

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**PROPOSTA DE DIMENSÕES DE RELACIONAMENTO EM
RELAÇÕES PÚBLICAS COM *STAKEHOLDERS* INTERNOS.**

Marley de Almeida Tavares Rodrigues

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cláudia Peixoto Moura

Porto Alegre
2010

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**PROPOSTA DE DIMENSÕES DE RELACIONAMENTO EM
RELAÇÕES PÚBLICAS COM *STAKEHOLDERS* INTERNOS.**

Marley de Almeida Tavares Rodrigues

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cláudia Peixoto Moura

Tese apresentada como requisito parcial, para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 6 de dezembro de 2010.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R696p Rodrigues, Marley de Almeida Tavares
Proposta de dimensões de relacionamento em
relações públicas com *stakeholders* internos / Marley
de Almeida Tavares Rodrigues. – Porto Alegre, 2010.
299 f.

Tese (Doutorado) – Fac. de Comunicação Social,
PUCRS.

Orientador: Profa. Dra. Cláudia Peixoto Moura.

1. Comunicação. 2. Relações Públicas. 3. Públicos
4. Administração. 5. Relacionamento. 6. *Stakeholders*.
I. Moura, Cláudia Peixoto. II. Título.

CDD 659.2

Bibliotecária Responsável: Dênira Remedi – CRB 10/1779

Marley de Almeida Tavares Rodrigues

**PROPOSTA DE DIMENSÕES DE RELACIONAMENTO EM
RELAÇÕES PÚBLICAS COM *STAKEHOLDERS* INTERNOS.**

Tese apresentada como requisito parcial, para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Data de Aprovação: Porto Alegre, 6 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Cláudia Peixoto de Moura
Orientadora - PUCRS

Prof^a. Dr^a. Celsi Brönstrup Silvestrin - UFPR

Prof. Dr^o. Luiz Antônio Slongo - UFRGS

Prof^a. Dr^a. Bettina Steren dos Santos - PUCRS

Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker - PUCRS

*Ao Alziro, amor de todas as minhas vidas,
pelos infinitos momentos de dedicação,
paciência e amor.*

*Ao Pedro, nosso filho muito amado, por
fazer parte de nossas vidas e nos trazer
tanta alegria e felicidade.*

AGRADECIMENTOS

A realização desta tese foi fruto de muito trabalho, dedicação e, por que não dizer, reclusão. No entanto, por mais que tenha uma característica de ser uma obra *"in solo"*, sua conclusão não seria possível sem o apoio de várias pessoas, às quais expresso meu sincero agradecimento.

Aos meus seres amados Alziro e Pedro, por terem estado sempre ao meu lado, mesmo que eu não estivesse sempre ao lado deles.

Aos meus pais Manuel e Yolanda (*in memoriam*), meus exemplos de vida, pela generosidade e bondade e, sobretudo, pela maior herança que me deixaram: minhas seis irmãs. Obrigada por tornarem meus valores e princípios tão fundamentais e marcantes em mim.

Às minhas irmãs Marília, Marilene, Marise, Márcia, Marilda e Marcelly pela alegria que é conviver com vocês, pelo incentivo e o amor que recebo a cada dia e por terem me ensinado o verdadeiro significado das palavras AMOR e UNIÃO.

Aos meus sobrinhos e cunhados, por formarem essa grande, numerosa e adorada família. Em especial ao meu sobrinho Lucas, pelo auxílio nas figuras.

Ao Iko, Aline e Iasmine pela amizade e pelo apoio em todas as horas de sufoco no dia-a-dia escolar de nossos filhos.

À Liége Zamberlan, pela amizade e apoio fundamental em vários momentos.

À minha orientadora, Professora Doutora Cláudia Peixoto de Moura, um agradecimento especial, pela confiança depositada. Meu reconhecimento e gratidão pela dedicada orientação ao longo deste trabalho e pela oportunidade de crescimento pessoal pela convivência.

À Professora Dr^a Cleusa Maria Scroferneker pelo apoio e pelas ricas observações que contribuíram para qualificar esta tese.

Ao Professor Dr^a Luiz Antônio Slongo por sua disponibilidade para discutir este trabalho e pelas valiosas sugestões que contribuíram para este estudo.

À Prof^a. Dr^a. Bettina Steren dos Santos pela disponibilidade e atenção em participar da defesa final desta tese.

À Prof^a. Dr^a. Celsi Brönstrup Silvestrin pela disponibilidade e gentileza em participar da defesa final desta tese.

Aos funcionários do PPGCOM/PUCRS, em especial à Lúcia Beatriz Stasiak, pelo profissionalismo, disponibilidade e boa vontade sempre demonstradas.

E por fim, aos profissionais que aceitaram participar das entrevistas, cuja contribuição foi indispensável para a realização desta pesquisa.

RESUMO

A classificação tradicional de públicos, relatada na literatura de Relações Públicas, consiste na taxonomia de públicos internos, externos e mistos. Esta classificação não parece estar adequadamente definida, pois, como salientam Simões (1995), Kunsch (1997) e França (2004), ela mostra-se insuficiente para a compreensão do relacionamento organização-públicos. Outro qualificativo de públicos a ser considerado, e que vem sendo tratado com destaque na classificação de públicos em Relações Públicas e em Administração, são os *stakeholders*. Esses públicos são relevantes porque afetam as atividades da organização de forma decisiva. Considerando que os profissionais de Relações Públicas exercem suas funções direcionadas, entre outras, aos *stakeholders* das organizações em que atuam, torna-se relevante identificar como esses profissionais relacionam-se com o *stakeholder* interno, o funcionário. A partir da revisão bibliográfica sobre Relações Públicas e Administração, o questionamento que orienta a pesquisa aqui proposta pode ser expresso da seguinte forma: Quais são as dimensões de relacionamento em Relações Públicas que podem dar suporte aos profissionais desta área ao se relacionarem com os *stakeholders* internos da organização? Sob esta perspectiva, o principal objetivo deste estudo é propor dimensões de relacionamento em Relações Públicas com *stakeholders* internos, considerando a fundamentação teórica desta área. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, baseada em pesquisa bibliográfica. Nesta última, foram identificadas cinco dimensões de relacionamento em Relações Públicas. Com base em entrevistas de profundidade realizadas com profissionais de Relações Públicas que atuam em empresas listadas entre as 100 maiores do Rio Grande do Sul, buscou-se identificar as dimensões de relacionamento em Relações Públicas que podem dar suporte à relação com o *stakeholder* interno, o funcionário, da organização. A Análise Textual Discursiva, de Moraes e Galiazzi (2007) foi utilizada para a análise dos resultados, que confirmaram, a partir das falas dos entrevistados, as cinco dimensões identificadas na teoria, além de duas dimensões adicionais.

Palavras-chave: Comunicação, Relações Públicas, públicos, *stakeholders*, Administração, relacionamento.

ABSTRACT

The usual classification of publics, reported in Public Relations literature, is the taxonomy of internal, external and mixed public. This classification does not seem to be properly defined because as suggest Simões (1995), Kunsch (1997) and França (2004), it presents shortcomings for understanding the public-organization relationship. Another kind of publics to be considered and that has been also discussed in the classification of publics in Public Relations and Administration are the stakeholders. These are relevant publics because they can affect the activities of an organization in a crucial way. Considering that Public Relations professionals and Administration professionals perform their activities directed, among others, to the *stakeholders* of their organizations, it becomes relevant to identify how these professionals relate to the internal stakeholder. From the bibliographic review on Public Relations and Administration, the question that guides the research proposed here can be expressed as follows: which are the dimensions of relationships in Public Relations that can support the professionals in this area when they relate to internal stakeholders of the organization? From this perspective, the main objective of this study is to propose dimensions of relationship in Public Relations with internal stakeholders, considering theoretical foundations of this area. This is an exploratory, qualitative, based on bibliographic research. The latter had identified five dimensions of relationships in Public Relations. Based on in-depth interviews conducted with professionals working of Public Relations from firms listed among the 100 largest of Rio Grande do Sul, we sought to identify the dimensions of relationships in Public Relations that can support the relationship with the internal stakeholder, the employee of the organization. Discourse Textual Analysis, of de Moraes and Galiazzi (2007) was used to analyze the results, which confirmed, as of the interviews, the five dimensions identified in the theory, as well as two additional dimensions.

