutor em Educação pela Unesp de Bauru
Departamento de Ciências Humanas – Unesp/Bauru

Bauru, 30 de Novembro de 2009.



faculdade de arquitetura, artes e comunicação

RELATÓRIO DE PROJETO EXPERIMENTAL

Curso de Comunicação Social: Relações Públicas

Aluno(a): GABRIEL PERRENOUD ZOTELLI

Título do projeto: "A realidade contemporânea das relações institucionais: Desafios e oportunidades para as Relações Públicas"

Orientador: Profª Drª Maria Antonia Vieira Soares

Banca Examinadora	Nota	Assinatura
Examinador 1 Prof. Ms. Marcelo da Silva	Dez	Marcelo da Silva
Examinador 2 Prof. Dr. Marcelo Carbone Carneiro	Dez	Marcelo Carbone Carneiro
Orientador Profª Drª Maria Antonia Vieira Soares	DEZ	Maria Antonia Vieira Soares

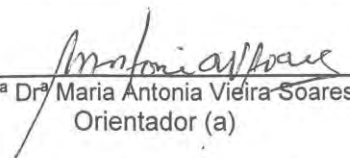
Média Final: DEZ (DEZ INTEIROS)
Por extenso

- Obs. 1- As notas deverão ser atribuídas de zero a dez;
2- As notas deverão ser atribuídas ao conjunto do projeto: (redação + estruturação formal + apresentação);
3- A média final será obtida pela fórmula:
$$MF = \frac{\text{Nota Banca 1} + \text{Nota Banca 2} + \text{Nota Orientador} + \text{Nota Orientador}}{4}$$

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que os professores da Banca Examinadora estiveram presentes e aprovaram o Projeto Experimental de acordo com o regulamento.

Bauru, 30 de NOVEMBRO de 2009.


Profª Drª Maria Antonia Vieira Soares
Orientador (a)

Data: 30/11/2009

Horário: 10:00 horas

Sala de Reunião CHU



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01 CEP 17033-360 Bauru-SP
Fone (014) 3103-6064/ 3103-6036

Dedico este trabalho à minha família, principalmente aos meus pais, por sempre alicerçarem os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ana e Marcos, que assumiram a missão de me mostrar o mundo e de estar sempre ao meu lado, quando acerto, ou mesmo quando erro.

À minha irmã Paula, à minha avó Nina, aos meus padrinhos Jayme e Ivanira, e a todos os meus familiares, tios, tias, primos e primas por me mostrarem a força da família como apoio para a caminhada.

Aos meus amigos Daniel, Isabela e Renata que me fazem sentir todos os dias o valor da amizade.

À minha namorada Mariella por me fazer a pessoa mais feliz, me permitindo viver o verdadeiro sentido de amar.

Aos mestres que iluminaram os caminhos das descobertas do mundo e de mim mesmo. Agradeço principalmente aos professores Maria Antônia, Marcelo Carbone, Cláudio Bertolli, Maximiliano, Célia Retz e Dalva Aleixo por contribuírem significativamente para construção de minha formação. E ainda, a professora Lucilene e a Cris por confiarem em mim e me apoiarem enquanto bolsista.

Aos amigos e colegas de faculdade, por compartilharem comigo uma experiência inesquecível e inigualável. Juntos, vivemos momentos que, para sempre, marcarão nossas vidas e valores. Em especial, agradeço a Danielle Magagna (Dan), Felipe Gomes (Pirajuí), Matheus Benez (Vô) e Lucas Maia (Grilo), que no convívio do dia-a-dia me mostraram os desafios e emoções de comungar a diferença e a cumplicidade.

Ainda aos amigos e colegas, por compreenderem nossas diferenças e por escolherem estar comigo nos mais diversos momentos. Agradeço à Casa das 7, principalmente a Camila Sanches, a Carol Mesquita (Freitas) e a Marília Pereira, às companheiras Carol Dorneles (Pinto) e Natália Furlan (Gringa). Aos meus veteranos, em especial, Priscila Soares, Ariane Suaiden, Elaine Crisóstomo e João Meira.

Aos companheiros de profissão que, com a RPjr., me ensinaram a dar os primeiros passos na vida profissional. Primeiramente, à gestão Simetria: Flávia Zago, Ellen Suzuki, André Bombonatti e Dan, por compartilharem experiências, in experiências e emoções. Agradeço também aos colegas da segunda etapa vivida na empresa, entre eles: Flávia Novo, Kelly Benz, Lidirce, Diego Vazquez, Júlica Sadi, João Vitor Caires, Catarina Rangel, Natália Gonzáles e Gabriel Gomes.

À minha orientadora, professora Maria Antônia, por ter aceitado o desafio de compartilhar comigo o seu conhecimento em prol deste projeto.

Ao RP Marcelo da Silva, por quem tenho admiração enquanto pesquisador, e ao professor Marcelo Carbone, que aceitaram prontamente compor a banca deste projeto.

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

Albert Einstein

RESUMO

As organizações contemporâneas estabelecem redes complexas de relacionamento com seus públicos. Porém, é o contexto sócio-histórico da configuração das organizações que permite que suas estruturas internas de gestão e cultura, assim como seus interesses e objetivos em relação ao macro ambiente social sejam compreendidos. Para se entender o que hoje se propõe como relações institucionais, é necessário buscar nessa fonte sócio-histórica o avanço dos estudos da administração e da comunicação organizacional com objetivo de se revelar quais as premissas que orientam essa função estratégica dentro das organizações. Nesse caminho, este projeto levanta aspectos etnográficos das relações institucionais para enxergar o que é proposto pelas organizações e, com isso, destaca a carência de estudos aprofundados nessa área. A partir desse levantamento, vislumbra-se a possível participação do relações-públicas na contribuição para os estudos, planos e execuções das relações institucionais, à luz do embasamento nas ciências humanas e nos processos comunicacionais das redes de relacionamento entre as organizações.

Palavras - chave: Processo sócio-histórico das organizações. Públicos de interesse. Redes de relacionamentos estratégicos. Fluxos de informação. Gestão da comunicação. Relações Institucionais. Relações Públicas.

ABSTRACT

The contemporary organizations establish complex networks of relationships with their audiences. However, it is the socio-historical setting of the organizations that allow that their internal structures, management and culture as well as their interests and goals in relation to the macro social environment to be understood. To understand what is currently proposed as institutional relations, it is necessary to search on that socio-historical source the progress in the studies of management and organizational communication aiming to prove the assumptions underlying this strategic role within organizations. In order to do that, this project raises ethnographic aspects of the institutional relationships to see what is proposed by the organizations and, therefore, highlights the lack of detailed studies in this area. From this survey, it is clear the possible role of public relations in contributing to studies, plans and execution of institutional relations according to the basement in the humanities and communication processes of networks of relationships between organizations.

Key words: Socio-historical process of organizations. Public interest. Networks of strategic relationships. Flows of information. Management communication. Institutional Relations. Public Relations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 AS ORGANIZAÇÕES: DO PROCESSO SÓCIO-HISTÓRICO ÀS RELAÇÕES DE INTERESSE	12
1.1 Estruturas mecanizadas, orgânicas e o valor do conhecimento.....	12
1.2 O interesse pelos públicos.....	20
1.3 Identidade, cultura, imagem: reputação, um ponto estratégico.....	23
2 O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS.....	30
2.1 Organizações como fenômenos sociais.....	30
2.2 As políticas de relacionamento inter-organizações.....	35
2.3 A importância estratégica x a escassez de conceitos: as relações institucionais num levantamento etnográfico.....	41
3 UM DESAFIO: O PAPEL DO RELAÇÕES-PÚBLICAS NA CONTRIBUIÇÃO PARA AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS.....	47
3.1 A importância do relações-públicas na gestão da comunicação organizacional.....	47
3.2 A formação do relações-públicas: as áreas que ampliam a visão profissional.....	51
3.3 A contribuição do RP para as relações institucionais: um desafio.....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	62
ANEXO A – ABRAS.....	69
ANEXO B – APF.....	71
ANEXO C – Caixa.....	73

ANEXO D – FIAT.....	75
ANEXO E - FIEP.....	77
ANEXO F - FIESP.....	79
ANEXO G- Governo de SP.....	81
ANEXO H- Governo Federal.....	83
ANEXO I- UNICAMP.....	85
ANEXO J- VIVO.....	87

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, as redes de relações e de fluxos de informação entre indivíduos, grupos e sistemas são complexos fenômenos que necessitam de gestão e uma visão sobre a totalidade para torná-los compreensíveis e decodificáveis. Areladas a esse contexto, as organizações esquematizam redes de relacionamentos com seus públicos para, estrategicamente, atingir seus objetivos. Assim, além de buscar apoio e influência entre os grupos de seu cenário, algumas organizações, principalmente as que compõem a iniciativa privada, se utilizam dessas relações para objetivos políticos e mercadológicos, ligando-se a outras organizações. Esse posicionamento estratégico condiz, em alguns casos, com as relações institucionais (RI).

Porém, para se entender a realidade organizacional e as estratégias que as organizações se utilizam nas relações com seus públicos, é necessário desconstruir seu processo sócio-histórico para começar a compreender as estruturas que compõem as organizações. Nesse sentido, o trabalho aqui apresentado analisa, primeiramente, a gênese das organizações, focando-se nas industriais num primeiro momento, e para as demais organizações conforme a evolução dos estudos sobre esse tema. O êxito das organizações industriais no início do século XX formalizou, de certo modo, os modelos de estruturas e gestão que serviram (e ainda servem) de inspiração tanto para as próprias organizações privadas, quanto para as públicas e não-governamentais. O trabalho ainda discute o avanço dos estudos da área administrativa até se alcançar a perspectiva contemporânea da gestão do conhecimento e das organizações que aprendem. A discussão é necessária para se compreender que muitas organizações ainda apresentam características dos modelos conservadores de gestão, mas também podem estar à procura de inovadores sistemas de informação e capacitação em busca de conhecimento.

Apresentar as organizações dessa maneira é tentar contemplar sua realidade complexa e, assim, mostrar seus reais interesses e seu comportamento, tanto como sistema micro-social, quanto parte integrante do ambiente macro-social. Nesse sentido, o trabalho considera, num segundo momento, as organizações como demandas sociais e as redes de relações como constituídas na interdependência da

organização e seus públicos. Dentre os grupos que compõem esses públicos estão presentes outras organizações, que constroem redes com a primeira para que, juntas, consigam alcançar seus objetivos.

Assim, o trabalho destaca, em seguida, a importância das relações inter-organizações ou as chamadas relações institucionais. Levantar esse tema traz consigo uma constatação sobre a ausência de estudos e bases que analisem as RI na academia. É através de um levantamento etnográfico que as discussões sobre o que é e como funcionam as relações institucionais, ganharam parâmetros neste projeto. Mas essa iniciativa não é o suficiente para se construir o embasamento teórico das RI, pelo contrário, tenta-se assim, colocar que esta seja uma de tantas outras reflexões que devem surgir para revelar a importância do tema e contribuir significativamente para a área da administração e da comunicação organizacional.

Por isso, é que se chega à figura do profissional de relações públicas, por fim, como possível colaborador e planejador, juntamente com profissionais de outras áreas da gestão estratégica, das relações institucionais. A formação e o embasamento da área de RP oportunizam-se, assim, para que desempenhe seu papel e construa as relações institucionais pautadas na concretude do real e à luz de uma visão sobre a totalidade do processo sócio-histórico, tendo sempre a comunicação como sua matéria-prima de atuação.

O objetivo deste trabalho, portanto, está em discutir o que se apresenta hoje como relações institucionais, o que ainda deve ser feito para que essa área em expansão ganhe devida atenção. O objetivo também é debater como as relações públicas podem vislumbrar esse campo como fértil para sua atuação e pesquisa.

1- AS ORGANIZAÇÕES: DO PROCESSO SÓCIO-HISTÓRICO ÀS RELAÇÕES DE INTERESSE.

Para entender as relações entre as organizações, o sistema de influência e poder por meio das políticas de parcerias e negócios, as representatividades institucionais para a administração pública, sociedade civil e outras organizações (concorrentes ou não), é necessário dialogar com o processo sócio-histórico do posicionamento das organizações perante seus públicos. Na contemporaneidade, os sistemas organizacionais e suas interações tanto no micro-espço das relações internas, quanto no macro ambiente local e global no qual elas estão inseridas¹, ainda não esboçam fielmente as estruturas de gestão e cultura como propõem os estudos mais recentes da área da administração. Por um lado, ainda há forte presença da cadeia fechada e mecânica em algumas organizações, principalmente nas empresas familiares. Por outro, há reconhecimento das transformações e vivacidade das organizações, mas ainda sem incentivo pleno à gestão do conhecimento, às “organizações que aprendem”, Handy (1992 apud. FARIAS, 2004). Neste capítulo, portanto, além de se reconhecer a importância do processo sócio-histórico das organizações para o entendimento de suas estruturas contemporâneas, analisa-se seu papel enquanto sistema integrante da sociedade, seus interesses pelos públicos com que se relaciona e os elementos sócio-culturais e de valor estratégico que elas podem apresentar.

1.1- Estruturas mecanizadas, orgânicas e o valor do conhecimento.

As transformações sócio-econômicas, políticas e culturais, a partir da Revolução Industrial, fomentaram a constituição de micro-ambientes sociais cujo objetivo era a produção em série, em suma, o gênese das organizações produtivas

¹ Essa tentativa de se contemplar os fatores internos e externos que compõem e influenciam a vida da organização é tida, neste trabalho, como “a visão da totalidade”, levar-se em conta a realidade complexa na qual está inserida a organização.

(espelho das outras formas de organização). Com o avanço das estruturas organizacionais, os pensamentos Taylorista e Fordista orientavam, significativamente, a filosofia institucional, as formas de execução dos processos produtivos e o precário relacionamento com os públicos. Neste sentido, “públicos” se restringem essencialmente aos consumidores, tendo em vista o uso da visão fragmentada como reprodução de uma linha de montagem fabril, a ausência de um olhar sobre a totalidade. O procedimento das máquinas tornou-se espelho para o pensamento humano como mostra Gareth Morgan.

A nova tecnologia foi, assim, acompanhada e reforçada pela mecanização do pensamento e ação humana. As organizações que usaram máquinas tornaram-se cada vez mais e mais parecidas com as máquinas. (MORGAN, 1996, p.26)

A organização assim é vista por seus administradores e por estudiosos como estrutura rígida de compra de matéria-prima, manufatura e venda, não há porque integrar-se com a comunidade, com o poder público ou com seu próprio “chão de fábrica” (expressão que apresenta a visão sobre os funcionários no processo mecanicista da administração e que se reflete na atualidade). A simplificação empobrecedora das estruturas organizacionais como sistemas fragmentados, hierarquizados e isolados entre si é característica marcante da organização mecanicista. Segundo Manuel Castells, em sua análise sobre a transformação das organizações, a produção em série foi fundamentada em processo mecanizado de linhas de montagem, gerando assim, “uma forma organizacional específica: a grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho” (CASTELLS, 1999, p. 212).

Dessa forma, as relações de poder são pautadas na imposição de ordem e na inibição de relações humanas e sociais como fatores que impedem a produção eficaz. Essa composição interna faz da cultura organizacional mera figura ilustrativa ou praticamente inexistente como base da filosofia e identidade da instituição, pois para a fabricação e venda de produtos, visto de maneira simplista, não se faz

necessário compartilhar uma forma de pensar ou de se apresentar. A propaganda², por exemplo, é mantenedora quase que exclusiva do conceito institucional passado, mesmo sem intenção, por meio dos produtos e serviços para seus clientes: sejam eles parte integrante da comunidade que circunda a organização ou não. A construção coletiva de conceito da organização não compõe o seu cotidiano, “ao considerar a organização como máquina (visão mecanicista) a comunicação organizacional é tida como uma engrenagem, um processo mecânico” (SCROFERNEKER, 2000, p. 1).