Keywords: Communication, Public Relations, publics, stakeholders, Administration, relationship.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
SUMÁRIO	9
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE FIGURAS	12
1. INTRODUÇÃO	13
2. UM ESTUDO SOBRE A ÁREA DE RELAÇÕES PÚBLICAS	19
2.1 Aspectos históricos e conceituais de Relações Públicas	20
2.1.1 Relações Públicas no Brasil.....	22
2.1.2 Definições de Relações Públicas: a busca de novos caminhos.....	24
2.1.3 Abordagens teóricas em Relações Públicas	34
2.1.3.1 <i>Candido Teobaldo Andrade e sua visão tradicional</i>	34
2.1.3.2 <i>A rede teórica de Roberto Porto Simões</i>	38
2.1.3.3 <i>A contribuição de Margarida Kunsch</i>	47
2.1.3.4 <i>James Grunig: Relações Públicas excelentes</i>	52
2.1.3.5 <i>Philippe Boiry: Relações Públicas - estratégia da confiança</i> ...	58
2.1.3.6 <i>Contribuições dos autores selecionados</i>	62
2.2 Públicos	65
2.2.1 Públicos em Relações Públicas.....	67
2.2.2 Novas abordagens de Públicos em Relações Públicas.....	73
2.3 Relacionamento em Relações Públicas	79
2.3.1 A visão de Andrade.....	81
2.3.2 A visão de Kunsch.....	87
2.3.3 A visão de Fortes.....	90
2.3.4 A visão de Simões.....	93
2.3.5 A visão de França.....	97
3. UM ESTUDO SOBRE DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO	102
3.1 Aspectos históricos e conceituais de Administração	102
3.1.1 Novos caminhos da Administração.....	105
3.1.2 Autores destacados em Administração.....	112
3.1.2.1 <i>Peter Drucker, o pai da Administração</i>	112
3.1.2.2 <i>Henry Mintzberg, o guru da Administração</i>	117
3.1.2.3 <i>Fernando Motta e a Administração no Brasil</i>	122

3.2 Públicos em Administração	125
3.2.1 O conceito <i>stakeholder</i>	132
3.2.2 Identificação e gestão de <i>stakeholders</i>	142
3.2.3 <i>Stakeholders</i> como públicos de interesse.....	152
3.2.4 <i>Stakeholders</i> internos: funcionários.....	155
3.3 Relacionamento em Administração	157
3.3.1 O conceito de Marketing de Relacionamento	158
3.3.2 Objetivos do Marketing de Relacionamento	164
3.3.3 Marketing de Relacionamento e CRM	169
3.3.4 Dimensões do Marketing de Relacionamento.....	171
3.3.5 Marketing de Relacionamento no Brasil.....	174
4. DIMENSÕES DE RELACIONAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS	180
4.1 Inter-relação das abordagens de Relações Públicas e Administração	180
4.1.1 Tipos e definições de públicos em Relações Públicas e em Administração.....	184
4.1.2 Similaridades e diferenças nas abordagens de relacionamento em Relações Públicas e em Administração.....	189
4.1.3 Possíveis dimensões de Relacionamento em Relações Públicas...	191
4.2 Pesquisa sobre dimensões de Relacionamento em Relações Públicas	204
4.2.1 Corpus da Pesquisa.....	207
4.2.2 Critérios de pesquisa.....	207
4.2.3 Procedimentos de coleta de dados.....	209
4.2.4 Procedimentos de análise dos dados.....	210
4.2.5 Análise dos resultados.....	211
4.2.6 Metatexto: o desenvolvimento da análise.....	212
4.2.7 Proposta de dimensões de relacionamento em Relações Públicas com <i>stakeholder</i> interno.....	238
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	243
REFERÊNCIAS	248
APÊNDICES	262

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A disciplina: o processo e o programa	29
Quadro 2 – O programa e suas funções	30
Quadro 3 – Elementos da definição de Relações Públicas.....	31
Quadro 4 – Escolas e Enfoques de Relações Públicas.....	39
Quadro 5 – O arcabouço básico da rede teórica.....	44
Quadro 6 – Modalidades da comunicação organizacional integrada: comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna e a comunicação administrativa.....	49
Quadro 7 – Quatro modelos de Relações Públicas.	54
Quadro 8 – Pontos de vista de Relações Públicas na visão de Lucien Matrat.....	60
Quadro 9 – Tipologia de públicos de Hallahan.....	72
Quadro 10 – Conceitos e definições de públicos.....	74
Quadro 11 – Perspectivas sobre o conceito de público.....	77
Quadro 12 – Fases do processo de Relações Públicas.....	81
Quadro 13 – Fases do relacionamento de Relações Públicas.....	85
Quadro 14 – Funções de Relações Públicas e relacionamento.....	87
Quadro 15 – Funções básicas de Relações Públicas e relacionamento.....	91
Quadro 16 – O fazer de Relações Públicas.....	95
Quadro 17 – Passos para a identificação dos públicos.....	98
Quadro 18 – Tabela indicativa de Relacionamento.....	99
Quadro 19 – Os sete princípios essenciais da administração.....	116
Quadro 20 – Tipos de estruturas organizacionais.....	118
Quadro 21 – Dez escolas de pensamento da formulação da estratégia.....	121
Quadro 22 – Administração dos públicos de interesse interno e externo.....	130
Quadro 23 – Abordagens onde o conceito de <i>stakeholder</i> é adotado.....	134
Quadro 24 – Tipos diferentes de <i>stakeholders</i>	143
Quadro 25 – Passos para identificar <i>stakeholders</i>	145
Quadro 26 – Dimensões de <i>stakeholders</i> e suas características.....	146
Quadro 27 – Efeitos das ações dos <i>stakeholders</i>	148
Quadro 28 – Autores que utilizam a variável interesse quando definem <i>stakeholders</i>	153
Quadro 29 – Raízes disciplinares do Marketing de Relacionamento.....	161
Quadro 30 – Os 30 relacionamentos do Marketing de Relacionamento – os 30 Rs.....	167
Quadro 31 – Teóricos e as dimensões do relacionamento.....	171
Quadro 32 – Definições de Relações Públicas e de Administração.....	181

Quadro 33 – Características entre as áreas de Relações Públicas e de Administração.....	183
Quadro 34 – Tipos e definições de públicos em Relações Públicas, segundo diferentes autores.....	185
Quadro 35 – Tipos e definições de públicos em Administração, segundo diferentes autores.....	187
Quadro 36 – Similaridades e diferenças nas abordagens de relacionamento.....	189
Quadro 37 – Categorias de relacionamento identificadas em Relações Públicas.....	195
Quadro 38 – Síntese das categorias iniciais de relacionamento identificadas na literatura de Relações Públicas no Brasil.....	198
Quadro 39 – Dimensões teóricas de relacionamento em Relações Públicas.....	199
Quadro 40 – Tópicos de análise.....	211
Quadro 41 – Resultado das dimensões mais citadas.....	240

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do processo de Relações Públicas.....	32
Figura 2 – Comunicação Organizacional Integrada.....	48
Figura 3 – Abordagens do conceito <i>stakeholder</i>	133
Figura 4 – Mapa de <i>stakeholders</i> de uma grande organização.....	140
Figura 5 – Modelo do processo de compreensão de gestão de <i>stakeholder</i>	150
Figura 6 – Dimensões teóricas de Relacionamento em Relações Públicas.....	203
Figura 7 – Proposta de dimensões de Relacionamento em Relações Públicas.....	241

1. INTRODUÇÃO

A atividade de Relações Públicas desenvolve-se por meio de ações e discurso¹, que determinam o nível de relacionamento de uma organização com seus públicos, adotando, para cada um deles e de acordo com suas características, abordagens e linguagens específicas. Dentro das ações previstas na atividade de Relações Públicas estão as funções de identificar e conhecer as necessidades e expectativas de cada público, permitindo às organizações agir ao encontro destas expectativas, promovendo as condições ideais para harmonizar os interesses envolvidos.

Cada organização tem públicos específicos, com interesses específicos. A necessidade de sobrevivência e de desenvolvimento das organizações faz com que, para elas, alguns públicos sejam mais essenciais que outros. Nesse sentido, torna-se cada vez mais significativo identificar os diversos públicos organizacionais, distinguindo entre eles aqueles considerados estratégicos, que podem vir a influenciar decisivamente as ações e os resultados da organização. Ao se identificar esses *stakeholders*, as estratégias elaboradas para esse público de interesse tendem a ter maior sucesso quando implementadas.

A classificação tradicional de públicos, relatada na literatura de Relações Públicas, consiste basicamente na taxonomia de públicos internos, externos e mistos. Entretanto, esta classificação parece ser incompleta ou não adequadamente definida, pois, como salientam Simões (1995), Kunsch (1997) e França (2004)², tal classificação de públicos mostra-se insuficiente para a compreensão do relacionamento organização-públicos.

Um outro qualificativo de públicos a ser considerado, e que vem aparecendo com destaque na classificação tradicional na literatura brasileira sobre Relações

¹ Neste trabalho o discurso é entendido como o ato de informar os objetivos da organização, sua missão, visão e valores e, ainda, auxiliar e orientar o relacionamento entre as organizações e seus diversos públicos.

² França (2004, p. 105) propõe a classificação de públicos essenciais e não-essenciais e públicos de redes de interferência, que é apresentada, neste trabalho, no item 2.2.2.

Públicas, são os *stakeholders*. Esses públicos são relevantes e devem ser considerados porque afetam as atividades da organização de maneira decisiva.

O termo *stakeholder* surgiu na literatura de Administração em 1963 e, mais tarde, em 1984, Edward Freeman desenvolveu a “teoria dos *stakeholders*”. Ao longo dos anos ganhou maior destaque por meio de vários outros autores como Bowie (1988); Thompson, Wartick e Smith (1991); Starik, 1994; Clarkson, 1995; King e Appleton, (1999), Churchill e Peter (2000), o que favoreceu uma melhor compreensão do tema.

Considerando que os profissionais de Relações Públicas exercem suas funções direcionadas para os públicos das organizações em que atuam, entre eles os *stakeholders*, torna-se relevante identificar como esses profissionais se relacionam com esses públicos estratégicos.

A literatura de Relações Públicas e de Administração registra estudos que enfocam a importância dos públicos para as organizações. Ao implantarem uma comunicação direcionada a esses públicos, os profissionais destas áreas³ criam estratégias com o objetivo de estabelecer canais de comunicação e viabilizar um processo interativo entre a organização e seus públicos e vice-versa.

A necessidade de sobrevivência das organizações faz com que alguns de seus públicos específicos assumam uma importância mais destacada. Ao longo do tempo, as organizações vêm-se conscientizando da necessidade de se comunicar de forma eficaz com seus *stakeholders* e reforçar o seu relacionamento.

Freeman (1984, p. 32) define *stakeholder* como “públicos de relevância tal que, sem o suporte deles, as organizações poderiam deixar de existir”. De acordo com esse autor ainda (1984, p.24), “*stakeholders* são todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que nela influem, ou são por elas influenciados, devendo, por isto, ser considerados nos processos de tomada de decisão”.

Em um ambiente caracterizado por intensa competitividade, o desempenho das organizações depende, em grande parte, do relacionamento exitoso destas com

³ Neste trabalho, a área de Relações Públicas e a área de Administração são entendidas como o âmbito onde o exercício profissional se desenvolve.

diferentes públicos, em especial com seus *stakeholders*. Este tema tem sido tratado em amplo arcabouço teórico desenvolvido na área de Administração, desde os anos 80, com o estabelecimento de dimensões de relacionamento. Na literatura de Relações Públicas, no entanto, não existem estudos que apresentem tais dimensões.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de identificar quais são as dimensões⁴ que podem oferecer suporte às decisões dos profissionais de Relações Públicas quando se relacionam com os *stakeholders* internos⁵ das organizações em que atuam. O aspecto distintivo central desta tese, portanto, está na identificação de dimensões de relacionamento em Relações Públicas, possibilitando novas perspectivas à compreensão do tema.

Ao mesmo tempo, este estudo mostra-se **relevante** ao propor uma interface entre as áreas de Relações Públicas e Administração e pelo fato de não haver, na literatura brasileira de Relações Públicas, um estudo que busca revelar quais as dimensões de relacionamento em Relações Públicas.

Considerando a revisão bibliográfica sobre Relações Públicas e Administração, o **problema de pesquisa** que orienta o presente trabalho pode ser expresso da seguinte forma: Quais são as dimensões de relacionamento em Relações Públicas que podem dar suporte aos profissionais desta área ao se relacionarem com os *stakeholders* internos da organização?

Para isso, objetiva-se investigar as dimensões de relacionamento nos aspectos teóricos de Relações Públicas, mais precisamente nas obras de Andrade (1993, 2003); Kunsch (2003); Fortes (2003); França (2004, 2001) e Simões (1995, 2006). A partir disso e nesse contexto, o **principal objetivo** deste estudo é: propor dimensões de relacionamento em Relações Públicas com *stakeholders* internos considerando a fundamentação teórica desta área.

Como procedimento metodológico foi utilizada a pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, baseada em referencial bibliográfico. Foram realizadas entrevistas de profundidade com nove profissionais de Relações Públicas que lidam

⁴ O termo dimensões, nesta pesquisa, está baseado na visão de Moraes e Galiuzzi (2007).

⁵ Esta pesquisa trabalha com a noção de *stakeholders* internos focando os funcionários com vínculo empregatício (trabalhista) das organizações onde os profissionais de Relações Públicas entrevistados atuam.

diretamente com *stakeholders* internos, os funcionários, nas organizações nas quais atuam. O conteúdo das entrevistas foi transcrito pela própria pesquisadora e por solicitação dos entrevistados estes não foram identificados no trabalho, assim como suas respectivas organizações.

No estudo desenvolvido a referência metodológica utilizada recai sobre Moraes e Galiuzzi (2007) ao trabalhar a **Análise Textual Discursiva**. Fornecendo subsídios para a produção do conhecimento no campo de relacionamento em Relações Públicas, os referidos autores garantem suporte teórico adequado ao objeto de estudo aqui proposto.

Esta tese desenvolveu-se em cinco capítulos. Assim, após a Introdução, o **segundo** capítulo apresenta um estudo da área de Relações Públicas nas obras de Gurgel (1985), Long e Hazleton (1987), Andrade (1989), Simões (1995), França e Freitas (1997), Kunsch (1997), Fortes (1999), Wilcox et al. (2001), Pinho (2003) e Ferrari (2004), apresentando seu surgimento, suas definições, seus aspectos teóricos e conceituais, assim como suas abordagens teóricas nas obras de Simões (1993, 1995, 2001), Kunsch (1997, 1999, 2003, 2008, 2009a, 2009b), Andrade (1978, 1989, 2003), Grunig (1984, 1992, 2003, 2009) e Boiry (1998, 1999, 2003, 2008) e, ainda, as contribuições de Oliveira (1971), Coqueiro (1972), Poyares (1974), Peruzzo (1986), Wey (1986), Wragg (1989), Pinho (1990), Winner (1991), Legrain (1992), Black (1993), Lesly (1995), Evangelista (1997) e Escalante (1999). Este capítulo apresenta também a origem do conceito de público nas obras de Tarde (1992), Le Bon (1954), Ortega y Gasset (1962) e os tipos e definições de públicos em Relações Públicas na visão de Magalhães (1963), Baus (1964), Childs (1968), Oliveira (1971), Azevedo (1979), Cobb e Elder (1983), Penteado (1989), Andrade (1989), Canfield (1991), Grunig (1992), Grunig e Repper (1992), Lesly (1995), Botan e Soto (1998), Black (1999), Escalante (1999), Hallahan (2000), Vasquez e Taylor (2001), França (2004, 2009), Gomes e Duarte (2005), Ihlen (2008) e Steffen (2008), e trata, ainda, sobre o relacionamento em Relações Públicas tendo como referência às obras de Andrade (1993, 2003); Kunsch (2003, 2009a); Fortes (2003); Simões (1995, 2006) e França (2001, 2004).

O capítulo **três**, na mesma linha do capítulo anterior, examina tópicos da área de Administração, tais como seu surgimento, definições, aspectos históricos e

conceituais, destacando abordagens teóricas de autores como Drucker (1998, 2001), Mintzberg (2000, 2003, 2004) e Motta (1997, 2000, 2001, 2006). São apresentados, ainda, os tipos e definições de públicos na área de Administração na concepção de autores como Mintzberg (1983), Harrison (2005), Robbins (2005), entre outros, dando especial atenção aos *stakeholders*, seu conceito e sua origem com base em Freeman (1984). As definições de *stakeholders*, assim como sua identificação e gestão estão baseadas na ótica de vários autores como Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997), Stoner e Freeman (1999), Bourne e Walker (2005), Preble (2005) entre outros. Destaque especial é dado ao conceito de *stakeholder* interno, na visão de Freeman (1984), Coff (1999) e Bryson e Alston (2005). Adicionalmente, examina-se o relacionamento na área da Administração, com foco no marketing de relacionamento, sendo apresentados seus conceitos e objetivos, assim como suas dimensões estabelecidas por meio de estudos e pesquisas de autores como McKenna (1993); Morgan e Hunt (1994); Grönross (1995); Wilson (1995); Reichheld (1996); Gordon (1999); Kotler (1998) e O'Malley e Tynan (2005), Kotler (2006), Gummesson (2010), entre outros. Nesse capítulo aborda-se, ainda, o marketing de relacionamento no Brasil, com os estudos de Slongo e Liberali (2004); Brei e Rossi (2005); Müssnich e Slongo (2005); Pereira e Luce (2006, 2007); Rocha e Luce (2006); Larentis e Slongo (2008); entre outros.