Daí também se descreve as relações de poder no macro-ambiente a partir da postura mecanicista, afinal, no ápice da Revolução Industrial, o setor das organizações fabris era responsável por grande parte dos empregos oferecidos na malha urbana. A burguesia industrial era respeitada pela sociedade e temida pelos empregados, assim, a instituição maior em tamanho e em capital influenciava decisões políticas e mantinha estruturas hierárquicas estratificadas, impostas internamente e pouco contestadas. Hoje, essa visão ainda permeia as relações ambientais de algumas organizações, interna e/ou externamente, apesar dos grupos informais flexibilizarem as relações hierárquicas e as decisões políticas serem influenciadas também por outras posições importantes, como o da opinião pública.

Essa perspectiva mais complexa e que integra as atividades internas da organização com o que se observa no espaço social no qual ela está inserida, é um reflexo das relações orgânicas. Foi a partir da preocupação com as condições de trabalho, reveladas através de estudos dos processos mecânicos que o pensamento sobre as organizações tomou novos rumos. Os resultados insatisfatórios apresentados pelos funcionários na produção em série lançou uma nova perspectiva sobre as estruturas organizacionais: pensar um sistema isolado e funcionando como máquina não satisfaz as necessidades dos seres humanos que compõem o micro ambiente das organizações, ou seja, o sistema organizacional precisa, assim, enxergar-se também como composição viva, não somente preocupar-se com suas

² Aqui, toma-se por referência o autor Rafael Sampaio (1997, p. 12), onde “a propaganda é a divulgação de um produto ou serviço com o objetivo de informar e despertar interesse de compra/uso nos consumidores.”

máquinas, mas também com os homens que as colocam em funcionamento. Nessa ótica, ressalta Idalberto Chiavenato.

Há muito pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e como recurso produtivo – quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração. Percebeu-se que essa maneira bitolada e retrógrada de visualizar as pessoas provocou forte ressentimento e conflitos trabalhistas, além de um gradativo distanciamento e alheamento das pessoas em relação a suas tarefas na organização. Em consequência, sobrevieram problemas de qualidade e de produtividade. (CHIAVENATO, 2000, p. 73)

Os problemas internos e externos à organização trazidos pelo funcionário, provenientes da realidade social e das condições de trabalho, interferem nos meios produtivos. As condições salariais, as estruturas de trabalho, os conflitos internos, as dificuldades em executar tarefas, a falta de espaço onde a opinião possa ser expressada, são algumas das condições internas levantadas como barreiras para favorecer o reconhecimento do funcionário como parte integrante do organismo organizacional. Por outro lado, o homem é um ser social complexo, não há como separar os desejos e frustrações pessoais de sua rotina de trabalho. Os problemas externos também compõem essa desmotivação e passam a integrar tentativas de se amenizá-los e mostrar, por exemplo, a organização como espaço seguro – algumas delas convidam as famílias dos funcionários a visitá-las e tentam tornar o ambiente de trabalho mais familiar. Porém, muitas organizações não param por aí e, na tentativa de se tornarem os únicos lugares onde o sujeito vislumbra o seu futuro, seu crescimento pessoal e profissional, criam um imaginário ligado ao ego do indivíduo. Nesta linha, Maria Ester de Freitas critica as consequências que essas condições podem, ao longo do tempo, significar nas relações internas da organização.

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

Além de se buscar medidas motivacionais de reconhecimento do funcionário como “molécula” integrante de um organismo, foi necessário também olhar a organização como estrutura complexa e viva, mais do que a parte material e funcional do escopo administrativo. O ambiente social no qual está inserida a organização passa por transformações políticas, culturais, econômicas, que agem sobre o micro social organizacional: semelhante a uma molécula viva, que troca fluidos com o meio ambiente, as organizações interagem com a realidade local e global. Assim como o eco-sistema natural, as organizações disputam espaços e condições de sobrevivência, “o ambiente é, assim, o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, ‘selecionando’ os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos.” (MORGAN, 1996, p. 69). Dessa maneira, a visão estratégica das organizações tidas como orgânicas volta-se para as comunidades vizinhas a elas, para a administração pública, a sociedade civil organizada, para as outras organizações, fornecedores (e se abrem aos acionistas), enfim, o cliente não é mais seu único público de interesse, há a necessidade de interagir com o macro ambiente social.

Dentre outros pontos, os sistemas orgânicos de organização ajudaram a melhorar as condições de trabalho, a visão sobre os funcionários e o ambiente social no qual se inserem, porém, eles apresentam algumas lacunas em termos gerais de funcionamento. O darwinismo, por exemplo, a partir do processo de seleção e evolução dos seres, descarta do meio natural aqueles não conseguem se adaptar, não menciona aqueles que podem aprender ou ensinar. Neste sentido, Philip Selznick (1973) ao citar a “harmonia organizacional” (como o meio natural), defende o afastamento do funcionário que não se adaptar prontamente à cultura estabelecida (seleção natural).

O reduzir ao mínimo a desafeição requer unidade, resultante da compreensão comum daquilo que o caráter da organização pretende ser. Quando esta homogeneidade se dissolve, como ocorre em situações de conflitos internos sobre temas básicos, periga a existência continuada da organização. Por outro lado, um dos sinais da organização “sadia” é a habilidade no orientar eficazmente os novos membros e afastar imediatamente aqueles que não podem ser adaptados à perspectiva estabelecida. (SELZNICK, 1973, p. 38)

Assim, também se pode ter como falha a representação da organização viva para a sociedade, afinal não é de interações simples que se estabelecem as relações com o ambiente social. A partir destas interações, a organização constitui uma acepção própria, que de acordo com o pensamento de Freitas (2005), ela deixa de suprir somente as necessidades sócio-econômicas e cria em torno de si significações, representações de culturas e filosofias ideais. Contudo, a gestão deste fenômeno não está inteiramente contemplada na visão organicista: ela sofre pressões da opinião pública, da concorrência, da sociedade de modo geral e precisa agir estrategicamente para tal. O conhecimento e a reputação organizacional ganham destaque no processo sistêmico das relações sociais interna e externamente à organização; ela não se sustenta isoladamente da realidade social, afinal, ela é o resultado das interações sociais. “Temos pois que entender as organizações como um produto da sociedade, e o que ocorre dentro dela tem um significado sancionado socialmente.” (FREITAS, 2005, p. 55)

Esse paradigma organizacional abre uma nova discussão: olhar a organização como célula viva de um organismo complexo, é suficiente para entender as reações econômicas, políticas, sócio-culturais e suas conseqüências no decorrer das interações sociais? Como preparar a organização para as diversas variáveis (controláveis e incontroláveis) que o ambiente propicia? Contemporaneamente, essas e outras questões permeiam a gestão organizacional. A filosofia orgânica como protagonista não oferece subsídios suficientes, algumas organizações e estudiosos da administração vêm na gestão do conhecimento esta saída. Os processos de produção, comercialização e interação social, por si só, não superam as expectativas de sucesso da organização: estar preparado para o que pode acontecer e reagir de maneira estratégica possibilita maior controle sobre os efeitos das variações políticas, comerciais, econômicas, culturais. “As organizações oscilam diante das discontinuidades advindas do crescimento nível de globalização, hipercompetição e novas descobertas”. (ALVARENGA, 2006, p. 251).

Assim, o planejamento estratégico ganha destaque na filosofia organizacional – os sentidos de missão, visão e valores da organização permeiam sua cultura, norteiam e incentivam a reflexão perante às dificuldades enfrentadas. A cultura corporativa (modo de agir e pensar da “alta” gestão) deve interagir intensamente com a cultura cotidiana da organização, resultando numa cultura organizacional efetiva,

dialógica. É a partir dessa interação que o conhecimento precisa ser trabalhado, afinal, compartilhá-lo, como carro-chefe na busca pela constante prevenção e avanço contínuo das idéias, não é tarefa fácil. É necessário que as organizações aprendam a aprender. Marlene Marchiori explica essas interações entre cultura e a necessidade de se obter conhecimento.

Uma cultura nunca é completamente estática, ou seja, é sempre um aprendizado gerado pela análise dos problemas internos e externos. Sendo assim, não adianta buscar habilidades permanentes; o mundo está em constante mudança e o maior aprendizado é o de aprender a aprender, numa reciclagem contínua. Isso é válido para a existência de uma organização, afinal, são as diferentes experiências que contribuem para o amadurecimento de uma empresa. (MARCHIORI, 2006, p. 97).

Partindo desse princípio, a gestão de pessoas passa a ser tratada de maneira diferenciada. Há, progressivamente, o incentivo ao trabalho em grupo, tal iniciativa tenta fomentar a criatividade (inovar a rotina de trabalho), a troca de informações, experiências e conhecimento, além de criar laços mais fortes para aperfeiçoar os fluxos de comunicação. Os grupos informais – aqueles que não se encontram nas estruturas do organograma institucional – têm papel fundamental nas relações humanas da cultura organizacional. São eles que humanizam a rotina de trabalho, a hierarquia e facilitam a troca de informação. “Portanto, a comunicação informal estrutura-se como rede cujos elementos têm liberdade de fluxo e de papéis, não existindo nele a necessidade de linhas hierárquicas” Grando (2006, p. 229). Além disso, esses grupos revelam líderes que não são citados oficialmente como gestores, mas tornam-se peças chave na gestão do conhecimento, pois, segundo Farias (2004), eles são referências para os grupos de onde advêm.

Com essa busca, aumentam significativamente os investimentos em cursos com novas visões de gestão: grupos de consultoria e assessoria são tidos como fontes do conhecimento. Nesta linha, organizações têm financiado cursos nacionais e internacionais de gestão, e ainda têm incentivado a criação de setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para a busca de novas tecnologias. Esse posicionamento é compartilhado por muitos tipos de organização, mas é na indústria que os reflexos são mais visíveis. Em entrevista publicada no site da Agência Brasileira de

Desenvolvimento Industrial (ABDI), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o Secretário Executivo do Ministério de Ciência e Tecnologia, Luiz Antonio Rodrigues Elias, prevê bons investimentos em inovação para 2009.

Ele (Secretário) acrescentou que neste ano (2009) os investimentos em inovação e tecnologia deverão ficar próximos do equivalente a 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) e salientou que as empresas que estiverem melhor aparelhadas e com maior grau de conscientização da importância da inovação, “certamente saberão aproveitar melhor as oportunidades”. (ABDI, 2009)

Ainda nestes novos estudos sobre as organizações, surge o conceito de organização cérebro. Morgan (1996), ao tratar este assunto, analisa o funcionamento holográfico do cérebro humano como perspectiva de uma nova estrutura de organização. Um comportamento sistêmico baseado no processo múltiplo de ações específicas e genéricas ao mesmo tempo, aperfeiçoaria, por fim, os fluxos de informação e a gestão do conhecimento. Um departamento ou setor de responsabilidade e conhecimentos específicos poderia, através do conhecimento sistêmico, assumir as habilidades de outro setor em condições adversas ou estratégicas. Ou seja, de modo geral, a organização pode se auto-organizar, compartilhar o conhecimento para que todos sejam capazes de assumir novos compromissos, caso necessário. A especificidade de ação não deixaria de existir, contudo, o conhecimento utilizado não ficaria mais preso em apenas um segmento. Morgan ainda completa.

Qualquer sistema com uma habilidade de auto-organização deve ter um elemento de redundância: uma forma de exceder a capacidade que, apropriadamente planejada e usada, cria espaço de manobra. Sem tal redundância, um sistema não tem capacidade real de refletir e questionar como está operando e, portanto, de mudar sua maneira de funcionamento para formas construtivas. Em outras palavras, não tem capacidade de trabalhar inteligentemente no sentido de ser capaz de ajustar a ação para levar em conta mudanças na natureza das relações dentro das quais a ação está colocada. (MORGAN, 1996, p. 102).

Porém, assim como a construção do processo histórico da humanidade revela a transformação social e contribui para o entendimento do presente e para as melhorias no futuro, a organização, no micro espaço social que se constitui, também é estabelecida por um processo histórico. É neste viés - a história contribuindo para a base do conhecimento - que algumas organizações começam a valorizar sua história. Segundo Paulo Nassar (2007), a memória institucional traz consigo valores significativos de constituição da organização, de sua identidade (responsável em grande parte pela cultura) e de sua filosofia. A memória institucional pode, portanto, ser ferramenta de aprendizagem, uma reflexão do contexto histórico de erros e acertos da organização.

A história de uma empresa não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros. (...) Se a memória na empresa for entendida como ferramenta de comunicação, como agente catalisador no apoio a negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica, então poderemos afirmar que esta empresa, de fato, é capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória. (WORCMAN apud NASSAR, 2007, p. 129)

É a partir dessa história construída processualmente que a organização apresenta sua reputação, aspecto amplamente relevante nas relações estratégicas da organização com seus públicos.

1.2- O interesse pelos públicos.

Por ser um processo historicamente construído, o avanço da gestão organizacional, como um todo, conseguiu dar passos importantes como a melhoria das condições de trabalho, das interações dos ambientes interno e externo à organização, a valorização do conhecimento, entre outros. Mas, partindo-se deste mesmo pressuposto, da construção histórica, não se deve definir os avanços como

isolados e suficientemente seguidos: as organizações ainda apresentam características dos fenômenos da rigidez mecânica e do positivismo da adaptabilidade organicista.

Contudo, a partir da abertura das organizações como organismos de interação com o meio externo, outros organismos começam a compor a realidade organizacional. Como visto anteriormente, não só os consumidores passaram a desempenhar papel além do clientelismo, como a comunidade local, os órgãos de governo, as outras organizações, integram as relações sociais da organização. Consecutivamente, na relevância do conhecimento e da estratégia nas políticas das organizações, esses e outros públicos (a globalização como possível contribuinte) detêm status de interesse.

Esses interesses são resultados de análises que compõem o planejamento da organização para um posicionamento estratégico perante esses públicos. Em outras palavras, são esses públicos observados pela organização, que interagem com ela para determinado fim, seja ele de pressão ou contribuição, provocando um pensamento prévio que poderá desencadear em ações programadas a refletir defensivamente ou positivamente para a opinião pública, para o ambiente macro social. Nessa linha, o estudo do sociólogo Reinaldo Dias (2008, p. 239) considera que “a esse conjunto de grupos de interesse convencionou-se chamar de *stakeholders*. (...) A organização se legitima socialmente na medida em que responde determinadas necessidades dos *stakeholders*.” Conseqüentemente, as ações de responsabilidade social nas organizações privadas protagonizam esses posicionamentos estratégicos, pois, segundo Marisa Toldo:

(as ações de responsabilidade social) são estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, os bem-estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento, e portanto, esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento. (TOLDO apud. DIAS, 2008, p. 242).