O capítulo **quatro** estabelece um comparativo entre as áreas de Relações Públicas e de Administração, por meio do exame de aspectos de sua inter-relação, enfocando as abordagens de públicos e as similaridades e diferenças no tratamento do relacionamento em ambas as áreas. Ainda propõe possíveis dimensões de relacionamento em Relações Públicas a partir do exame da literatura nas obras de Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003). A análise da bibliografia desses autores permitiu identificar a existência de diferentes dimensões de relacionamento em Relações Públicas e a sua construção considerou as similaridades entre os elementos teóricos propostos por esses autores. A partir de aspectos similares foi possível agrupar as categorias e adotar denominação específica para cada dimensão. Neste mesmo capítulo é apresentado o enfoque de pesquisa para desenvolver este trabalho, tendo sido usados para o seu delineamento, os autores Gil (1999), Richardson (1999), Malhotra

(2001), Mattar (2001), Collis e Hussey (2005) e, em destaque, Moraes e Galiazzi (2007). Este capítulo, ainda, privilegia e relata os resultados da pesquisa, bem como sua interpretação com base na Análise Textual Discursiva de Moraes e Galiazzi (2007), que resulta na produção do metatexto.

E, concluindo, o capítulo **cinco** apresenta as considerações obtidas com o estudo proposto.

2. UM ESTUDO SOBRE A ÁREA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Na literatura de Relações Públicas há diversas definições e conceitos que tentam reforçar a compreensão desta atividade. Apesar da diversidade dos estudos nesta área, percebe-se que, na maioria das vezes, tais definições e conceitos referem-se à ligação entre organização e seus públicos e de que forma a primeira atua nesta ligação. A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) estabelece que:

Relações Públicas é a atividade e o espaço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta e indiretamente (ABRP, 1968, p. 1).

A efetiva gestão da comunicação e da relação das organizações com seus públicos pode contribuir para o sucesso da ação de Relações Públicas, favorecendo o diálogo entre a organização e seus diversos públicos por atuar em vários ambientes. De acordo com Kunsch (2003), esta atividade busca criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam.

Segundo Kunsch (2003) ainda, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios, as organizações precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. [...] assim, elas não podem prescindir de políticas, estratégias e ações de Relações Públicas (KUNSCH, 2003, p.245).

Ao exercer sua função, o profissional de Relações Públicas necessita adotar uma posição estratégica para atender as demandas dos diversos públicos da organização e, com isso, promover relacionamentos efetivos.

2.1 Aspectos históricos e conceituais de Relações Públicas

Na literatura sobre Relações Públicas, alguns autores (Andrade, 1989; Simões, 1995; Kunsch, 1997; Fortes, 1999) sugerem que esta atividade remonta às próprias origens do ser humano, desde quando este sentiu a necessidade de comunicar-se com seus semelhantes, de grupo para grupo. Argumentam eles que já nos primórdios de nossa história se praticava a arte do bom relacionamento.

Relações Públicas, com esta denominação, surgiu pela primeira vez, conforme Andrade (1993, p. 56), “em 1807 em uma mensagem de Thomas Jefferson, então presidente dos Estados Unidos, dirigida ao Congresso americano”. Nessa mensagem, o presidente salientava a necessidade da prestação de contas⁶ do Governo ao povo norte-americano.

Entretanto, de acordo com Gurgel (1985), foi nos primeiros anos do século XX, mais precisamente em 1903, que a atividade de Relações Públicas começa a tomar forma nos Estados Unidos. Com o surgimento de poderosos monopólios e a concentração de riquezas que faz com que o povo norte-americano torne-se hostil contra as organizações e o mundo dos negócios. Nessa época, os “*muckrakers*”⁷ trabalhavam para aumentar ainda mais a revolta do povo norte-americano, tendo em vista que seu trabalho era relatar a boa vida dos magnatas do mundo dos negócios.

Nesse contexto de protestos, o governo norte-americano foi obrigado a tomar algumas medidas legais e propor ao Congresso leis contra os monopólios e cartéis. Assim, os magnatas do mundo dos negócios perceberam a necessidade de explicar suas atividades ao grande público por intermédio de advogados e jornalistas. Foi quando John D. Rockefeller Jr. contratou os serviços de Ivy Lee, um antigo jornalista nova-iorquino, para fazer esse trabalho de forma contínua.

⁶ A ideia de prestação de contas de Thomas Jefferson pode ser relacionada com a atual Governança Corporativa, onde a prestação de contas é uma das práticas essenciais para definir se uma organização adota os conceitos de Governança Corporativa (accountability). Esta prática define as regras que regem o relacionamento de uma organização com seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas (*stakeholders*), proporcionando à organização transparência em suas ações, eficiência em seus processos internos e externos e bons resultados de curto, médio e longo prazo. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa envolve um conjunto de relações entre a gerência corporativa e o conselho diretivo e demais grupos que possuam algum vínculo direto com a empresa. Monks e Minov (2001, p. 1), definem que “os grupos participantes na Governança Corporativa são os acionistas, o conselho de administração, os administradores, empregados, consumidores, fornecedores, agentes financeiros e a comunidade, ou seja, os *stakeholders*”.

⁷ Exploradores profissionais de escândalos. Termo depreciativo usado pelo conservador presidente Theodore Roosevelt, para definir aqueles que denunciavam escândalos e injustiças. SCLiar, Moacyr. Caderno de Cultura. Zero Hora, 23 de fevereiro de 2008. p. 2.

A primeira ação de Ivy Lee foi abrir as portas da organização de Rockefeller para a imprensa e admitir o diálogo com líderes da comunidade e do governo. Mais tarde, outras providências foram tomadas, todas procurando humanizar a corporação aos olhos do público. Nesse sentido, pode-se dizer que Ivy Lee foi o primeiro profissional a colocar em prática os princípios e as técnicas de Relações Públicas. (http://www.portal-rp.com.br/historia/parte_04.htm, [2008]).

Nos anos seguintes, Ivy Lee trabalhou intensamente com várias empresas, sempre atuando entre a organização e seus públicos. Esse fato é destacado por Gurgel (1985, p.12), que afirma que:

Ivy Lee designou 'ajuste de relações' o tipo de atividade que desejava desenvolver, desempenhando funções específicas e diferenciadas das Ciências Sociais e das Relações Humanas. Era uma espécie de assessoramento para facilitar o relacionamento das instituições com os jornais dos Estados Unidos, utilizando-se publicidade institucional e a divulgação, permitindo o entendimento entre as instituições e seus públicos.

Embora Ivy Lee seja considerado por muitos o precursor da área de Relações Públicas, é relevante considerar outros nomes que se destacam na história desta profissão, como Pendleton Oudley, Theodore Vail, James Ellsworth e Edward Bernays. Este último, considerado por Gurgel (1985) o primeiro grande teórico da área, lançou, em 1923, o livro *Crystalizing Public Opinion*, que foi considerado o primeiro livro dedicado ao estudo de Relações Públicas. Por outro lado, Bernays foi o primeiro professor a ministrar um curso de Relações Públicas, na *New York University School of Commerce, Accounts and Finance*.

Conforme Gurgel, ainda (1985), foi Edward Bernays quem cunhou as expressões de consultor, conselheiro e assessor de Relações Públicas e, criou as funções relacionadas a:

- a) definir os objetivos sociais de seus clientes ou ajudar a defini-los;
- b) descobrir os desajustamentos existentes entre esses objetivos e os vários elementos de nossa sociedade, dos quais nosso cliente depende;
- c) procurar ajustar as diretrizes e ações do seu cliente à sociedade, para solucionar os desajustamentos;

- d) aconselhar seu cliente sobre maneiras como políticas e ações, (ou suas velhas políticas e ações, se tiver sido aconselhável conservá-las), podem ser compreensivas ao público (GURGEL, 1985, p. 17).