A visão que se tinha dos públicos, reflexo talvez de um olhar fragmentado do mecanicismo, e que ainda permeia fortemente muitos planos de gestão, divide os públicos de acordo com as estruturas físicas oferecidas. Assim, aqueles que constituíam os grupos de funcionamento, que movem as linhas de produção e de gestão, são tidos como público interno (funcionários e chefias). Já o público externo é formado por aqueles que se encontram fora das estruturas oficiais da organização: governo, imprensa, a comunidade, os concorrentes, etc. E ainda, numa visão mais brasileira³, há o público misto, os que compartilham o ambiente interno, mas não o compõe oficialmente (familiares de funcionários, fornecedores, acionistas). Sobre um outro enfoque, o teórico de relações públicas James Grunig, em sua palestra, proferida na cidade de Taipei (Taiwan), em maio de 2001, ressalta o lado estratégico dos públicos, tentando não fragmentá-los.

Os teóricos das relações públicas os conhecem como públicos ou públicos estratégicos. Os públicos estratégicos são o meio em que se insere a organização. Esses públicos podem se opor ou dar apoio aos objetivos da organização. Esses mesmos públicos também querem que as organizações almejem objetivos que são importantes para si e não necessariamente para a organização, como, por exemplo, a segurança no trabalho, produtos seguros, menos poluição e uma comunidade sem riscos nem perigos para o cidadão. Os públicos possuem interesses específicos e fazem todo o possível para influenciar a missão e os objetivos das organizações. (GRUNIG, 2003, p. 74).

Todavia, algumas propostas contemporâneas de identificação de públicos tentam aperfeiçoar os conceitos sobre este objeto de estudo. A visão fragmentada, assim como tantas outras discussões sobre o assunto, não conseguiu, através de análises, colaborar com o olhar sistêmico da realidade complexa na qual a organização se insere. Aprisionar taxativamente os grupos que interagem com a organização, de forma a reduzi-los a estruturas simplificadas não contribui com planejamentos e ações estratégicas, tanto para entender os públicos quanto para se

³ Segundo o pesquisador em relações públicas, Fábio França (2008, p. 44), “essa definição de público misto é recorrente em autores brasileiros. Os autores estrangeiros que a citam foram, ao que parece, influenciados pela conceituação brasileira.”

beneficiar com as interações. Nesta linha, França destaca a interdependência da organização e os públicos, e a possibilidade, apesar da complexidade, de se identificar elementos relevantes nos estudos dessas interações:

(...) a que público se dirige; o tipo e o objetivo da relação; o nível de dependência, participação e envolvimento; a natureza da relação, sua prioridade, temporalidade e as expectativas da relação, tanto por parte da organização como dos próprios públicos. (FRANÇA, 2008, p. 77).

Ao enxergar a organização como um todo, perpassada por relações sistêmicas, é possível reconhecer o contexto da complexidade e atribuir estratégias mais profundas ao planejamento executivo de co-relação com os públicos. É deste princípio que se pode observar o relacionamento entre as organizações também com a postura de interesse, afinal, (como se busca no próximo capítulo) mesmo em condições de concorrência, organizações podem se tornar referências umas às outras e possíveis aliadas, integrando as relações institucionais. Essas relações, segundo Robert Henry Srouer (2005, p. 55) em seus estudos sobre a Revolução Digital e suas conseqüências, ganham “o estímulo para que se constituam *joint ventures*, alianças estratégicas e parcerias, acima das próprias competições que o mercado introduz”.

Mas também, para que haja interesse em se aproximar de outras organizações, é necessário estar atento ao fenômeno que pode “revestir” a organização de certo brilho e significado: a reputação.

1.3- Identidade, cultura, imagem: reputação, um ponto estratégico.

No ambiente macro social em que a organização se co-relaciona com os grupos sociais, levando-se em conta o interesse e a estratégia para se alcançar resultados positivos para sua imagem e reputação, encontram-se tantas outras organizações (públicas, privadas, não governamentais) que também pautam-se neste princípio para possibilitar um relacionamento seguro e duradouro entre elas. O

pesquisador Mário Rosa (2007, p. 66) aponta esta questão no trabalho de gestão, enfatizando que “defender reputações, zelar por elas, planejar seu posicionamento estratégico significa gerir o patrimônio de confiança de carreiras e de marcas”. Na verdade, assim como a realidade sistêmica, essas relações apresentam certa complexidade, afinal, boas imagens advindas de relacionamentos entre organizações podem constituir uma reputação institucional sólida, que, por sua vez, possibilita a construção de trocas duradouras refletindo em boas imagens, e assim sucessivamente. Neste aspecto, nada se apresenta isoladamente, as bases de uma relação estratégica entre as organizações são dependentes, “reputações não se sustentam em circunstâncias abstratas. São defendidas, expostas, destacam-se ou fenecem sob o impacto de contextos sociais e históricos específicos” (ROSA, 2007, p. 61). Mas, os substratos destas relações não se constituem por si só, eles dependem dos elementos conceituais da organização, de sua identidade e cultura, para se sustentar.

Inicialmente, é necessário tentar perceber como a organização se enxerga (identidade), como é vista pelos componentes de sua estrutura, funcionários, gerentes e administradores. Este auto-reflexo está intimamente ligado à percepção conceitual: o que a organização tem de si enquanto sistema micro social e agente macro social. Como os indivíduos se vêem enquanto sujeitos na construção conjunta da organização e o que ela representa para eles. Nesta linha, Luiz Carlos A. Iasbeck acrescenta sobre o que se busca por identidade:

Optamos pela possibilidade de conceituarmos identidade como o resultado da relação produtiva entre discurso e imagem, ou seja, o que surge da afinidade entre as intenções do discurso e as impressões do receptor. Essa “afinidade” não se dá apenas por congruências, mas também pelas diferenças geradas e esperadas por ambos os lados da relação. (IASBECK, 2007, p. 90).

Essas e outras formações conceituais, acrescidas de expectativas e desejos, engendram a identidade organizacional. Posto assim, essa mistura de reflexão e sentimentos que consolidam a identidade, alicerçam a reputação da organização. Esta lógica fica mais perceptível quando algumas imagens institucionais são montadas a partir de inverdades ou por consenso temporário, elementos que as tornam estruturas frágeis e perecíveis, desta maneira, incapazes de sustentar os

argumentos da postura institucional na engenharia da reputação. Apresentar a organização de maneira que nem ela se enxergue como tal, é arquitetar o discurso, muitas vezes, em bela forma e conteúdo vazio, desmoralizando, freqüentemente, a percepção que se tenta estabelecer ou se impor; “a identificação comporta a capacidade de contestar, reconhecer a diferença e o ato livre, podendo basear-se no amor, mas também no medo” (FREITAS, 2005, p. 91). Um pouco mais a fundo nessa discussão, percebe-se que a identidade da organização não é mera construção de sua realidade, ela parte de algo mais vivo, não-estático, que constitui o cotidiano, os pensamentos e ações dos agentes micro sociais: a cultura organizacional.

Como já colocado, com a abertura das organizações às trocas internas e externas, a cultura organizacional ganhou destaque. Por conseguir exprimir, numa tentativa de integração do pensamento corporativo com a postura alternativa do cotidiano (protagonizado pelos funcionários), uma análise sobre: o comportamento interno em relação aos fatores externos e a si mesmo; o pensamento de gestão em atrito ou diálogo com o pensamento da rotina de trabalho; a interlocução de como a organização é vista e como se vê; as simbologias e mitos criados nas relações de poder; a flexibilidade ou rigidez para se tratar de certos assuntos; sua estrutura de gestão e a hierarquia; assim, a cultura é trabalhada no foco estratégico para a coesão da postura institucional. A partir deste ponto, Marchiori discute essa função da cultura.

(...) cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. (MARCHIORI, 2006, p. 82).

Ao tocar neste assunto, pode-se recorrer às estruturas mais avançadas das organizações que aprendem (já apresentadas neste trabalho) – elas ensaiam, através do conhecimento aliado à cultura, esta forma de coesão.

Cultura e identidade, numa constante troca dialética, são interdependentes, pois os aspectos culturais são levados em conta no ato de se identificar, assim como os elementos culturais de identificação são representados culturalmente. Esta

perspectiva justifica assim, porque as estruturas da imagem institucional não podem estar alheias aos preceitos da realidade organizacional, de sua cultura e identidade, seu conceito. Assim, reiteram Clovis L. Machado-da-Silva e Eros E. S. Nogueira (2001), ao colocarem essas premissas no diálogo entre discurso e prática, pois se elas se apresentarem divergentes às atitudes e posicionamentos da organização, podem gerar conflitos tanto na maneira como o indivíduo se vê enquanto sujeito de suas ações perante essa divergência, quanto coletivamente, respondendo de maneira confusa no desempenho das funções.

Quando isso ocorre, as ações individuais ou coletivas interrompem o curso normal de funcionamento organizacional, levando os participantes a se questionarem sobre a finalidade e a natureza das suas atividades. Constituem momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência a respeito do que eles acreditam definir a organização; também e possivelmente são momentos para rever a magnitude da conexão que mantêm, individual e coletivamente, com a organização. (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2001, p. 45).

Porém, existem estudos sobre imagem da organização e como elas podem repercutir positiva ou negativamente as relações comerciais ou de confiança nas relações institucionais. A imagem é formada daquilo que a sociedade vê como organização e os papéis desempenhados. Claro, as intervenções da mídia e as produções publicitárias compõem o imaginário do indivíduo que olha para a organização, mas ela tende ser volúvel, afinal, a imagem isolada de uma política de gestão da reputação, é temporária, não apresenta estrutura embasada por si só. Neste sentido, Iasbeck pontua.

Ou seja, a impressão causada pelos discursos organizacionais (que produzem a imagem) na mente de quem os recebe tende a ser fortemente icônica e, portanto, repleta de emoções, humores, sensações, qualidades estéticas e afetivas. Isso não quer dizer que a imagem não indica ou simboliza, mas que todos os demais atributos advêm da competência afetiva. Por esse motivo, a imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições de tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais, etc). (IASBECK, 2007, p. 89).

Assim, seguindo a discussão apresentada, não há esforços que consigam mascarar completamente a organização de sua realidade. Hoje, podemos presenciar algumas ações sociais e/ou ambientais que supostamente beneficiariam a imagem institucional, mas não obedecem ao que realmente se propõe: algumas organizações que nem se importam com a sua comunidade local, por exemplo, mas fazem campanhas televisivas de ação social, artificialmente tratada. Esse e tantos outros exemplos ainda são recorrentes. Esses tipos de organização continuam excluindo o que realmente são e constroem um discurso isolado de sua ação efetiva, assim, de sua cultura e identidade. Todavia, imagens bem projetadas e pautadas no conceito de organização podem, no decorrer do processo histórico, constituir sua reputação. Neste sentido, cabe relevar a importância da gestão desses fatores, para que a organização se beneficie estrategicamente. Segundo Valéria S. C. Lopes (2005), o profissional de relações públicas pode atuar com excelência neste campo, já que, contemporaneamente, a alta competitividade tem se apoiado na gestão da imagem institucional para relevar produtos e serviços, haja vista as fortes semelhanças destes quando se apresentam no mercado entre concorrentes.

A competitividade entre os *players* de um mercado pode influir no papel estratégico da atividade de Relações Públicas para uma organização, pois em mercados de maior competitividade, em que as formas de diferenciação – como produtos, serviços, preço, distribuição e comunicação – podem ser facilmente copiadas, a imagem corporativa figura como uma vantagem defensável. Dessa forma, originou-se a *segunda premissa*: as Relações Públicas desempenham função estratégica em organizações que atuam em mercados competitivos, em que a reputação e a imagem configuram-se como diferenciais defensáveis. (LOPES, 2005, p. 80).

Convergindo então todas essas discussões, pode-se aferir que reputação institucional é composta pelo conjunto de ações, idéias, imagens, do conceito e de reflexos da cultura organizacional que, ao longo do tempo, consolidam o significado da organização para seus públicos. Ela seria uma espécie de reunião de qualidades, virtudes e defeitos da organização, avaliada no decorrer da existência organizacional, “uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*” Fombrun e Rindova (1998, apud ALMEIDA, 2005, p. 120). Muitas

organizações ensaiam a possibilidade de se tornarem marcos de gestão ou referência de construção coletiva, enfim, a reputação não é somente constituída de imagens isoladas, ela é um elemento da identidade formada por todos os aspectos das relações sociais com o macro ambiente e, especificamente, com seus públicos, segundo um determinado processo histórico.

Partindo-se assim destes pressupostos e dialogando com tudo o que foi discutido, tem-se a reputação institucional como peça primordialmente estratégica para as relações institucionais. Tratando-se do enfoque das relações entre organizações e que há interesse nessas relações, ora, não é comum que uma organização se aproxime da outra antes de se assegurar sobre os possíveis resultados vantajosos, da segurança do contato, assim, a reputação possivelmente norteará os passos dados nessas interações. Este aspecto da reputação, se bem construído, possibilita a oferta de subsídios para que outras organizações sintam-se interessadas e confortáveis em trocar informações e convênios. Mas, a reputação é além de um cartão de visitas, de um fetiche. Por ser um conjunto de elementos complexos, ela serve de análise de parâmetros a respeito da organização. Por isso, ela se torna importante aliada no propósito das relações institucionais. Assim, Ana Luisa C. Almeida destaca a importância da gestão desse fenômeno e o diferencial que ele, positivamente, pode atribuir para a organização.

A partir do momento em que se percebeu que a reputação tem impactos profundos sobre a performance corporativa, tornou-se necessário entender como se dá o processo de sua construção, como lidar com ela no dia-a-dia da organização, como sustentá-la durante os anos e como trabalhar as diversas expectativas de diferentes *stakeholders*. Esse tem sido um dos grandes desafios das organizações na atualidade visto que a maioria das empresas dispõe, muitas vezes, de recursos tão similares para competir entre si, que a decisão por uma ou outra organização poderá ocorrer levando-se em conta a reputação. (ALMEIDA, 2005, 119).

Para se chegar aos meios integrativos entre as organizações, portanto, é necessário entendê-las, saber quais os processos que elas atravessaram para chegar na percepção contemporânea de organizações. Além disso, deve-se analisar as interações de interesse que elas apresentam, para se descobrir os principais elementos utilizados nessa relação entre elas. E, por fim discutir a reputação como

peça para as relações institucionais, processo este que é apresentado no próximo capítulo deste projeto.

2- O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS.

Na medida em que as discussões avançam, fica mais clara a relação entre as organizações e o contexto sócio-histórico. Assim, é relevante estabelecer o princípio da complexidade, ligando os fenômenos processuais deste contexto e vislumbrando a organização como parte da totalidade macro social e também seu papel nesse contexto. “Trata-se de tentar compreender/explicar as incertezas, as indeterminações e a presença dos fenômenos aleatórios”, Baldissera (2008, p. 3). Nesse viés, portanto, tem-se a organização mergulhada nas transformações sociais, econômicas, políticas e culturais da sociedade, os papéis que desempenha e as políticas utilizadas na interlocução inter-organizações para este desempenho. Como já se colocou, a reputação institucional é tida como peça-chave nessa interlocução, mas é necessário tentar entender como se desenrolam essas relações inter-organizacionais, como se apresenta seu cenário e por que tornam-se estratégicas nas relações sociais e comerciais, a necessidade de gestão destes fenômenos. É o que se busca neste capítulo.

2.1- As organizações como fenômenos sociais.

Vale reiterar que a análise aqui apresentada sobre as organizações não as coloca como elementos isolados e constituídos por si só. As organizações são, pois, fruto das necessidades sociais, fenômenos da própria sociedade, estruturas geradas a partir da tentativa de atender as expectativas do macro ambiente social. Mesmo ao apresentarem questões que vão de encontro às propostas sociais, não se é possível isolar as organizações da realidade sócio-histórica. Elas, por vezes, cooptam as demandas sociais a seu favor, mas são resultados das interações da própria sociedade. Contemporaneamente, principalmente com o avanço das organizações da sociedade civil organizada e não-governamentais, fica mais visível a necessidade social que as organizações tentam suprir ao serem estabelecidas⁴. As organizações

⁴ Segundo o autor de “Terceiro Setor: regulação no Brasil”, Eduardo Szazi (2006, p. 22), “o crescimento do número de organizações da sociedade civil verificado nos anos 70 fez surgir um novo

públicas e privadas já se colocam quase enraizadas na cultura social cotidiana, portanto, o advento relativamente recente das organizações de 3º setor consegue, por assim dizer, explicitar essa necessidade que a sociedade tem em constituir as organizações. O Estado, repleto de organizações responsáveis pela administração dos setores públicos, por vezes, não consegue (ou politicamente não interessa) suprir sozinho as demandas sociais. E as organizações privadas, apesar de planejarem ações estratégicas para este fim, possuem como verdadeira meta a obtenção do lucro – lógica do sistema vigente – e não, necessariamente, a melhoria das condições sociais. As organizações, sejam elas dos diversos âmbitos, possuem papéis sociais e atuam, com ações ou omissões, dentro da lógica macro-social. As organizações estatais visam a administração dos papéis do Estado em diversos setores. As organizações privadas oferecem produtos e serviços de acordo com a demanda estabelecida socialmente. Já as organizações sem fins lucrativos possuem a missão de cobrar ou oferecer aquilo que as organizações públicas e privadas deixam de oferecer ou subtraem da sociedade. Enfim, as organizações não existem a bel prazer de seus responsáveis, elas são resultados de demandas sociais e se utilizam de significados para se manterem vivas e hegemônicas na opinião pública. Freitas, em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), apresenta esse pensamento.

Sabemos que as organizações, especialmente as grandes empresas privadas, apresentam uma maior facilidade em captar as mudanças sociais e responder mais rapidamente a elas que as demais instituições. Elas respondem não apenas de maneira operacional, mas também de forma simbólica, via cultura organizacional e repasse de todo um imaginário. As organizações lêem o que se passa no seu ambiente e reelaboram respostas que possam ser direcionadas para os seus objetivos. (FREITAS, 2000, p. 9).

Neste sentido, vive-se, hoje, segundo alguns estudiosos (dentre eles Silvio Luiz de Oliveira, 2002), a Era Organizacional, posto que a vida social e individual é perpassada pelas ações de organizações, seja direta ou indiretamente. As

ator social, o denominado Terceiro Setor, o conjunto de agentes privados com fins públicos, cujos programas visavam atender direitos sociais básicos e combater a exclusão social e, mais recentemente, proteger o patrimônio ecológico brasileiro”.

necessidades, até as mais específicas, individuais e coletivas (de pequenos ou grandes grupos) podem ser atendidas pelas mais diversas organizações. É como se praticamente a vida macro social fosse necessariamente permeada pela presença significativa das organizações. Ora, os sujeitos sociais trabalham em organizações ou para organizações e, mesmo que não precisem delas para tudo, podem pensar e agir, de certa maneira, refletindo filosofias de sucesso, de eficiência das organizações. Assim, Oliveira completa:

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

É desta forma que o pensamento complexo se destaca nesta perspectiva: as organizações são resultados de necessidades individuais e coletivas e voltam-se para os indivíduos e grupos como parâmetro para as dimensões sociais – a parte que compõe o todo e o todo interdependente da parte. Segundo Morgan (1996), até instituições sociais tidas como tradicionais (escolas, igrejas, hospitais) incorporam gradativamente as tendências da gestão organizacional, que são ainda mais fomentadas pelo fenômeno da globalização e pela rápida circulação de informações e influências.

Em certo sentido, pode-se, então, dizer que as pessoas que trabalham nas fábricas e escritórios em Detroit, São Petersburgo, Liverpool, Paris, Tóquio e Toronto pertencem todas à mesma cultura industrial. São todas membros de sociedades do tipo organizacional. (...) Importantes dimensões da cultura moderna estão enraizadas na sociedade industrial, cuja organização é em si mesma um fenômeno cultural. (MORGAN, 1996, p. 117).

Todavia, isso não significa que, em todos os lugares, as organizações possuam exclusivamente a mesma formatação, pelo contrário, elas, como resultados das interações sociais, também são compostas pela realidade local (como visto

anteriormente), isso inclui a cultura, a identidade do específico espaço onde estão inseridas.

A partir dessa linha complexa, pode-se destacar, portanto, a importância das organizações nas dinâmicas sociais contemporâneas e como influem e são influenciadas pelo macro ambiente social. Essa influência sobre a realidade social consegue, de certo modo, intensificar a representação de certas organizações – inclusive os grandes conglomerados econômicos e as de forte presença global e local – para os atores sociais e para a sociedade de modo geral. Ou seja, além da participação clara na vida social, as organizações podem ser capazes de criar significados, símbolos, que fortaleçam a sua presença no contexto social. Chun Wei Choo (2003) segue essa linha e defende o significado social criado por algumas organizações como meio de sobrevivência nas relações com macro ambiente no qual está inserida.

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

São as relações de poder e a capacidade de suprir necessidades além das expectativas que ensaiam nas organizações um fenômeno hábil para promovê-las além de seus papéis e estabelecer um imaginário que as tornem supremas: a institucionalização. Nas relações de poder, principalmente com certa falência, ineficiência, do Estado neo-liberal, as organizações têm se colocado ainda mais como substitutas no que tange as carências sociais. Porém, elas se fortalecem e ganham não só importância sócio-econômica, mas também política e cultural. Cabe ao Estado, com isso, providenciar estruturas básicas para o sustentáculo dessas interações. Essa troca de papéis legitima as organizações em detrimento de algumas funções elementares do Estado. A legitimação aliada à criação de valores (geralmente projetados das missões organizacionais) desperta um aparato quase divino em torno dessas organizações, são apresentados ritos e parâmetros para a

sociedade. Assim, tentam se colocar como essenciais e tradicionais, enraizadas na cultura geral, como verdadeira instituição social. Nesta linha, Freitas explicita.

A pretensão dessas organizações é transformar-se na instituição social por excelência, no ator central da sociedade, fornecendo o modelo de referências predominantes para o conjunto dos comportamentos coletivos. (...) É por essa razão que a empresa à medida que se transforma em instituição, tende a desenvolver o que se costuma chamar simplificada de 'cultura organizacional', sendo porém mais pertinente qualificar de elaboração de um sistema que é ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário. (FREITAS, 2005, p. 59).

As dimensões dessas instituições e como se colocam umas perante as outras podem também retratar certa imponência, embasando-se na superioridade ou na capacidade de estar mais presente no imaginário e identidade social. Mas isso não é o bastante, como indaga Margarida Kunsch.

Não basta uma organização assumir seu caráter institucional sem que haja coerência entre seu discurso e sua prática do dia a dia. Hoje as organizações estão bastante preocupadas com sua dimensão social, haja vista os enunciados de sua missão, sua visão e seus valores. Elas tentam demonstrar que não são apenas unidades econômicas, mas também unidades sociais. Engajam-se e investem em projetos sociais. Seria esse um caminho para se perpetuarem e assumirem uma atitude muito mais de instituições? (KUNSCH, 2002, p. 40)

É, também dessa forma, que grandes organizações travam verdadeiros duelos ou elaboram redes de alianças na tentativa de se perenizar, ou seja, como já foi esclarecido, entra em cena a estratégia nas relações sociais – a reputação como argumento de aproximação ou afastamento no mecanismo de políticas de relacionamento entre instituições.

2.2- As políticas de relacionamento inter-organizações.

Dialogando com as discussões até aqui apresentadas, pode-se acompanhar o desenrolar dos pensamentos administrativos ao longo do tempo, o posicionamento das organizações frente aos públicos, os elementos de identidade, imagem e cultura organizacionais que constroem a reputação – ponto estratégico nas relações com os públicos – e, por fim, a significação das organizações para a sociedade e os papéis que elas assumem nas ações sociais e no imaginário coletivo. Este cenário complexo de conflitos e trocas facilita, por um lado, a compreensão das relações entre as organizações e, por outro, desconstrói, de certo modo, a visão simplificada ou pouco aprofundada sobre essas relações. Os fenômenos sociais colocados são interdependentes, ou seja, constituem uma realidade onde, num quadro complexo, interagem constantemente no contexto da organização e no ambiente macro social. A realidade, portanto, não pode ser considerada estática ou fragmentada, como reitera José J. M. Tôrres.

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

Desse ponto, portanto, é possível analisar as relações entre as organizações de maneira não isolada dos elementos que compõem o cosmos organizacional. As organizações, como visto, aos poucos se abriram (abrem) para o ambiente externo, cada uma em certo grau, e por razões comerciais, sociais e políticas, aos poucos passaram (passam) a criar mecanismos de relacionamento com outras organizações. Hoje, algumas organizações ou instituições já percebem que podem se beneficiar ainda mais com essas relações ou mesmo se co-apoiarem em momentos de crise ou de forte turbulência no ambiente macro social, como as crises econômicas, por exemplo. Essa percepção, aguçada pelas exigências de posicionamento estratégico, tende a incluir o relacionamento inter-organizações na pauta dos planejamentos organizacionais – as grandes organizações (aquelas que mais buscam a institucionalização) são as maiores protagonistas nessa lógica.

Nessa linha, Maria E. L. Olave e João Amato Neto explicitam, segundo artigo publicado na Revista Gestão e Produção (2001), o contexto mundial desse relacionamento entre essas organizações.

No âmbito mundial, esse movimento de mudanças nas relações industriais vem se intensificando nas duas últimas décadas à medida em que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas. Todas essas mudanças provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir e etc. Essas alterações criam novas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições. (OLAVE & AMATO, 2001, p. 290)

É por esse motivo de importância estratégica, que a reputação institucional é colocada como peça-chave. A gestão dessa reputação, como se vê no próximo capítulo, além de considerar tudo o que aqui foi apresentado, deve se guiar numa visão estratégica a fim de sustentar a organização no papel social que exerce.

Como se já não bastassem as tentativas de se perpetuarem na vida social, as organizações movimentam-se buscando a sobrevivência. Um dos fatores de inter-relação entre as organizações, principalmente as privadas, é a concorrência. O mesmo ambiente é comungado e disputado por muitas organizações que querem, além de consolidar sua presença nesse espaço social, vender cada vez mais e alcançarem a maximização do lucro como objetivo principal, é o que as mantém enquanto componentes do capitalismo. Segundo Lúcia Helena Salgado (1995, p. 3), o que importa em meio à concorrência são os aspectos de mudanças apresentados, pois não há um estado de equilíbrio, mas sim, condições propiciadas pela competição de mercado que instigam novos posicionamentos. Assim, essa realidade reflete “em estratégias competitivas de firmas que, em disputa por mercados, empreendem esforços inovativos, produzindo bens de maior qualidade, em maior variedade e a preço baixo”.

Mas concorrer não significa necessariamente ter o mesmo público em comum para fins comerciais. As organizações não-governamentais (ONGs), por exemplo, disputam para conseguir atrair mais apoiadores, associados, patrocinadores, voluntários, etc. Algumas organizações públicas, principalmente as empresas

estatais, também concorrem com as demais organizações, não só na questão comercial, como também na capacidade de receberem reconhecimento por parte da sociedade, afinal, na Era das Organizações, elas não estão isentas da filosofia de eficiência organizacional. Mas a concorrência não deve ser motivo de guerra escancarada, pois essas organizações também pretendem estar positivamente presentes no imaginário social. Assim, seguir leis e se pautar em ações éticas dentro das políticas de concorrência são posicionamentos bem-vindos para aqueles que pretendem processualmente construir uma reputação confiável. Por um lado, o pensamento de concorrência no capitalismo contemporâneo ainda se embasa no darwinismo da filosofia organicista: as organizações mais fortes sobrevivem neste cenário. Por outro lado, pode ser que esses motivos (tentativas de se pautar na ética, mas paradoxal e concomitantemente convivendo com intensa seletividade) é que também fomentam as organizações a buscar novas tecnologias de aproximação com os públicos, criativas e sedutoras peças publicitárias e estratégias de marketing, freqüente atualização de logomarcas, slogans e, até mesmo de posicionamento estratégicos de gestão. Nesta linha, Ruth Peralta Vasquez (2007, p. 211) acrescenta: “a falta de atualização nas comunicações resulta numa imagem de marca envelhecida e enfraquecida, e pode conduzir ao declínio e ao desaparecimento do produto”. Por isso é que se coloca a necessidade de entender todos os vieses de relacionamento entre as organizações, para que realmente possa se compreender o cenário complexo das relações institucionais.

Em contrapartida a esse cenário de competitividade, a própria concorrência e pressões políticas e sociais esquematizam um outro quadro nas relações entre as organizações. Assim como alguns países assinalam blocos econômicos, muitas organizações firmam alianças para se fortalecerem no contexto mercadológico. Nesta linha também, há uniões e agrupamentos de organizações para se fazerem representadas diante de governos, instituições legislativas, judiciárias, e para a sociedade.

A perspectiva de união por alianças e parceiras mercadológicas e estratégicas se pauta na necessidade frente a competitividade global e a influência dos públicos. No caso mais específico das empresas, elas podem se unir para tentar “derrubar” instituições estrangeiras ou mesmo motivar o consumo de seus produtos e serviços. Por exemplo: as indústrias tabagistas podem estabelecer uma união com todas as

organizações do ramo para elaborar campanhas de estímulo ao uso do cigarro (nessas condições, as marcas não são tão importantes, o foco está no aquecimento das vendas no setor). Assim, Ivan Antônio Pinheiro (2000), ao analisar a realidade contemporânea e os desafios da atual estrutura de competitividade, em seu artigo na Revista Eletrônica da Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, expõe:

A crescente inter e multidisciplinaridade do conhecimento, ao lado da velocidade com que as mudanças se sucedem se, por um lado, abrem perspectivas inovadoras no que tange ao encaminhamento das soluções para os problemas contemporâneos, por outro, também representam maiores riscos e ameaças para a ação individual, cujos recursos e competências são limitados. (...) A cooperação, ao conectar fluxos de conhecimentos de domínios funcionalmente especializados, possibilita a superação das limitações individuais. Ademais, ao ampliar a escala de atuação (pela soma de esforços), modifica, de forma favorável, a relação custo/benefício do empreendimento conjunto. (PINHEIRO, 2000, p. 3)

Mas também podemos citar organizações, como as ONGs ambientalistas, por exemplo, que se unem para intensificar a conscientização ambiental ou mesmo estabelecer políticas de ação⁵ (sejam estas instituições de qualquer frente ecológica específica). Outra forma de aliança está embasada mais do que nunca na reputação institucional e permite compreender como as organizações se vêem umas as outras: a fusão corporativa. Não se trata de compra ou apropriação, o que se colocam nessa forma de profunda união são as informações que uma organização tem da outra a ponto de querer juntar as estruturas propriamente ditas. Segundo José L. F. S. de Carvalho e Roberto Moreno (2001), geralmente, é em casos de turbulência no cenário sócio-econômico ou de fortes interesses comerciais que algumas organizações optam por se constituírem numa só, ou ainda quando este tipo de ação é a saída mais rentável para perpetuá-las. As fusões tentam, de alguma maneira, manter as qualidades institucionais em questão e escolher a melhor forma de gestão

⁵ Segundo a Revista Scientific American Brasil (2009), várias ONGs brasileiras e internacionais, dentre elas o Greenpeace e a WWF Brasil se reuniram para firmar um projeto de ação efetiva contra o desmatamento da Amazônia.

entre elas. Claro que não há neutralidade ou perfeito equilíbrio nessas circunstâncias, mas, muitas vezes, as fusões são menos agressivas e impositivas em relação às posturas que ocorrem quando uma organização se apropria de outra. “Não importa o quão lógica a combinação cultural possa aparentar ser, o teste real do sucesso de uma fusão dependerá da medida em que as instituições possam administrar a mistura de suas culturas”. (CARVALHO & MORENO, 2001, p. 3)

As alianças e parcerias firmadas para se conquistar espaço político podem reunir, de forma mais explícita, até mesmo as concorrentes mais ferrenhas. Não é de hoje que grandes organizações, principalmente as da indústria e do comércio se unem formando, até outras instituições para serem recebidas, representadas oficialmente e ouvidas pelo Estado. Como exemplo, pode-se citar as Federações Nacional de Bancos, FENABAN e FEBRABAN, a Confederação Nacional da Indústria (CNI), ANJ – Associação Nacional dos Jornais, etc. Ou mesmo representações de ONGs, associações e sindicatos, como a Central Única dos Trabalhadores (CUT), ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, Associação Brasileira dos Clubes da Melhor Idade, (ABCMI), etc. As alianças formadas e em alguns casos, constituídas em novas organizações, também se comportam como tal e, além de se utilizarem do *lobby*⁶ para alcançarem seus objetivos, também tentam zelar pela reputação e se preocupam com as relações institucionais (como se vê a seguir). As parcerias podem ser temporárias e não seguir necessariamente essas condições apresentadas, porém essas políticas de relacionamento são cada vez mais visíveis no contexto social.