Além dos aspectos, aqui destacados, relativos aos primórdios de Relações Públicas, vários outros fatos ou eventos contribuíram para o desenvolvimento desta área ao longo dos anos. A partir de uma revisão bibliográfica foi elaborado um quadro (Apêndice A)⁸, para este trabalho, que destaca aspectos que marcaram o desenvolvimento de Relações Públicas em vários países. No Brasil, vários fatos marcaram o crescimento desta área.

2.1.1 Relações Públicas no Brasil

De acordo com Ferrari (2004), o país destaca-se, por sua história e trajetória, como pioneiro dessa prática comparado aos demais países da América Latina. Entre as décadas de 1910 e 1940, o exercício da atividade esteve restrito a poucas empresas internacionais e à criação de alguns setores de informação pública em órgãos governamentais.

Em 1911, é criado o Serviço de Informação e Divulgação do Ministério da Agricultura, sendo esse o primeiro passo para o desenvolvimento da informação institucional na área governamental. No entanto, o primeiro grande marco da área ocorreu em 1914 quando a *The São Paulo Tramway Light and Power Co.* (Eletricidade de São Paulo S.A), criou seu departamento de Relações Públicas com padrão norte-americano e regulamento em inglês, cujo objetivo era dar informações ao público. De acordo com Gurgel (1985), coube a Eduardo Pinheiro Lobo, considerado o patrono das Relações Públicas no Brasil, dirigir esse departamento.

Na visão de Gurgel (1985), foi no final da década de 1940 que a atividade começou a se desenvolver, pois alguns departamentos de empresas estatais trabalhavam com ações de Relações Públicas. No Rio de Janeiro, em 1949, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) ministrou seu primeiro

⁸ No Apêndice A é apresentado o desenvolvimento da área de Relações Públicas desde o início dos anos 1800 em países como Estados Unidos, Canadá, México, Inglaterra, França, Alemanha, Bélgica, Itália, Grécia, Portugal, Suíça, Espanha, Holanda, Noruega, Venezuela, Colômbia, Uruguai, Peru, Austrália, Japão e Quênia.

curso de Relações com o Público. Neste mesmo ano, a Revista do Serviço Público, publicou um artigo de Diógenes Monteiro sob o título: “Curso de Relações com o Público”, que, conforme Gurgel (1985, p. 31), era, na verdade, um curso de Relações Públicas.

Em 1954, foi criada, em São Paulo, a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP). Seus fundadores eram estudiosos e praticantes de atividades relacionadas com aquelas de Relações Públicas. Entre esses estudiosos estavam Ignácio Penteado da Silva Telles, Mauro Sassi, May Nunes da Costa, Nelson Speers, Pedro Mourão, Marcílio Cunha Steffen, entre outros.

Percebe-se que a busca do grupo de estudiosos criador da ABRP era de tornar a profissão de Relações Públicas conhecida por todos, pois em seu primeiro estatuto as finalidades expressas eram:

- a) congregar todos os profissionais, estudiosos e entidades cujas atividades sejam ligadas a Relações Públicas;
- b) tornar conhecida, apreciada e respeitada a atividade profissional de Relações públicas;
- c) proporcionar o aperfeiçoamento profissional de seus associados e das pessoas que desejarem dedicar-se a Relações Públicas, promovendo cursos, palestras, congressos, etc;
- d) pugnar pelo reconhecimento, oficialização e regulamentação da profissão de Relações Públicas e de cursos de formação profissional (GURGEL, 1985, p. 34).

De acordo com Pinho (2003, p. 9) “foi através da Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, que a atividade de Relações Públicas consolida-se e o Brasil torna-se a primeira nação a regulamentar e criar uma legislação para a profissão”. Em 1971 foram criados o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) e os Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas (CONRERP), os quais tornam privativo aos bacharéis diplomados em cursos de Relações Públicas de nível superior, e registrados nos conselhos regionais da categoria, o exercício da profissão (PINHO, 2003, p. 9).

Com o passar do tempo, a profissão de Relações Públicas foi se tornando conhecida e reconhecida. Várias faculdades foram sendo criadas em todo o país sendo que a primeira delas foi na Escola de Comunicações e Artes de São Paulo, em 1967. Congressos e conferências foram surgindo e tendo continuidade até os dias atuais. Durante esses quase 60 anos de Relações Públicas no Brasil surgiram grandes profissionais e acadêmicos dessa área que contribuíram e continuam a contribuir para o fortalecimento da profissão.

A evolução histórica da atividade de Relações Públicas no Brasil é destacada em um quadro (Apêndice B)⁹, que se baseia em ampla revisão bibliográfica, ressaltando os registros do desenvolvimento desta área no país.

Ao mesmo tempo em que ela consolidou-se com o passar dos anos, a definição sobre a atividade tem alimentado discussões, gerando, com isso, dificuldade na compreensão do que é a profissão de Relações Públicas e o que realmente faz o profissional dessa área.

2.1.2 Definições de Relações Públicas: a busca de novos caminhos

Com o objetivo de esclarecer dúvidas relativas à profissão, em agosto de 2002 o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) publicou a Resolução Normativa nº 43, que define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas. O teor desta resolução é apresentado no Apêndice C desse trabalho.

Ao definir o que é Relações Públicas, Simões (1995) apresenta os termos definição conceitual e definição operacional. De acordo com este autor (1995, p. 96), “a definição conceitual busca explicar o que é a atividade de Relações Públicas, enquanto a definição operacional planeja realizar o mesmo através das operações de como se a pratica”. Alguns anos mais tarde, esse mesmo autor (2001, p. 57) afirma que a definição conceitual de determinado objeto não é suficiente para sua

⁹ No quadro do Apêndice B é apresentada a história de Relações Públicas no Brasil a partir de 1914, com o surgimento formal dessa atividade, o primeiro artigo publicado, a criação do primeiro curso, sua regulamentação, criação dos Conselhos Federal e Regionais.

compreensão. No caso de Relações Públicas, isso se aplica, pois existem várias definições conceituais sobre a atividade. Simões (2001, p. 57) afirma ainda que:

Compreender como a atividade é exercida parece ser mais fácil do que responder o que é a atividade. Busca-se apoio, então, na definição operacional, ou seja, na definição de um conceito segundo as suas ações ou operações.

Nesta ótica, a definição operacional mostra-se mais fácil de ser compreendida, já que revela como a atividade de Relações Públicas é exercida, diferentemente da definição conceitual, que explica o que é essa atividade. Esta ótica procura auxiliar a compreensão da atividade de Relações Públicas através de duas indagações específicas: **o que é?** e **como funciona?** Nesta direção, definir conceitualmente Relações Públicas pode prejudicar sua compreensão, pois não se chega a um consenso acerca do seu significado. Na maioria das vezes não há concordância entre vários autores (Wey, 1986; Penteado, 1989; Canfield, 1991; Kunsch, 1997; Simões, 1995 e 2001; França, 2004; e Souza, 2004). Cada um deles apresenta uma ótica diferente.

Como sugere Simões (2001, p. 57), “a definição operacional [...] está próxima de um comum acordo entre professores e profissionais da área”. Nesse sentido, e com o objetivo de esclarecer e compreender a atividade de Relações Públicas, é apresentada, a seguir sua definição operacional, pela ótica de vários autores.

Para Andrade (1989, p. 17), é por meio de suas funções gerais de assessoramento, de pesquisa, de planejamento, de execução e de avaliação que a atividade de Relações Públicas tem condições de estabelecer e manter o diálogo planejado e permanente entre as instituições ou empresas e grupos ligados a ela, direta ou indiretamente.

Percebe-se que a pesquisa e o planejamento fazem parte da definição operacional da atividade de Relações Públicas para a maioria dos autores citados. É exatamente o que se pode constatar em França e Freitas (1997, p. 32) quando sugerem que:

A atividade de Relações Públicas obtém sucesso quando suas ações são fundamentadas na pesquisa, no planejamento, no estabelecimento de metas concretas baseadas, principalmente, na formulação de diagnósticos corretos, que levam a decisões inteligentes e realizáveis, capazes de obter os resultados esperados pelas organizações que acreditam nessa atividade profissional e que a praticam.

Nesta linha, quando a atividade de Relações Públicas realiza adequada pesquisa e cuidadoso planejamento, ela organiza, promove e avalia diversas ações para manter sempre informados os públicos da organização e deles obter retorno favorável para as suas políticas.