Por outro lado, muitos autores, inclusive os estudiosos da Era das Organizações, mostram que as redes de relações entre elas é que compõem realmente as bases cotidianas das relações institucionais. Tratam-se das organizações em rede: para que uma organização consiga realizar aquilo que se propões, ela se liga a outras organizações. O pesquisador português Paulo Alexandre D. Gameiro detalha a consequência direta das organizações em condições de redes de relações.

⁶ Segundo o autor Saïd Farhat, “*lobby* é toda atividade organizada, exercida dentro da lei e da ética, por um grupo de interesses definidos e legítimos, com o objetivo de ser ouvido pelo poder público para informá-lo e dele obter determinadas medidas, decisões, atitudes”. (2007, p. 50).

A aproximação entre os agentes, para a procura cooperante na criação de mais valias competitivas, faz com que as empresas tenham condições de satisfazer de maneira mais eficaz as necessidades do mercado em que actua, diferentemente do que se estas organizações estivessem a actuar de forma isolada. (GAMEIRO, 2009, p. 13).

Assim, essas organizações da rede fornecerão matéria-prima, distribuirão, revenderão e divulgarão os seus produtos, enfim, as organizações além de compartilhar o ambiente social, são interdependentes. França (2008) deixa mais clara essa visão, ao explicar a entrada e saída de insumos, serviços e informações nessas relações interdependentes.

Pelo referencial dos *inputs sets*, explica-se que a organização se liga a outras que fornecem inputs, como por exemplo, aos fornecedores de matéria-prima, de mão-de-obra, e as agências governamentais com seus *inputs* reguladores. No referencial organizacional de *outputs*, pode-se incluir, por exemplo, os revendedores da companhia, as agências de propaganda que ajudam a vender os produtos, as associações de classe com seus lobbies ou as organizações beneficentes da comunidade. (FRANÇA, 2008, p. 25-6).

Na contemporaneidade, as novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs⁷) contribuem significativamente para o estabelecimento e agilidade dessas redes e para uma nova postura diante dos processos de interação. A nova tecnologia, segundo Mário Rosa (2007, p. 62), “significa uma nova forma de pensar, sim, mas, sobretudo, exige uma nova forma de agir”. Porém, o importante nessa discussão é mostrar a relevância das relações entre as organizações no atual contexto social e que, por ganharem esta dimensão, essas relações devem ser trabalhadas estrategicamente para que possam florescer em vantagens competitivas, comercialmente e relevantes socialmente.

⁷ Essa terminologia é expressada por muitos teóricos que estudam a sociedade moderna, como Manuel Castells (1999) e Armand Mattelart (2001).

2.3- A importância estratégica x a escassez de conceitos: as relações institucionais num levantamento etnográfico.

A importância estratégica dessas relações inter-organizacionais cria, de certo modo, uma preocupação para os escopos da gestão de algumas organizações. Assim, elas tentam implantar setores de relações institucionais (RI) como saída para essa frente de gestão. Em alguns casos, a nomenclatura de “relações institucionais” não é necessariamente empregada, contudo suas ações estão comprometidas com este viés. A problemática, no entanto, compreende o uso do termo ou mesmo das ações de relações institucionais sem, ao menos, um parâmetro técnico ou científico. Este trabalho vem, portanto, levantar essas questões: o que são relações institucionais propriamente ditas e utilizadas por algumas organizações? Quais as referências etnográficas que podem demonstrar essas relações? Para essas e outras perguntas que se discorre ao longo deste capítulo, vale colocar exemplificadamente algumas formas de RI que são utilizadas por organizações de diversos âmbitos.

A começar pelas organizações públicas e as diferenças e semelhanças apresentadas entre elas. A Secretaria de Relações Institucionais do Governo Federal, por exemplo, cita, em seu site, as seguintes funções:

Coordenação política do Governo; condução do relacionamento do Governo com o Congresso Nacional e os Partidos Políticos; interlocução com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; coordenação e secretariado do funcionamento do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. (BRASIL, 2009).

A partir dessas colocações, pensa-se numa grande estrutura de planejamento e atendimentos estratégicos junto a esses públicos citados, porém não parece ser esta a realidade da Secretaria. Ao apresentar-se no contexto de RI, os caminhos traçados não são explicitados ou embasados em formas de ação, e o setor está focado nas relações políticas centrais do governo.

Já a Secretaria de Relações Institucionais do Governo do Estado de São Paulo prevê uma relação voltada à sociedade civil e, assim como o formato federal, não coloca a iniciativa privada como um dos alvos de relação.

Cabe a ela estabelecer e manter um canal de comunicação eficiente entre organizações governamentais e não-governamentais, entre o Estado e representantes da sociedade civil. A Secretaria conta com três unidades - a Coordenadoria de Programas para a Juventude, a Coordenadoria de Articulação Institucional e a Coordenadoria de Articulação e Apoio aos Conselhos. (SÃO PAULO, 2009).

Em outro viés, a Universidade de Campinas – Unicamp – alia políticas internacionais, com universidades estrangeiras, às relações institucionais e se restringe mais neste aspecto.

A CORI - Coordenadoria de Relações Institucionais e Internacionais da Unicamp - tem como missão assessorar a universidade na realização das atividades de cooperação internacional. A atuação da CORI pode ser agrupada nos objetivos: elaborar, propor e coordenar a execução das políticas de cooperação institucional e internacional da Unicamp; promover o intercâmbio científico, tecnológico, cultural, artístico e filosófico entre a Unicamp e outras instituições nacionais e internacionais; propor e implementar, com outros órgãos da Unicamp, mecanismos de trabalho que viabilizem o desenvolvimento de projetos temáticos de interesse nacional e internacional; apoiar docentes, pesquisadores e alunos de instituições internacionais em atividade na Unicamp, e da Unicamp no exterior. (CORI, 2009).

A Caixa Econômica Federal (2009), por outro lado, possui, de acordo com informações on-line da instituição, uma superintendência nacional de marketing e relações institucionais e que coloca a função desta voltado mais para as atividades de promoção.

A referência de RI no setor privado fica mais evidente com as parcerias e alianças entre as instituições, pois elas são cobradas a prestar contas para as organizações de onde se originaram e para justificar sua existência perante os órgãos de interesse. Assim, a ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados destaca o setor de relações institucionais como facilitador “do relacionamento político

institucional da classe supermercadista com as autoridades constituídas, buscando promover o bom entendimento frente aos com os Poderes de Estado, Executivo, Legislativo, em defesa do setor”. (ABRAS, 2009).

Na mesma linha, a FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, também se preocupa em demonstrar a sua força institucional, mas, neste caso, as políticas de RI são voltadas para o cenário internacional.

A Fiesp, devido a sua histórica representatividade no cenário nacional e sua marcante atuação no mundo globalizado, torna-se progressivamente uma entidade de enorme relevância no sistema internacional nas esferas pública e privada. A Área de Relações Internacionais e Institucionais tem como meta conceber uma visão das relações internacionais contemporâneas que sirva aos interesses da indústria. O desenvolvimento de uma diplomacia empresarial incisiva, voltada ao incremento e inserção da indústria paulista no cenário internacional, é o objetivo primordial desta área. (FIESP, 2009).

Já a operadora de telefonia móvel, Vivo, por vezes menciona RI como responsável por estabelecer relações com empresas do mesmo ramo e com órgãos públicos, designando sua missão em:

Negociar, planejar e controlar a interconexão e *roaming* com outras operadoras, de forma a garantir a receita respectiva. Conduzir o relacionamento junto à Anatel, de modo a aprimorar a regulamentação do setor e responder às diversas solicitações. (VIVO, 2009).

Uma das hipóteses aqui defendidas para que parte das organizações privadas não exponham seus propósitos de relações institucionais, é que elas possam estar vinculadas com informações restritas de valor estratégico. Os bancos, por exemplo, de certo modo vinculam as RI com relação aos investidores e acionistas. Assim, as relações institucionais, por vezes, estão diretamente ligadas às diretorias executivas, como é o caso da companhia automobilística FIAT (2009), que mantém o setor em alto escalão corporativo.

No caso das organizações da sociedade civil organizada, a situação muda sutilmente, porém, essas organizações não demonstram claramente uma estrutura de relações institucionais, mas atuam, de certa forma, com políticas de relacionamento com outras organizações. Um exemplo dessa atuação é a Associação Paulista de Fundações – APF (2009), que reúne as fundações sociais do estado de São Paulo.

Já os sindicatos, nesse caso, se mostram mais preocupados em destacar suas estratégias de RI e também tendem a enfocar nas relações de diálogo com outras instituições do setor, além de se fazerem, por vezes, representados por essa estratégia, como no caso do Sindicato Nacional dos Servidores Federais Autárquicos nos Entes de Promoção e Fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários (SINDCVM).

Compete ao Diretor de Relações Institucionais e seu adjunto, sem prejuízo de outras atribuições que vierem a ser estabelecidas em Regimento Interno: promover o intercâmbio entre o SINDCVM e as demais entidades sindicais; organizar e manter atualizado cadastro de entidades sindicais; representar o SINDCVM, quando autorizado pelo Presidente, em fóruns, encontros, plenários ou reuniões de qualquer natureza, entre entidades sindicais ou trabalhadores do setor público ou privado. (SINDCVM, 2009).

Este levantamento etnográfico permite, assim, diagnosticar as diferenças e semelhanças da estratégia utilizada e as distorções na composição do termo, para que as RI sejam utilizadas conforme a necessidade da organização. Todavia, o que chama a atenção, principalmente nos estudos da administração e da comunicação organizacional, é a ausência de referências científicas e discussões que aprofundem o tema. É necessário, assim, que haja maior engajamento nas pesquisas científicas que enfocam as relações entre as organizações neste sentido estratégico. Assim, segundo reportagem publicada no site do programa “Rede de Participação Política do Empresariado”, pertencente à Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP (2009), a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG), tenta se oficializar, regular as RI como profissão e estabelecer cursos de pós-graduação que fomentem o crescimento dos estudos e atuações nesse área.

Reunidos por inspiração de Jack Correa, vice-presidente da Relações Governamentais da Coca-Cola e decano da atividade em Brasília, e de Antonio Umbelino Lobo, ex-diretor da Petrobras que há alguns anos se aposentou e se dedica com paixão à atividade de lobby empresarial em Brasília, 35 executivos e profissionais liberais que atuam na área finalizam a criação formal da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (Abrig). Além disso, o cientista político da Universidade de Brasília (UnB) Paulo Kramer e a coordenadora de pós-graduação do Iesb, Elizabeth Brandão, iniciam em agosto, no Iesb, o primeiro MBA dedicado ao lobby. Chamar-se-á Curso de Especialização em Relações Institucionais e Governamentais e terá caráter de mestrado lato sensu. (FIEP, 2009).

Diante de todos os fenômenos sociais apresentados até aqui e havendo a necessidade contemporânea de relações institucionais geridas estrategicamente no desenrolar dos processos de troca das organizações em rede, pensa-se que as dimensões deste tema serão, portanto, retomados e trabalhados como elementos importantes nas pesquisas organizacionais. Isso porque, na contemporaneidade há, conforme analisado, um avanço das RI no contexto das organizações, porém ainda há muito que se pesquisar e discutir no campo científico. Cabe aqui, portanto, destacar a necessidade de estudos mais aprofundados nessa área para contemplar uma visão mais clara e estruturada sobre relações institucionais, sua importância e o comportamento organizacional neste contexto.

O fato é que, se hoje algumas organizações já se utilizam dessas ações, elas se justificam, ao menos, em sua funcionalidade. As relações institucionais, nestes casos, são frutos de demandas advindas da realidade organizacional. Esta utilização dos mecanismos de RI, apesar de ainda não se pautar em conceitos mais aprofundados, não está desvinculada do posicionamento estratégico, ela não é constituída por si só, mas é alicerçada pela reputação institucional, só ganha valor efetivo se gerida com uma visão da totalidade do contexto sócio-histórico da organização. A gestão estratégica de relacionamento inter-organizações deve ser assumida também pelo profissional que consegue aliar estratégia, gestão da comunicação e embasamento nas ciências sociais. Este, por fim, é o objeto central deste trabalho e que se vê no próximo capítulo: o desafio de atuação estratégica do relações-públicas frente às relações institucionais.

**3- UM DESAFIO: O PAPEL DO RELAÇÕES-PÚBLICAS NA
CONTRIBUIÇÃO PARA AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS.**

As relações institucionais compõem, como visto, a realidade de muitas organizações (nacionais e multinacionais) e esta estratégia não está pautada em elementos isolados desta realidade, sua funcionalidade é correspondente à necessidade de interação com outras organizações na contemporaneidade, consequência direta do contexto das organizações em rede. Assim, como componente complexo do escopo organizacional, as RI são, diretamente, a combinação de ações e influências das interações internas e externas à organização. Ou seja, o conceito, a filosofia e a cultura organizacional formam a base da reputação da organização, esta, por sua vez, é elemento chave como fator de atração nas relações inter-organizações, formada ainda pela imagem institucional e pela opinião pública favorável ao longo do tempo. Esses aspectos que constituem as diretrizes das relações institucionais são também, dentro da perspectiva administrativa, estruturas componentes da comunicação organizacional. Portanto, para se pensar em relações inter-organizações é necessário vislumbrar a gestão de processos comunicacionais no âmbito organizacional. Neste capítulo, procura-se analisar o papel do relações-públicas como gestor da comunicação organizacional e problematizar sua possível atuação tanto na contribuição científica, quanto no planejamento, gestão e execução das relações institucionais.

3.1- A importância do relações-públicas na gestão da comunicação organizacional.

Contemporaneamente, as relações sociais em rede e a crescente importância e presença das organizações na vida dos atores sociais (Era Organizacional) denotam um cenário onde a comunicação se destaca: os fluxos de informação estão progressivamente mais rápidos, os meios de comunicação apresentam uma grande diversidade de interações, alta tecnologia e, com isso, incentivam a busca por mais informações e opiniões, que, segundo Rosa (2007), estão cada vez mais detalhadas e expostas.