Ao buscar compreender a atividade de Relações Públicas, Andrade (1979, p. 1) cita o chamado "Acordo do México", que conceitua o exercício profissional de Relações Públicas. Esse acordo foi criado na Cidade do México, no ano de 1978, quando ocorreu a I Assembléia Mundial de Relações Públicas. Endossado por entidades nacionais de 34 países, esse acordo define que:

O exercício da profissão de Relações Públicas requer ação planejada, com apoio da pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem.

O "Acordo do México" define que o objetivo do exercício da profissão de Relações Públicas é "[...] elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade e os grupos sociais a ela ligados". A partir desta definição o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp) cria a definição brasileira que contém suas funções privativas e as atividades específicas do profissional de Relações Públicas. Para este conselho o objetivo da atividade é "[...] estabelecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada" (ANDRADE, 1979, p.13).

Seguindo esta linha de raciocínio, pode-se apresentar também a aprovação, em consenso geral, de um documento da Assembléia da *Public Relations Society of*

America, realizada no ano de 1982. Nesse documento foram mencionadas as principais funções da atividade de Relações Públicas. São elas:

Planejar e desenvolver programas próprios de acordo com as políticas da organização; conciliar afinidades entre uma organização e seus públicos; pesquisar opiniões, atitudes e procedimentos dentro e fora da organização; analisar o impacto das políticas organizacionais e ações desenvolvidas; aconselhar os gestores nas decisões, principalmente nas que possam gerar benefícios para a organização e seus públicos; estabelecer, manter e desenvolver a comunicação entre a organização e seus públicos; e produzir mudanças específicas, positivas e benéficas, no conhecimento da organização, das opiniões sobre ela, das atitudes que a afetam e dos procedimentos que lhe digam respeito. (FONSECA, 1998, p. 163).

Outro documento elaborado com o objetivo de definir operacionalmente a atividade de Relações Públicas é apresentado por Andrade (1985, p. 3), que cita a realização, em outubro de 1984, do I Encontro Mundial de Professores de Relações Públicas, promovido pela Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas (FIARP) com a colaboração da *International Public Relations Association* (IPRA), em Punta del Este. Nesse documento, algumas recomendações para a atividade foram definidas, destacando-se entre elas:

Estabelecer e manter uma relação permanente por meio de diálogo entre educadores e profissionais de Relações Públicas, com o propósito de alcançar uma constante atualização das bases teóricas e práticas da profissão e, ao mesmo tempo, facilitar a avaliação da realidade do exercício do magistério em prol de seu desenvolvimento; e realizar constante pesquisa aplicada em direção à atualização permanente dos sistemas de ensino de Relações Públicas, adaptando-os aos requisitos do momento histórico (ANDRADE, 1985, p. 4).

Em agosto de 1998, o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp) tornou público, no XV Congresso Brasileiro de Relações Públicas (Conbrarp), um documento produzido por profissionais de Relações Públicas, que participaram de debates organizados pelos Conselhos Regionais de todo o Brasil. Esse documento, denominado Parlamento Nacional de Relações Públicas¹⁰,

¹⁰ De acordo com Moura (2006, p. 810), o Parlamento Nacional teve como objetivos: traçar, de forma democrática, os rumos da profissão; estimular, de forma orientada, o debate sobre a realidade e o futuro das Relações Públicas no Brasil; instalar fóruns de debates em todas as regiões (CONRERPs - Conselhos Regionais de Relações Públicas); abordar diferentes temas

apresenta não só a definição operacional das funções e atividades de Relações Públicas, oferecendo um novo foco para esta atividade, mas apresenta, igualmente, os consensos obtidos acerca de quais devem ser os principais embasamentos teóricos e práticas operacionais da atividade de Relações Públicas:

São funções de Relações Públicas diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos; prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades; propor políticas e estratégias que atendem às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos e implementar programas e instrumentos que asseguram a interação das entidades com seus públicos. E são atividades específicas de Relações Públicas realizar: diagnósticos e auditorias de opinião e imagem; pesquisas de opinião e imagem; planejamento estratégico de comunicação institucional; programas que caracterizem a comunicação estratégica para a criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse; ensino de disciplinas de teorias e técnicas de Relações Públicas e acompanhamentos e avaliações das ações acima descritas (CONFERP, 1998).

Esses quatro documentos, apresentados em diferentes ocasiões, sugerem que a atividade de Relações Públicas está focada na ação, ou seja, num conjunto de técnicas para alcançar determinado objetivo. As recomendações do I Encontro Mundial de Professores de Relações Públicas estão mais voltadas ao ensino da profissão, ainda que, mesmo assim, não deixem de enfatizar o diálogo e a pesquisa. O “Acordo do México”, o documento da *Assembléia da Public Relations Society of America* e o Parlamento Nacional de Relações Públicas são semelhantes. Além de citarem a pesquisa e o diálogo, apresentam o planejamento, o desenvolvimento, a análise e o estabelecimento da comunicação entre a organização e seus públicos.

O documento do Parlamento Nacional de Relações Públicas mostra-se mais completo e atual, já que busca inserir e adequar a atividade de Relações Públicas às exigências dos novos tempos, considerando que esta última foi regulamentada há

ligados à atividade de Relações Públicas; elaborar um relatório com os resultados do debate, para ser analisado e condensado em forma de diagnóstico final. E, os participantes tiveram a oportunidade de debater, em grupos, dois temas abrangentes: 1) O conceito normativo da profissão e os novos rumos para Relações Públicas e o papel dos Conselhos Regionais e suas ações operacionais. O mesmo documento apresentou um Projeto de Lei, no qual foram estabelecidas modificações conceituais solicitadas pela categoria, a partir de uma revisão que teve como resultado a alteração do Art. 2º da Lei nº 5.377 e a revogação do Art. 4º do Decreto nº 63.263.

mais de 35 anos, em meio a uma sociedade e economia com características diferentes dos dias atuais.

As definições operacionais apresentadas equivalem-se ao Programa, que, para Simões (2004, p. 3), “são as funções administrativas de: pesquisar, diagnosticar, prognosticar, planejar, assessorar, executar, controlar e avaliar o que acontece no Processo, que é o conjunto de eventos e sua dinâmica no sistema de relacionamento da organização com seus públicos”.

É interessante analisar a ideia de Simões (2001), baseado em Pirie (1988), quando enfoca Relações Públicas na premissa de que toda disciplina científica e, portanto, Relações Públicas, compreende dois elementos: Processo e Programa, conforme mostra o quadro a seguir.

<i>DISCIPLINA</i> (ramo do conhecimento científico, no caso: Relações Públicas)	
<i>Processo</i> A sucessão de estados e de mudanças do exercício de poder no sistema organização-públicos, referente à missão da organização.	<i>Programa</i> O diagnóstico, o prognóstico do processo e a decisão sobre as variáveis a serem inseridas nele, visando ao êxito da missão da organização.

Quadro 1 – A disciplina: o processo e o programa
Fonte: Simões (2001, p. 33).

Definir operacionalmente a atividade de Relações Públicas torna mais fácil a compreensão do que faz essa atividade. Simões (2001, p. 36) propõe que “a atividade de Relações Públicas [...] engloba quatro operações. As duas primeiras - diagnosticar e prognosticar – são preparatórias e essenciais para a realização das duas posteriores: assessorar e implementar”. Para esse autor (2001, p. 36) “é aceitável considerar e designar o conjunto destas quatro operações como a definição operacional da atividade”. Essa definição operacional apresentada por Simões (2001) pode ser melhor compreendida a partir do exame do quadro a seguir.

Diagnóstico	Prognóstico	Assessoramento	Implementação
Conhecer o que ocorre e por que ocorre o processo do sistema organização-públicos.	Prever o que provavelmente ocorrerá no processo.	Sugerir aos líderes políticas administrativas a fim de manter ou modificar a ação organizacional.	Executar projetos de comunicação a fim de manter ou modificar as atitudes dos públicos.
Para isto, o programa deve:			
<i>Pesquisar</i>	<i>Prever</i>	<i>Ter alternativas</i>	<i>Planejar e executar</i>

Quadro 2 – O programa e suas funções.
Fonte: Simões (2001, p. 36).

Segundo Simões (2001), o diagnóstico relaciona-se à análise de como se encontra a organização face aos interesses de todos os seus públicos. O prognóstico procura deduzir o que ocorrerá no futuro, caso nada ou algo seja feito pelos gestores da organização, em termos de políticas organizacionais. O assessoramento é orientado aos dirigentes organizacionais e procura avaliar as políticas administrativas que possam vir a produzir a integração de interesses com os agentes com influência ou a evitar conflitos no processo decisório. Por fim, a implementação relaciona-se à execução dos planos e políticas elaborados a partir das etapas anteriores.

A análise dos conceitos “definição operacional” e “definição conceitual”, e “Programa” e “Processo” apontam para significados similares, sugerindo que definição operacional e programa se equivalem.

Outra forma de abordar Relações Públicas é apresentada por Ferrari (2004b, p. 2), que propõe um novo enfoque e define esta atividade como “global, que trabalha para o gerenciamento dos assuntos públicos das organizações” e ainda, “[...] o enfoque global está direcionado ao papel estratégico que as Relações Públicas têm na elaboração de políticas organizacionais junto à alta administração das empresas”. Ferrari (2004b) explica que, esse papel estratégico provoca uma percepção favorável dos públicos, mediante a credibilidade e fidelidade à marca organizacional.

Long e Hazleton (1987, p. 6) definem Relações Públicas como “uma função de comunicação da gestão através da qual as organizações adaptam, alteram ou

mantém seu ambiente para o propósito de atingirem metas organizacionais”. Eles discutem seis elementos da definição, cada um dos quais brevemente descritos abaixo:

Elementos	Definição
<i>Função de comunicação</i>	As funções são conseqüências de um processo e a comunicação é resultado da produção e consumo de mensagens pelo ser humano. Especificamente os profissionais de Relações Públicas comunicam no sentido de apoiar as organizações na gestão, na troca de informação, na gestão de conflitos, na gestão de comportamento e na identificação e solução de problemas.
<i>Gestão</i>	Relações Públicas geralmente não obtém êxito sem uma cooperação ampla e reconhecimento formal da organização em que atua. Esse profissional precisa ter tomada de decisão e controle.
<i>Organização</i>	As organizações podem ser vistas como uma estrutura e como um processo com propósitos e metas. A estrutura está relacionada à especificação de membros organizacionais, incorporação legal, metas comuns, definição de fronteiras, papéis e relacionamentos profissionais. O Processo está relacionado à pesquisa, ação, comunicação e avaliação.
<i>Adaptação, alteração e manutenção</i>	A adaptação se refere à mudança na organização; a alteração está relacionada com a mudança ambiental, e a manutenção sustenta a importância de nutrir relações funcionais e satisfatórias com o ambiente.
<i>Ambiente</i>	As organizações recebem e devolvem energia de seu ambiente. E nesse ambiente estão seus públicos ou <i>stakeholders</i> .
<i>Metas</i>	Organizações e Relações Públicas são reciprocamente relacionadas. Relações Públicas são as conseqüências das metas da organização e não o inverso. Como tal, programas de Relações Públicas são focados em complementar a produtividade organizacional, a eficiência, a satisfação dos membros da organização e dos clientes, a adaptação e desenvolvimento e a sua sobrevivência através de atividades de gestão da comunicação.

Quadro 3 – Elementos da definição de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Long e Hazleton (1987, p. 8).

Cada um dos elementos é essencial para o entendimento do que a função de Relações Públicas faz ou deveria fazer, para uma organização. Nesse sentido, esses elementos da definição de Long e Hazleton (1987) estão incorporados em um modelo de sistema aberto consistindo de um ambiente multidimensional e três subsistemas, como na figura a seguir.

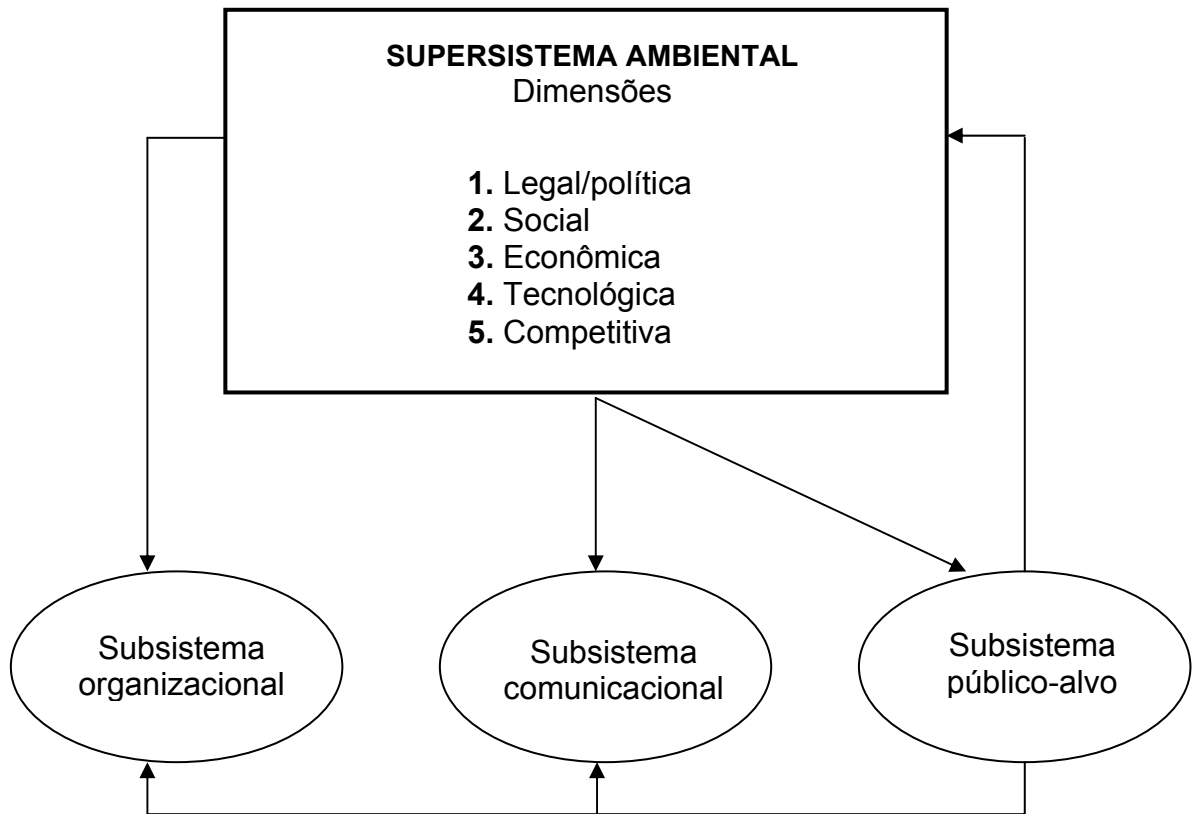


Figura 1 – Modelo do processo de Relações Públicas.
Fonte: Long e Hazleton (1987, p. 8).

De acordo com os autores, o supersistema de ambiente fornece *inputs* para os subsistemas organizacional, comunicacional e público-alvo. Nesse modelo o supersistema ambiental também recebe *inputs* da organização através do processo de Relações Públicas. Cada subsistema contém um mecanismo de *input*, transformação e *output*. Isto é, o trabalho da organização é trazido para dentro do sistema, alguma coisa é feita e o resultado desse trabalho é devolvido para o próximo sistema.

O processo de transformação funciona como o processo de solução de problemas de Relações Públicas. Isto é, pesquisa, ação, comunicação e avaliação. Long e Hazleton (1987, p.7) destacam que o trabalho de Relações Públicas tem início quando há uma discordância entre as metas da organização e os eventos no ambiente ou quando a organização necessita se comunicar. Eles assumem que a

comunicação é “o resultado inevitável da produção e o envio de mensagens para o subsistema público-alvo” (LONG e HAZELTON, 1987, p.7).

Seguindo a abordagem de Long e Hazleton (1987), Filho e Belizário (2006, p. 3), compreendem que “o profissional de Relações Públicas desempenha dois papéis diferentes: como *gatekeeper*¹¹ e como subsistema da organização”. Ao explicarem esses papéis, os autores propõem que, como *gatekeeper*, a ação de Relações Públicas deve conduzir ao conhecimento, conscientizar, mostrar em primeira mão quais as demandas que devem ser levadas em conta. Assim, mantém a empresa informada da posição e deslocamento dos agentes integrantes dos diversos públicos com os quais se relaciona e, ainda, pode antecipar tendências em relação a esses públicos e conscientizar os gestores sobre as demandas do interesse público.

A proposição de que Relações Públicas são um subsistema da organização ressalta que a sua função é conciliar as divergências com os públicos, buscando construir relacionamentos entre a organização e esses públicos para fortalecer a comunicação institucional das organizações e valorizar a sua dimensão social. Assim, focar e direcionar as ações e estratégias da organização nas demandas externas à empresa.