Mais tecnologia, na prática, significa ser capaz de expor tudo em níveis de detalhes cada vez menores. (...) A tecnologia é, antes de tudo, um ambiente social (...). Não são apenas os líderes e organizações que estão mais expostos. Não são apenas as

reputações. Tudo está mais exposto, para o bem ou para o mal. (...) Isso traz como consequência compreender que a escala do erro mudou. O pequeno erro de uma década atrás pode ser, hoje, a enorme contradição. Apenas porque hoje é possível captá-lo e difundi-lo numa escala sem precedentes. (ROSA, 2007, p. 64).

Todavia, o destaque do papel da gestão comunicacional está em assegurar uma imagem institucional pautada em conceitos sólidos da organização. Ou seja, a intensidade de informações que circulam nas redes de comunicação no atual contexto desvaloriza a imagem pautada em informações fictícias ou sem concretude no real. Neste cenário, a comunicação organizacional precisa estrategicamente planejar ações que embasem e selecionem as informações veiculadas para que possam se transformar em conhecimento, em algo mais tácito e duradouro para os públicos da organização e não mais uma dentre tantas meras informações. Construir essa solidez é tentar garantir que os velozes (por vezes superficiais) fluxos de informação não sejam carrascos da reputação institucional, assim, se a comunicação é gerida e embasada no conceito organizacional (permeado por sua identidade e cultura) não perde forças diante do turbilhão de informações e especulações presentes na rotina organizacional. Com isso, trata-se de assumir a importância estratégica da comunicação nas ações da organização e de sua gestão nas diretrizes das relações com as outras organizações, com seus públicos-alvo e com a totalidade da sociedade.

A área de relações públicas tem como missão, dentro da lógica da administração corporativa, a gestão desses processos comunicacionais na busca de resultados satisfatórios das relações da organização com os grupos, organizados ou não, que a circundam. Essa função é abrangente, pois leva em conta não apenas um aspecto da comunicação, mas os processos organizacionais vistos como um todo. Nesta linha, França reitera.

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

comunicação da organização com seus diversos públicos. (FRANÇA in KUNSCH, 1997, p. 15).

Porém, a realidade da área de RP começou a ser projetada a partir da abertura dos sistemas organizacionais organicistas, onde a preocupação pela interação com o meio macro social se tornou evidente (como mostrado anteriormente). A demanda social pelo profissional da área se condiciona tempos antes da necessidade contemporânea de gestão comunicacional das organizações em rede. Assim, a presença do profissional de relações-públicas em organizações e os estudos científicos dessa área não são novidades no que tange a interação da organização e seus públicos. A atuação oficialmente reconhecida do RP acompanha, de certa forma, o processo sócio-histórico das organizações, principalmente das organizações privadas, “demonstram que as Relações Públicas nascem num contexto em que os antagonismos de classe se evidenciam e que elas se posicionam a favor do capital” (PERUZZO, 1986, p. 21).

Mas o RP tem conseguido se construir como agente social e de visão ampla da realidade sócio-histórica, conseqüentemente envolvendo e reconhecendo a importância dos atores sociais, e se mantendo como um mero cooperador da lógica capitalista. Nesse sentido, se a comunicação organizacional engloba, depende e trabalha com as estruturas abstratas de cultura, conceito, identidade, imagem e reputação (como analisadas no Capítulo 1), para que sua gestão seja efetiva e se embase nas reais condições da organização, o RP deve ser capaz de, através de um olhar sistêmico e complexo da realidade organizacional e do contexto sócio-histórico, planejar e executar ações que vislumbrem não só os termos e técnicas específicas das ferramentas de comunicação, mas também a realidade macro social global e local na qual a organização está inserida. Farias (2004), nesta linha, contempla essa visão.

(Os relações-públicas) devem criar vínculos efetivos com os diversos públicos, trazendo para dentro da organização as questões da comunidade, de modo a criar a interação da cultura da organização com os públicos circunvizinhos, adequando a organização à realidade do compromisso social, necessidade crescente para as empresas cujo objetivo é o bom relacionamento com a opinião pública. (FARIAS, 2004, p. 59).

A formação do profissional de relações públicas, hoje, permite que ele assuma o planejamento estratégico da organização, pois alia conhecimentos dos processos de comunicação (semiótica, teorias do discurso), específicos da ação e gestão comunicacional – marketing, administração, pesquisa de opinião pública – e embasamento nas teorias sociais através das ciências humanas, como a antropologia, a filosofia, a sociologia. Porém, nem sempre essa área do conhecimento agregou respaldo científico para integrar suas ações ao planejamento estratégico. Margarida Kunsch (1997), destaca esta situação, através dos temas mais explorados em relações públicas, no contexto brasileiro.

Na década de 1970: conceituação, fundamentos, metodologia e função. Na década de 1980: aspectos políticos e filosóficos; planejamento; profissão; papel nas organizações, na área governamental, na formação da opinião pública, no contexto da administração, perante o consumidor, no meio rural e na defesa civil. Na década de 1990: teoria e prática; produção de conhecimento; comunicação dirigida escrita; ensino; função política; seu papel em organizações não-lucrativas, no contexto da comunicação empresarial, em conjunto com a área de recursos humanos, nos campos da saúde e do turismo, com relação ao mercado e ao meio ambiente. (KUNSCH, 1997, p.45).

Assim, nota-se a progressão da área de relações públicas principalmente no tocante da gestão estratégica da comunicação. O crescimento e embasamento das RP tanto como área do conhecimento quanto ao papel social desempenhado nas organizações fortalece a atuação deste profissional e destaca sua importância ao trabalhar coletivamente com outros profissionais – na elaboração do planejamento de interação com os públicos, na comunicação integrada. Não se trata de divinizar o papel do relações-públicas, mas de mostrar sua relevância diante da demanda das organizações e perceber que seu trabalho somado ao de profissionais de outras áreas é que efetiva um planejamento contemplador da totalidade e complexidade das interações no contexto organizacional. Portanto, cabe destacar os aspectos específicos de gestão das relações públicas que justificam sua presença nos planos e nas ações estratégicas das organizações.

3.2 A formação do relações-públicas: as áreas que ampliam a visão profissional.

Olhar a funcionalidade de relações públicas e assumir seu valor no contexto organizacional é antes, perceber a relevância da comunicação nas relações da organização. Levantar a formação do RP para a discussão do seu papel é contemplar a comunicação como essência e como causa da demanda pela área das relações públicas. Isso quer dizer que não há sentido lógico preocupar-se com a mediação de conflitos e a gestão de interesses políticos ignorando a comunicação como cerne nas redes de relações entre indivíduos, grupos e sistemas da estruturas da organização. Claro, o relações-públicas deve ser capaz de observar a organização como sistema micro social e, segundo Roberto Porto Simões (1995), ser agente mediador diante dos conflitos de interesses das políticas organizacionais.

Há espaço a ser preenchido por uma sétima função: a política ou a política das relações públicas, que é exercida pela filosofia, pelas normas, pelas ações organizacionais que visam legitimar o poder decisório da organização junto aos vários públicos, no trato dos interesses comuns e específicos a fim de melhor trocar com eles os mesmos interesses. (SIMÕES, 1995, p. 107-108)

Porém, não há inter-relação sem comunicação, já que ela é o pilar das relações humanas e sem ela não haveria diálogo, negociação ou mesmo, conflito. Pois, a comunicação é um processo de troca que se utiliza de significados e que envolve, dialeticamente, as relações políticas, já que o sujeito não se comunica sem intenção de expressar algo de seu interesse. Assim, as relações públicas são embasadas nos conceitos comunicacionais haja vista a necessidade de compreender este fenômeno para tentar criar seu plano de gestão. Eis, pois, a comunicação como base das relações públicas, como coloca Fortes (2002).

As áreas de relacionamento sincronizam energias quando entendem que, na sociedade, os indivíduos são portadores de certas predisposições, reagindo distintamente ao receber os estímulos veiculados pela comunicação. Respondem por meio de atitudes que constituem um fator primordial de aceitação, redefinição ou rejeição

das mensagens emitidas. Tais atitudes têm como consequência o aprendizado social das pessoas e estão relacionadas à participação destas no meio humano que se encontram integradas. (FORTES, 2002, p. 219)

Outro ponto necessário para se retratar os aspectos específicos de RP é a formação do profissional e os estudos da área somados à psicologia. Trata-se de analisar o comportamento humano, possibilitando desvendar os elementos que fomentam, por exemplo, sua composição enquanto indivíduo ou na formação coletiva e, ainda, poder dialogar essas interfaces com as relações de poder e interesse no espaço micro político das organizações. Ou seja, não se coloca a área de relações públicas como fragmentada, as áreas que dão suporte à formação do profissional estão ligadas diretamente a uma visão complexa que tenta não olhar a organização como estrutura dividida em setores isolados. Isso significa que essa área não se abstém das estruturas psíquicas humanas para que, conseqüentemente, consiga achar respostas diante do comportamento dos grupos ou do indivíduo. Assim, a comunicação poderá ser eficiente se colocada de maneira identificável ao indivíduo, não isolada de sua identidade. É necessário compreender o comportamento humano para estabelecer estratégias de motivação ou simplesmente de uma comunicação condizente ao público com o qual se interagirá. Uma das vertentes na psicologia, nesse sentido, é a psicologia da comunicação, que, segundo George Miller (1976), vê como ponto de partida a interação entre indivíduos e grupos de forma a compreender o que motiva essa interação.

Portanto, em sua forma mais ampla, o estudo psicológico da comunicação inclui não só o estudo da comunicação falada entre pessoas, mas, também, as muitas espécies de comunicação não-falada que ocorrem constantemente quando as pessoas interagem. (MILLER, 1976, p. 9).

Essas áreas possibilitam para o relações-públicas uma visão mais ampla das redes organizacionais tanto no seu ambiente interno, como no macro ambiente social local e global, como ainda, nas relações entre eles. Vale ressaltar que isso não quer dizer que o RP elabore com exclusividade, planos e ações estratégicas organizacionais, ele agrega conhecimento às outras áreas de gestão com seu

embasamento e ainda pode oferecer uma perspectiva da totalidade das condições sócio-históricas, sua participação é importante na gestão comunicacional. Nessa linha a área da administração pode contar com o viés corporativo das relações públicas, que assim, decodifica os públicos sob a ótica das relações humanas e conduz a comunicação eficazmente nas redes da gestão estratégica da organização. O resultado concreto para a administração organizacional é um maior diálogo entre a alta gestão e os funcionários no parâmetro interno, e com os demais públicos – dentre eles, as outras organizações – nas dimensões circunvizinhas à organização. Nessa lógica, Maria Aparecida Ferrari, em artigo publicado na Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas (2003), contempla que:

Acreditamos que as Relações Públicas ajudam à administração estratégica na construção de relacionamentos com os públicos que afetam ou podem ser afetados pela organização, uma vez que estes podem apoiar ou impedir o cumprimento da missão organizacional. As Relações Públicas são mais eficazes quando o profissional identifica os públicos estratégicos e desenvolve uma rede de relacionamentos que permite que ambas as partes possam ser beneficiadas; indiretamente tais ações, se bem desempenhadas e se apresentarem resultados mensuráveis e tangíveis, podem agregar valor à função do departamento de Relações Públicas/Comunicação e conquistar, para ela, o reconhecimento da alta administração. (FERRARI, 2003, p. 2)

O fato é que para se considerar a existência das redes de relação tanto internas como externas no contexto da organização há de se levar em conta os fenômenos de identidade, conceito e cultura organizacional, como visto no Capítulo 1. Enfim, na realidade complexa é inviável gerir a comunicação como algo isolado dos fenômenos micro sociais. Isso se deve à relevância desses fenômenos no diálogo com o planejamento estratégico da organização: pensar na visão, missão e valores organizacionais não deve ser uma ação isolada da concretude do real, pois o planejamento deixa de ser estratégico na medida em que se apresentam esses elementos artificialmente, não retratando realmente aquilo que a organização se propõe e vê como importante ao contemplar o seu desempenho enquanto sistema fruto da demanda social. A participação do RP no planejamento estratégico tende a estar, portanto, na inter-relação do pensamento administrativo de gestão com os fenômenos micro sociais políticos que engendram o contexto organizacional e o

olhar para o contexto social, através da gestão da comunicação que embasa essas relações, colaborando para que a organização possa “planejar, pensar criticamente e administrar a implantação das decisões e ações elaboradas para o alcance dos resultados, cumprimento da missão e da visão”. (KUNSCH, 2003, p. 237).

Assim a contribuição e importância das relações públicas, no âmbito organizacional, estão pautadas muito além de simples técnicas ou termos específicos da comunicação, a visão do RP deve se mostrar ampla e embasada na realidade na qual está inserida. Conseqüentemente, para se alicerçar no olhar da totalidade dos processos organizacionais, a área de relações públicas contempla ainda, os estudos das ciências humanas. Entender o homem em sua complexidade e enxergá-lo como sujeito de suas ações e pensamentos já não é tarefa fácil, e se este aspecto (posto como primordial) não fosse considerado nas ações organizacionais, quem sabe ela mesma não conseguisse se inserir na realidade social. Em suma, as ciências humanas permitem ao RP, vislumbrar a totalidade do processo sócio-histórico e, portanto, o papel das organizações e seus sujeitos que compõem a realidade social, no espaço micro e macro, nas relações locais e globais, como destaca Roberto Vieira.

Esses pressupostos apontam para uma outra dimensão das Relações Públicas, consideradas as relações subjetivas no processo de interação da organização com a sociedade. Isso porque, além das relações objetivas, que identificam e classificam os componentes da interação, esta atividade compreende, também, aspectos qualitativos: o social, o cultural, o econômico, o ideológico, o jurídico e o filosófico, em nível abstrato. (VIEIRA, 2002, p. 20)

Dessa forma, mostrar as capacidades e estudos tanto do profissional de relações-públicas quanto desta área do conhecimento é tentar justificar sua presença e contribuição nos planos de gestão das organizações. Sob esta ótica o RP pode estar inserido, e de forma estratégica, nos planejamentos e ações das relações específicas da organização com a rede de organizações (era das organizações) na contemporaneidade, nas relações institucionais.

3.3 A contribuição do RP para as relações institucionais: um desafio.

Todas as discussões até aqui apresentadas são, na verdade, subsídios que viabilizam a proposta de atuação dos relações-públicas na complexidade das relações institucionais (apesar de ainda pouco debatida). O fato é que, se ao longo do processo sócio-histórico, pelo qual as organizações se constituíram, a demanda por áreas que contribuem para a gestão estratégica se aguçou, o profissional de RP – área que, de certo modo, acompanhou boa parte das transformações no contexto organizacional – pôde (e pode) vislumbrar seu lugar neste processo. E ainda, na contemporaneidade, é possível perceber o uso de novas estratégias pelas organizações, que acompanham e interagem com a realidade das redes de comunicação inclusive entre as próprias organizações. Nesse sentido, assumir que o relações-públicas é capaz de contribuir com a gestão administrativa, através da comunicação, pode ser o primeiro passo para possibilitar sua participação nos planos de relações institucionais, pois trata-se, segundo algumas organizações (análise do Capítulo 2), de uma área estratégica que busca por vantagens competitivas e políticas.

Baseando-se em teorias da área de relações públicas, é possível se inferir também a realidade das RI com o respaldo do RP. Isso significa que alguns autores, como Margarida Kunsch (2003), colocam o papel do RP inserido no processo de uma comunicação integrada que conta com a participação de outros profissionais e áreas da comunicação e que se constituem através de perspectivas específicas da estrutura da comunicação organizacional. Nessa linha, dentro da lógica das relações institucionais, é possível afirmar que o RP trabalhe, assim, mais expressivamente promovendo o diálogo entre a comunicação administrativa e a comunicação institucional. Pois, no caso da comunicação administrativa (como mencionado), o RP tem como responsabilidade gerir os fluxos de informação e as redes de comunicação no cosmos corporativo, vislumbrando uma integração eficaz que não comprometa os planos de gestão da organização – as relações institucionais estão inseridas nesse contexto, já que apresentam caráter tático nas propostas administrativas.

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um

continuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção do sistema aberto (KUNSCH, 2003, p. 152-153)

Ainda no tocante ao embasamento do relações-públicas é possível contemplar a comunicação institucional, esta, por sua vez, seria o ponto de maior aproximação entre o fazer do relações-públicas e as estratégias de RI. Isso se deve aos objetivos da comunicação institucional baseados na representação social e política da organização, de sua influência no macro ambiente social, tanto no entorno local, quanto na perspectiva global.

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta. (KUNSCH, 2003, p. 164)

É nesse norte que a reputação institucional ganha amplo destaque e se coloca como ponto chave para as ações das relações institucionais. A reputação (discutida no Capítulo 1) abrange uma série de fenômenos do contexto micro-social, ao longo de um processo histórico. Isso permite à organização contemplar créditos de confiança em relacionamentos inter-organizacionais, possibilitando, assim, resultar em forças políticas de influência perante outras organizações e colaborar como força de atração em relação a esse público de interesse, de maneira que se formem alianças e parcerias. Nesse sentido, Almeida coloca a necessidade de gestão da reputação.

A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. Uma reputação negativa pode significar crédito limitado ou até mesmo nenhum crédito na linha de relação com os *stakeholders* e, mais do que uma ameaça, pode representar uma real ruptura entre empresa e ambiente. Uma reputação favorável aumenta a *distintividade* da organização, agregando-lhe vantagem competitiva, por não ser facilmente copiada. Por outro lado, é um recurso frágil, que não pode ser comprado e pode facilmente sofrer

sérios impactos, necessitando de um gerenciamento adequado. (ALMEIDA, 2005, p. 120)

A visão sobre a totalidade, possibilitada pelo embasamento nas ciências humanas, é de grande valia nas políticas inter-organizações. Ter em vista os fenômenos sociais e o homem como sujeito de sua trajetória dá condições para se enxergar a complexidade da formação organizacional, todo o processo histórico que ela já atravessou e o que a organização representa para a sociedade. O pensamento de Farias destaca que esse olhar é fundamental para entender a essência da organização e conseqüentemente, seu posicionamento político e social. Essa, portanto, pode ser considerada, na linha deste projeto, uma contribuição para o embasamento profundo nos planos de relações institucionais.

A influência do entorno, seja a comunidade, os consumidores, a concorrência ou o governo, atua eficientemente na própria transformação das organizações. Não se pode pensar as Relações Públicas deslocadas, então, desse processo de transformação. Os grandes movimentos políticos, econômicos e sociais causarão, de fato, alterações na maneira de atuar nesse segmento. (...) Por outro lado, a capacitação profissional para gerenciar esse processo requisita cada vez mais um olhar centrado na realidade circunjacente. (FARIAS, 2004, p. 66).

A grande estrela das relações institucionais, porém, é a comunicação. Como discutido, não há relação, inter-relação, sem comunicação. Na verdade, todos os outros setores até aqui colocados estão dialeticamente em diálogo na formação do RP, mas a comunicação ganha destaque por ser matéria-prima do profissional e dos estudos nessa área do conhecimento. Portanto, por estar o RP diretamente responsável pela gestão da comunicação no âmbito organizacional possibilita enxergar o desafio de inserir as relações públicas como contribuição estratégica para os planos e ações das relações institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo sócio-histórico das organizações, principalmente das organizações privadas a partir do início do século XX, permite que a configuração organizacional, na contemporaneidade, seja entendida. Isso se deve à complexidade da formação das estruturas organizacionais que são resultados de influências desde o pensamento mecanicista hierarquizado, passando à abertura do sistema organizacional pautado na filosofia organicista, até as tentativas mais modernas de se estabelecer fluxos de informação eficazes, objetivando atingir a excelência na gestão do conhecimento. Essas premissas, hoje, estão, em maior ou menor grau, na composição administrativa e cultural das organizações tanto públicas, quanto privadas e não-governamentais, posto que os modelos de gestão e estrutura que obtiveram êxito, desde a Revolução Industrial, são fontes de inspiração para as demais configurações organizacionais. Nesse sentido, com o fenômeno da globalização, os modelos de organização e gestão se espalham pelo cenário mundial e semeiam, em diferentes intensidades, características comuns entre elas. No entanto, as organizações apresentam aspectos peculiares segundo seu contexto macro social local e global e suas características como sistema micro social. A cultura organizacional é o destaque, assim, dos elementos que peculiarizam a organização, resultando em sua identidade, conceito e sua imagem.

Nesse ponto, chega-se aos valores intangíveis de uma organização e o que eles podem contribuir estrategicamente para suas relações com seus públicos. Portanto, ao longo de um processo histórico do desenvolvimento, avaliação e do olhar da opinião pública sobre esses fenômenos é que se constitui a reputação institucional. A reputação é um valor estratégico para a organização, pois é um fator de atração na relação dela com os demais grupos sociais circunvizinhos, é esse valor que apresenta a significação da organização para a sociedade; por todos esses cuidados, a reputação deve ser gerida juntamente com o todo da comunicação organizacional. Algumas organizações chegam a buscar o processo de institucionalização que, através desses valores estratégicos ao longo do tempo, ensaiam a “tradicionalização” da organização na sociedade.

Todo esse aparato intangível e de valor estratégico é um reflexo do interesse da organização em seus públicos (e em seus possíveis públicos), isso significa que a organização tenta estabelecer redes de relacionamento com diversos grupos sociais – dentre eles, as outras organizações – para que sua sobrevivência enquanto sistema fruto de demandas sociais seja resguardada. Essas redes se tornaram tão relevantes na sociedade contemporânea que alguns autores as descreve como “sociedade em rede”. Daí já se vislumbra a importância da comunicação nesse processo: a comunicação é a base das redes de informação e relacionamento, sem a qual esses fenômenos são ocorreriam. Mais a fundo nas redes de relacionamento da organização, estão as relações inter-organizacionais, contexto da “era das organizações”, que discorre sobre a vida do sujeito social permeada por organizações e também a interdependência de uma organização com outras a fim de, assim, conseguirem atender os objetivos em comum.

Trata-se, portanto, de reconhecer a importância que as relações inter-organizações têm para a sobrevivência das organizações. É sob esta ótica que organizações de vários setores e de diversas finalidades assumem essas relações como estratégicas que, então, passam a ser representadas pela relações institucionais. Além de serem intrinsecamente constituída por relações de poder e influência entre as organizações, as RI tentam estabelecer espaço político no macro ambiente social. Contudo, elas são moldadas conforme a necessidade estratégica que cada organização possui, seja por questão de posicionamento administrativo ou por ausência de bases que fundamentem esse setor. Nota-se, portanto, um carência de recursos técnicos e teóricos sobre a função, planejamento e execução das relações institucionais nas redes de relacionamento inter-organizações. Até agora, está nos resultados obtidos e no posicionamento de gestão, a responsabilidade de configurar as RI nas organizações contemporâneas. Por isso, este projeto se justifica enquanto proposta de pesquisa acadêmica, pois, até o presente momento, quase nada se tem estudado aprofundadamente nessa área.

Essa é a primeira premissa para que as relações públicas possam atuar neste campo fértil das RI: com a formação e embasamento na área da comunicação, o RP pode contribuir qualitativamente para os estudos das relações institucionais, haja vista a essência teórica baseada nas ciências humanas e nas teorias da comunicação como ciência social aplicada. É um olhar que permite enxergar as

relações institucionais na complexidade do contexto sócio-histórico da realidade organizacional e na gestão da comunicação como alicerce das redes de relacionamentos estratégicos.

Daí se pode inferir sobre o possível papel do profissional de relações públicas na contribuição às relações institucionais. Não se trata de colocar o RP com exclusividade neste setor ou tê-lo como único capaz de planejar estrategicamente as RI, mas de mostrar que, em sua formação, o profissional pode agregar uma visão enriquecedora na elaboração dos planos de relações institucionais ao destacar a gestão da comunicação nos processos relacionais e a compreensão da organização como fruto de demandas sociais, engendrada na complexidade sócio-histórica. Assim, o relações-públicas pode somar qualitativamente para que as relações institucionais alcancem a visão da totalidade e, então, estabeleça planos baseados na concretude do real para que possam atingir seus objetivos estrategicamente.

REFERÊNCIAS

ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Economia: ANPEI aposta em aumento de investimento em tecnologia.** Disponível em <<http://www.abdi.com.br/?q=node/1763#>>. Acesso em 01 de out. de 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR 10520**: Citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR 6023**: Referências - elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR 6027**: Sumário – apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR 6028**: Resumo – apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR 14724**: Trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2006.

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br/abras/a-abras/relacoes-institucionais/>>. Acesso em 23 de out. de 2009.

ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação institucional: a importância de parâmetros seu gerenciamento In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. ORGANICOM, ano 2, nº 2, 2005.

ALVARENGA, Georfravia M. O conhecimento organizacional: uma aproximação ao cotidiano. In: MARCHIORI, Marlene (ORG). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

APF, Associação Paulista de Fundações. Disponível em <http://www.apf.org.br/portapaf/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1>. Acesso em 23 de out. de 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Reflexões sobre comunicação, relações públicas e complexidade. In: **II Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Belo Horizonte: ABRAPCORP, 2008.

BRASIL, Secretaria de Relações Institucionais. Disponível em <http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/scpai/sobre/>. Acesso em 23 de out. de 2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em <http://www1.caixa.gov.br/voce/popup/passe_bem/_regulamento.asp>. Acesso em 20 de out. de 2009.

CARVALHO, José Luis F. dos S. de. & MORENO, Roberto. Valores Organizacionais e Valor Financeiro: gestão integrada da transformação cultural em fusões e aquisições corporativas. In: **I Encontro Brasileiro de Finanças**. São Paulo: SBFIN, maio de 2001.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em Rede**. 6ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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

CORI, Coordenação de Relações Institucionais - Unicamp. Disponível em <<http://www.cori.unicamp.br/>>. Acesso em 23 de out. de 2009.

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

FARHAT, Saïd. **Lobby o que é**. Como se faz: ética e transparência na representação junto ao governo. São Paulo: Peirópolis, 2007.

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

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas, função estratégica e responsabilidade social. In: **Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. UMESP, São Bernardo do Campo. Vol 1, no. 1, junho de 2003.

FIAT. Disponível em <<http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional/gestao/diretoria.jsp>>. Acesso em 23 de out. de 2009.

FIEP, Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **O Loby político**. Disponível em <<http://www.fiepr.org.br/redeempresarial/News2125content26359.shtml>>. Acesso em 23 de out. de 2009.

FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Disponível em <<http://www.fiesp.com.br/derech/relacoes-institucionais/default.aspx>>. Acesso em 21 de out. de 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2002.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2ª Ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

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

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

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

GAMEIRO, Paulo A. D. As organizações em rede. In: **Biblioteca on-line de ciências da comunicação**. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>> Acesso em 03 de out. de 2009.

GRANDO, Giselle B. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (ORG). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, 2003.

IASBECK, Luiz Carlos A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. ORGANICOM, ano 4, nº 7, 2005.

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

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

LOPES, Valéria S. C.O relações - públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. ORGANICOM, ano 2, nº 2, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. & NOGUEIRA, Eros E. da S. Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. In: **Revista da Administração Contemporânea**. Edição Especial 2001: 35-58.

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

MATTELART, Armand. **História da Sociedade da informação**. 2 Ed. São Paulo: Loyola, 2006.

MILLER, George A. **Linguagem, Psicologia e Comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1976.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

OLAVE, Maria E. L. & AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: **Revista Gestão e Produção**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2001000300006&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 13 de out. de 2009.

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

PERUZZO, Cicilia K. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2 Ed. São Paulo: Summus, 1986.

PINHEIRO, Ivan Antônio. Incorporações e fusões: lições do mundo corporativo para a agenda da reforma do Estado. In: **Revista Eletrônica de Administração**. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_235.zip>. Acesso em 14 de out. de 2009.

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

SALGADO, Lúcia Helena. **Política de Concorrência**: tendências recentes e o estado da arte no Brasil. Rio de Janeiro: IPEA, 1995.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SÃO PAULO, Secretaria de Relações Institucionais. Disponível em <<http://www.relacoesinstitucionais.sp.gov.br/portal.php/secretaria>>. Acesso em 22 de out. de 2009.

SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL. **ONGs unidas pelo fim do desmatamento da Amazônia**. Disponível em <http://www2.uol.com.br/sciam/noticias/ongs_unidas_pelo_fim_do_desmatamento_d_a_amazonia.html> Acesso em 15 de out. de 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. In: **Cd-rom XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Manaus : INTERCOM, 2000.

SELZNICK, Philip. Fundamentos da teoria de organização. In: ETZIONI, Amitai (ORG). **Organizações complexas**: um estudo das organizações face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973.

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

SINDCVM, Sindicato Nacional dos Servidores Federais Autárquicos nos Entes de Promoção e Fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários. Disponível em <<http://www.sindcvm.org.br/institucional.php?show=3>>. Acesso em 20 de out. de 2009.

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

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor**: regulação no Brasil. 4ª Ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

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

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. ORGANICOM, ano 4, nº 7, 2007.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Relações Públicas**: opção pelo cidadão. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

VIVO. Disponível em <<http://www.vivo.com.br/promocoos/trainee/staff.html#regulamentacoes>>. Acesso em 20 de out. de 2009.

ANEXOS

ANEXO A - ABRAS



Associação Brasileira de Supermercados

[Cadastre-se aqui](#)
[Faça seu login](#)

[Home](#)
[Abrás](#)
[Convenção](#)
[SuperHiper](#)
[Economia e Pesquisa](#)
[Cursos](#)
[Eventos](#)
[Viagens Técnicas](#)
[Fundação](#)
[Paleta PBR](#)
[Comitês](#)
[Contato](#)

[A Abrás](#)
[Centro de Eventos Abrás](#)
[Comercial Abrás](#)
[Localização](#)

[Entidade](#)
[Relações Institucionais](#)
[Relações Internacionais](#)
[Associações Estaduais](#)
[Expediente](#)
[Política de privacidade](#)

Relações Institucionais
 Apresentação
 Acordos Governamentais
 Legislação
 Projetos de lei em andamento

Você está em: [Abrás](#) » [A Abrás](#) » [Relações Institucionais](#) » [Apresentação](#)



Relações Institucionais - Apresentação

Escritório de Brasília (DF)

A Abrás mantém um Escritório em Brasília, onde atua nos órgãos do governo, sempre visando colaborar com o setor e participar dele nas grandes questões da sociedade.

Missão

A missão do escritório é facilitar o relacionamento político institucional da classe supermercadista com as autoridades constituídas, buscando promover o bom entendimento frente aos com os Poderes de Estado, Executivo, Legislativo, em defesa do setor.

Atividades

O escritório representa a interface do setor frente aos com os Poderes Executivo e Legislativo, mantendo informada a Entidade e buscando sua participação nas decisões que tenham relação com o setor, considerando o foco, como segue:

- No Poder Executivo, a interface se dá preferencialmente com a Presidência e Ministérios. Nestes últimos, exemplificando, os mais demandados são:
 - Indústria e Comércio Exterior
 - Secretaria de Comércio e Serviços
 - INMETRO
 - BNDES
 - Agricultura
 - Câmaras Setoriais:
 - Cadeia Produtiva da Fruticultura
 - Cadeia Produtiva de Caprinos e Ovinos
 - Cadeia Produtiva de Carne Bovina
 - Cadeia Produtiva de Hortaliças
 - Cadeia Produtiva de Leite
- No Poder Legislativo, os contatos diários do Escritório de Brasília e, consequentemente, da direção da ABRAS ocorrem na Câmara dos Deputados. www.abrasnet.com.br - Abrás » A Abrás » Relações Institucionais - Google Chrome

ANEXO B – APF

Associação Paulista de Fundações

Logo: **APF** ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE FUNDAÇÕES fundado em 06 de 1986

Menu: [Início](#) [Sobre a APF](#) [Sobre a CEBRAF](#) [Eventos](#) [Relações Institucionais](#) [Centro de Conhecimento](#) [Contato](#)

Busca:

Links: [Fale com a APF. Estamos à disposição.](#) [Vamos navegar? http://www](#)

Artigos:

- ♦ A nova lei do mandado de segurança penaliza as entidades do terceiro setor
- ♦ Considerações Gerais Sobre Associação e Fundação
- ♦ Crise Mundial Agrava Os Desafios do Terceiro Setor
- ♦ Manual Prático para a Desconstrução da Solidariedade
- ♦ Covarde Vivo ou Herói Morto?
- ♦ Outros

Eventos:

- ♦ VI Encontro Nacional do Terceiro Setor em MG
- ♦ Congresso Internacional de Reabilitação e Inclusão
- ♦ Seminário debate voluntariado empresarial e empreendedorismo social
- ♦ XXXIV Simpósio Nacional de Direito Tributário
- ♦ Fórum Exame de Sustentabilidade 2009
- ♦ Outros

Notícias:

- ♦ 16/11 – Ocorre em Minas Gerais o VI Encontro Nacional do Terceiro Setor
- ♦ 16/11 – Tendências da Avaliação de Projetos Sociais
- ♦ 11/11 - Inscrições abertas para Conferência Municipal de Comunicação de São Paulo
- ♦ 11/11 - Livro reúne estudos e pesquisas sobre temas sociais
- ♦ Outras

Associação Paulista de Fundações
 Rua Dona Antônio de Queirós 549 - 9º andar, cjs. 909 e 910, CEP: 01307-010, São Paulo, SP, Brasil
 Fone: +55.11.3237.3193 | Fax: +55.11.3214.3094

ANEXO C – CAIXA

[HOME](#) | [CADASTRO](#) | [REGULAMENTO](#) | [SALDO CUPOM](#) | [RESULTADOS](#)

Sabe cuidar do seu dinheiro e usar o cartão de débito? Então **participe** de um jogo emocionante.

REGULAMENTO

promoção em caso de fraude comprovada, podendo ainda responder por crime de falsidade ideológica ou documental.

Não poderão participar da promoção funcionários da Caixa Econômica Federal lotados na Superintendência Nacional de Administração de Cartões – SUCAR, Superintendência Nacional de Marketing e Relações Institucionais – SUMAI, Superintendência Nacional de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas – SUDES e Superintendência Nacional de Ambiente Tecnológico – SUATE, das agências promotoras Fischer América Comunicação Total e Mister Grafix Produções Ltda. e do Escritório de Advocacia Ricardo Moreira Advogados Associados S/S, responsável pela obtenção da certificação de autorização e prestação de contas da presente promoção.

Os participantes, ao se cadastrarem nesta promoção, aceitam irrevocavelmente todas as condições previstas neste regulamento e os contemplados autorizam desde já, a divulgar seus nomes, imagem e voz, até 1 (um) ano após o encerramento da

ANEXO D – FIAT

GESTÃO

MISSÃO

VISÃO

PRINCÍPIOS E VALORES

CÓDIGO DE CONDUTA

ACIONISTAS

> DIRETORIA

RESULTADOS ANUAIS

RESULTADOS DE MERCADO

PROCESSOS PRODUTIVOS

GRUPO FIAT

CAPACIDADE PRODUTIVA

DIMENSÕES DE FÁBRICA

PROGRAMA DE VISITAS

PRÊMIOS

FALE COM A FIAT

SUSTENTABILIDADE

NOVIDADES FIAT

FIAT - FASHION INNOVATION ATTITUDE

BLUE&ME™

TRABALHE CONOSCO



DIRETORIA

Diretor Presidente:

Cleodorino Belini

Outros diretores estatutários Fiat Automóveis:

Pablo Di Si - Diretor Administrativo e Financeiro

Lêlio Ramos - Diretor Comercial

Fabio D'Amico - Diretor Industrial

Marcelo Arantes de Carvalho - Diretor de Recursos Humanos

Franco Ciranni - Diretor Geral Fiat Powertrain Technologies

Outros diretores Fiat Automóveis:

Osias Gabentine - Diretor de Compras

Marco Antônio Lage - Diretor de Comunicação Corporativa

Giancarlo Bertoldi - Diretor de Engenharia de Produto

Márcio de Lima Leite - Diretor Jurídico

Carlos Eugênio F. Dutra - Diretor de Desenvolvimento de Negócios Mercado Externo

Windson Vieira Paz - Diretor de Qualidade

Antônio Sérgio Martins Melo - Diretor de Relações Institucionais

Luis Claudio Correa Villani - Diretor Information Technology

ANEXO E – FIEP

Sistema FIEP

A UNIÃO DA INDÚSTRIA RUMO AO FUTURO

Menu - Sistema FIEP

Projetos Institucionais

Participação Política

Rede de Participação Política

I Congresso da Rede de Participação Política

Proposta

Programação

Data e local

Inscrição

Institucional

O que é

História

Princípios

Rede Social

Conteúdo

Debate da Semana

Artigos

Notícias

Vídeos

Clipping

Newslatter

Links

Agenda Estratégica

Galeria de Fotos

Expediente

Núcleos Articulação

Campo Mourão

Cascavel

Curitiba

Guarapuava

Jacarezinho

Londrina

Maringá

Paranavai

Pato Branco

Ponta Grossa

Fale Conosco

Sistema FIEP

Rede de Participação Política

Notícias

Envie para um amigo

Versão para impressão

Comunicar erro

Tamanho: A- A+

09/04/2007

O Lobby político

Projeto de lei que legaliza lobby no Congresso aguarda na gaveta

Esquecido por uns, renegado por outros e desconhecido por muitos, dorme nas gavetas da Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 6.132, aprovado no Senado Federal em 17 de dezembro de 1990 e desde então aguardando votação final pelos deputados. Em um texto sucinto de autoria do senador Marco Maciel (DEM-PE), o projeto, condenado à escuridão das amplas gavetas do Parlamento que às vezes tragam muitas boas idéias, dispõe sobre a legalização da prática do lobby no Congresso e se propõe a jogar luz sobre uma atividade em que o preconceito social e político dificilmente revogarão. Condenar o lobby e seguir vivendo num mundo de sombras é mais útil a maus lobistas e a parlamentares de comportamento nebuloso do que regulamentar a prática e impor parâmetros para que ela conviva à luz do sol e sob a fiscalização da sociedade.

"No Brasil há regra para tudo, menos para dizer quem pode e quem não pode circular pelo Congresso defendendo seus interesses", critica o senador Maciel, que pretende ainda este mês procurar o presidente da Câmara, Arlindo Chinaglia (PT-SP), junto com o presidente do Democratas, o deputado Rodrigo Maia (RJ), para tirar o dispositivo da gaveta e levá-lo a votação no plenário da Casa. "Quando vai a um estádio de futebol, o brasileiro, conhecedor das regras do jogo, pode até apelar para reclamações do juiz, mas sabe quando seu time joga bem ou mal e tem convicção sobre os méritos da vitória ou sobre o merecimento da derrota", filosofa o senador pernambucano. "No Parlamento, a Casa das Leis, é diferente: o cidadão vê uma lei ou uma emenda constitucional sendo debatidas e não sabe como se fabricam essas regras, não tem nem idéia de como agem os grupos de pressão no Congresso e crê que jamais poderá atuar como integrante de um grupo de pressão legítimo porque tudo soa a ilegalidade. Já passou da hora de pôr fim a isso".

Há 17 anos, Marco Maciel iniciou sua peregrinação a favor da legalização do lobby como um eremita que percorria solitário as esquinas e os becos da tortuosa geografia interna do Congresso Nacional. Só a sua sólida biografia de homem público contra o qual jamais pesou qualquer suspeita de desvios éticos livrou-o de ser visto com suspeição pelos pares e pela mídia. Hoje é diferente.

Reunidos por inspiração de Jack Correa, vice-presidente da Relações Governamentais da Coca-Cola e decano da atividade em Brasília, e de Antonio Umbelino Lobo, ex-diretor da Petrobras que há alguns anos se aposentou e se dedica com paixão à atividade de lobby empresarial em Brasília, 35 executivos e profissionais liberais que atuam na área finalizam a criação formal da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (Abrig). Além disso, o cientista político da Universidade de Brasília (UnB) Paulo Kramer e a coordenadora de pós-graduação do Iesb, Elizabeth Brandão, iniciam em agosto, no Iesb, o primeiro MBA dedicado ao lobby. Chamar-se-á Curso de Especialização em Relações Institucionais e Governamentais e terá caráter de mestrado lato sensu.

ANEXO F – FIESP

ANEXO G – GOVERNO DE SP

Portal do Governo
Cidadão.SP
Investe SP
Destaques:
OK
GOVERNO DE SÃO PAULO

Início
Mapa do Site
Fale Conosco
Cadastre-se

Governo do Estado de São Paulo
Secretaria de Relações Institucionais

Secretaria
Atividades
Coordenadorias
Conselhos
Notícias
Digite sua busca...
Buscar

Secretaria

Início » Secretaria

Secretaria

A Secretaria de Relações Institucionais foi criada pela Lei n. 12.474, de 26/12/2006. Cabe a ela estabelecer e manter um canal de comunicação eficiente entre organizações governamentais e não-governamentais, entre o Estado e representantes da sociedade civil.

A Secretaria conta com três unidades - a Coordenadoria de Programas para a Juventude, a Coordenadoria de Articulação Institucional e a Coordenadoria de Articulação e Apoio aos Conselhos.

Está vinculada à Secretaria de Relações Institucionais a Fundação Memorial da América Latina.

O Selo Paulista da Diversidade também é uma iniciativa desta Pasta.

Secretaria de Relações Institucionais do Estado de São Paulo - Rua Antonio de Godói, 122 - Santa Ifigênia São Paulo SP Tel. (11) 3223-8688 / 5122

ANEXO H – GOVERNO FEDERAL


Presidência da República
 Presidência da República Federativa do Brasil

Destaques do Governo



[Mapa do site](#)
 Busca:
 Seleção [Ajuda](#)

Estrutura da Presidência
 Secretaria de Relações Institucionais - SRI

[Presidente](#) | [Vice-Presidente](#) | [Legislação](#) | [Informações históricas](#) | [Principais programas](#) | [Palácios](#) | [Notícias](#)

Secretaria de Relações Institucionais - SRI

Sobre a Secretaria

- O que é
- Estrutura
- Quem é quem
- Ministro
- Gabinete do Ministro
- Assessoria Especial
- Secretaria-Executiva
- Subchefia de Assuntos Parlamentares
- Subchefia de Assuntos Federativos
- Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
- Notícias
- Apresentações
- Fale conosco

O que é

A Secretaria de Relações Institucionais, é um órgão da Presidência da República, que atua nas seguintes áreas de competência:

I - coordenação política do Governo;
 II - condução do relacionamento do Governo com o Congresso Nacional e os Partidos Políticos;
 III - interlocução com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; e
 IV - coordenação e secretariado do funcionamento do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social.

Compete, ainda, à Secretaria de Relações Institucionais coordenar e secretariar o funcionamento do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, visando à articulação da sociedade civil organizada para a consecução de modelo de desenvolvimento configurador de novo e amplo contrato social.

» [LEI Nº 11.204, DE 5 DE DEZEMBRO DE 2005](#)

» [Decreto Nº 6.207, de 18 de setembro de 2007](#)

[Envie para um amigo](#) | [Imprimir](#)

© 2006-2007 Presidência da República - Todos os direitos reservados.

ANEXO I – UNICAMP



Coordenadoria de Relações Institucionais e Internacionais



Home

Institucional

Apresentação

Equipe

Vídeos

Convênios

Passaporte e Visto

Eventos

Publicações

Links Úteis

Destaques

Apresentação

A CORI - Coordenadoria de Relações Institucionais e Internacionais da Unicamp - tem como missão assessorar a universidade na realização das atividades de cooperação internacional.

A atuação da CORI pode ser agrupada nos objetivos a seguir:

- elaborar, propor e coordenar a execução das políticas de cooperação institucional e internacional da Unicamp;
- promover o intercâmbio científico, tecnológico, cultural, artístico e filosófico entre a Unicamp e outras instituições nacionais e internacionais;
- propor e implementar, com outros órgãos da Unicamp, mecanismos de trabalho que viabilizem o desenvolvimento de projetos temáticos de interesse nacional e internacional;
- apoiar docentes, pesquisadores e alunos de instituições internacionais em atividade na Unicamp, e da Unicamp no exterior.

A CORI funciona de segunda a sexta, das 8:30 às 17:30.



Endereço:

[R. da Reitoria - Cidade Universitária](#)
[Campinas - SP. 13083-872](#)

Como chegar: [Até aqui](#) - [Daqui](#)
[Nesta área, pesquisar por](#) - [Aplicar zoom aqui](#)

ANEXO J – VIVO



Programa | A Vivo | Seleção | **Carreira** | FAQ

▶ Bloco Staff ▶ Bloco Tecnologia ▶ Bloco Negócios



Construa seu Futuro na Terceira Geração



Bloco Staff

Este bloco permite ao trainee conhecer áreas da Vice Presidência Executiva de Finanças, Planejamento e Controle, Vice Presidência de Regulamentações e [Relações Institucionais](#), Diretoria Geral de Desenvolvimento Humano e Organizacional, Diretoria de Auditoria, Diretoria Geral de Recursos.

- [Sobre a Vice Presidência Executiva de Finanças, Planejamento e Controle](#)
- [Sobre a Vice Presidência de Regulamentações e Interconexões](#)
- [Sobre a Diretoria Geral de Desenvolvimento Humano e Organizacional](#)
- [Sobre a Diretoria de Auditoria](#)
- [Sobre a Diretoria Geral de Recursos](#)

Sobre a Vice Presidência Executiva de Finanças, Planejamento e Controle

- Diretoria de Controle - Assegurar e desenvolver o processo de Controle de Gestão e de Forecast da Vivo, em nível central e regional, bem como, analisar os indicadores do negócio e elaborar síntese da atividade garantindo a homogeneização de critérios e de indicadores.
- Diretoria de Garantia da Receita - Assegurar que as pessoas, os sistemas e os processos interajam de forma coordenada, aumentando assim o resultado e reduzindo situações que possam gerar perda de receita.
- Diretoria de Planejamento Estratégico - Responder pelo planejamento estratégico de longo prazo da empresa, abrangendo a concepção e mensuração da estratégia, avaliação de projetos e