Percebe-se, então, que a função do profissional de Relações Públicas está mais voltada para ser o subsistema da organização, pois auxilia esta última em suas estratégias ajudando-a a se posicionar perante seus públicos e mostrando qual é o seu objetivo, qual é a sua missão e seus valores.

Esta ideia é compartilhada por Kunsch (2009) quando afirma que entende as Relações Públicas como:

[...] parte integrante do subsistema social das organizações, tendo como papel fundamental cuidar do lado público desses agrupamentos, que, a partir de diferentes tipologias e características estruturais, englobam as organizações públicas, as privadas, e as da sociedade civil ou do chamado terceiro setor (KUNSCH, 2009, p. 185).

¹¹ Esta função está intimamente ligada a ação pessoal. Só se transformam em notícia aqueles acontecimentos que passam por um portão (gate). E quem decide isso é uma espécie de porteiro ou selecionador (o *gatekeeper*). O *gatekeeper* é o responsável pela seleção dos acontecimentos que vão virar notícias (PENA, 2005, p. 134).

Ao examinar o arcabouço teórico de Relações Públicas, torna-se relevante destacar as abordagens de autores com importantes contribuições no estudo desta área. Percebe-se que o tema relacionamento está presente e esses autores sinalizam a importância de uma comunicação estratégica para criar, desenvolver e manter o relacionamento entre as organizações e seus diversos públicos. O critério para selecionar esses autores considerou o fato de que eles são usualmente mais citados na literatura específica de Relações Públicas.

2.1.3 Abordagens teóricas em Relações Públicas

Este subcapítulo apresenta autores (SIMÕES, 1993, 1995, 2001; KUNSCH 1997, 1999, 2003, 2008, 2009^a, 2009b; ANDRADE, 1978, 1989, 2003; GRUNIG 1984, 1992, 2003, 2009 e BOIRY, 1998, 1999, 2003, 2008), que abordam diferentes teorias de Relações Públicas que contribuem para a prática desta profissão.

2.1.3.1 Candido Teobaldo Andrade e sua visão tradicional

Para muitos, Candido Teobaldo de Souza Andrade é considerado o pioneiro das Relações Públicas no Brasil. Fundador do Curso de Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), ele fez parte da equipe dos pioneiros que, naquela Instituição, construíram este novo campo de conhecimento (TORRES, 2000). Em 1973, torna-se o primeiro Doutor em Relações Públicas, defendendo a tese "Relações Públicas e o Interesse Público".

Andrade foi um dos principais defensores da perspectiva psicossociológica na área de Relações Públicas. Abordou o tema "públicos" de forma contínua em seu livro *Psicossociologia das relações públicas*, de 1975, onde apresentou Relações Públicas como instrumento de formação do público da organização, mostrando que esta profissão deve procurar coincidir o interesse do público com o interesse da organização.

Nesse sentido, Andrade (1989, p. 19) afirma que:

É de responsabilidade direta dos profissionais de Relações Públicas a tarefa de pressentir as tendências sociais e de manter a direção das organizações a que servem, plenamente atualizadas com a época em que vivemos. É atribuição dos relatores públicos, igualmente, assessorar os dirigentes do poder públicos ou das companhias, no sentido de conseguir integrar as instituições e empresas na sociedade, indicando-lhes ou abrindo-lhes caminho para o cumprimento de suas responsabilidades sociais.

Para o autor (1989) torna-se necessário que o profissional de Relações Públicas participe dos centros decisórios das instituições para estabelecer a consonância entre o interesse público e o privado e, com isso, evitar ou atenuar possíveis crises.

Andrade (1978, p. 68) apresenta, ainda, seis fases do processo de Relações Públicas, em sua obra intitulada *Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação*. São elas:

- a) determinação dos grupos e identificação dos públicos;
- b) apreciação do comportamento dos públicos;
- c) levantamento das condições internas da organização;
- d) revisão e ajustamento da política administrativa;
- e) amplo programa de informação, e
- f) avaliação e controle dos resultados.

Em 2003, é lançada a sexta edição do livro *Curso de Relações Públicas: relações com os diferentes públicos*, que teve sua primeira impressão em 1970. Nesta nova edição, o relacionamento e as questões da cidadania e do terceiro setor também são temas abordados.

O relacionamento, para Andrade (2003), é a atividade principal das organizações e estas devem ter especial atenção primeiramente com seu público

interno, depois com investidores, fornecedores, intermediários, consumidores, entre outros. Para o autor, todas as organizações precisam estabelecer corretos relacionamentos com seus grupos de interesse (ANDRADE, 2003, Apresentação).

As reflexões de Andrade (2003) sobre relacionamento no campo das Relações Públicas são marcantes em sua obra. O autor apresenta sua visão da seguinte forma:

- Relações com o público em geral: é o contato pessoal que os funcionários de uma instituição tem com os públicos. O contato direto é caracterizado pela presença física e o indireto é feito por telefone, correspondência e, nos dias atuais, pode-se acrescentar o contato via e-mail, internet, entre outros.
- Relações com o público interno: este relacionamento compreende os funcionários, seus familiares e dependentes. Deve haver cooperação entre a organização e os funcionários e a esses últimos deve ser dada a oportunidade de participar. O profissional de Relações Públicas deve agir como um agente catalisador, procurando criar e manter a compreensão e a confiança dentro da organização.
- Relações com o público misto (investidores): o profissional de Relações Públicas deve divulgar informações com transparência e manter bem informados os investidores, evitando más interpretações e criando lealdade e sinceridade no relacionamento.
- Relações com o público misto (fornecedores e intermediários): o papel do profissional de Relações Públicas é fundamental neste relacionamento, pois os fornecedores e intermediários são peças-chave em uma organização pois, além de fornecerem a matéria-prima de uma organização, eles podem dar informações valiosas do mercado e suas tendências de preços, sugestões de propaganda, operações mercantis, entre outros.
- Relações com a imprensa em geral: Andrade (2003) encara a imprensa como um tipo de público e não como um instrumento de divulgação e o bom

relacionamento da organização com este público pode constituir um vínculo que pode evitar críticas infundadas ou informações falsas.

- **Relações com a comunidade:** o ponto de vista da comunidade onde a organização está inserida é de grande relevância e não se pode negar e negligenciar este relacionamento. Este relacionamento serve de base para um amplo programa de Relações Públicas na organização, onde a política de portas abertas deve prevalecer.
- **Relações com as escolas:** os programas de Relações Públicas desenvolvidos para este tipo de público devem estar voltados para o aspecto educacional e precisam corresponder às necessidades da escola. Para isso, o profissional de Relações Públicas necessita estar ciente dessas necessidades.
- **Relações com os concorrentes:** neste tipo de relação os concorrentes não são opositores. O bem da coletividade em geral deve ser o principal objetivo e a busca de contatos permanentes entre os concorrentes auxilia no desenvolvimento desses últimos. A ideia de coletividade pode ter êxito por meio de um programa de Relações Públicas.
- **Relações com o público consumidor:** este tipo de relação é baseada no papel que os funcionários podem desempenhar em relação aos consumidores de uma organização. É como se a responsabilidade do bom relacionamento entre organização e consumidor estivesse toda nos funcionários. Mas, para que isso ocorra, é necessário que esses funcionários estejam satisfeitos com a organização em que atuam. A impaciência de um funcionário em um atendimento, um telefonema não atendido ou uma correspondência mal endereçada podem atrapalhar qualquer atuação do profissional de Relações Públicas da organização. Nesse sentido, torna-se fundamental conquistar primeiro o funcionário da empresa, dando-lhe importância e mostrando que ele é necessário no processo de relacionamento com os consumidores.
- **Relações com os poderes públicos:** o relacionamento está no bom cumprimento das leis e o profissional de Relações Públicas deve atuar como

facilitador desse relacionamento entre os advogados da organização e os funcionários do governo.

As várias formas de relacionamento apresentadas por Andrade (2003) destacam o papel do profissional de Relações Públicas em qualquer tipo de organização e reforça a ideia de que dentre as atividades desse profissional está a ação de criar e manter programas que visam identificar os diversos públicos e suas necessidades com o objetivo final de estabelecer e manter bom relacionamento.

Por meio de suas obras, Candido Teobaldo Andrade foi um autor que contribuiu para a compreensão e a construção do estudo de Relações Públicas no Brasil. Complementando esta consideração, Torres (2000, p. 3) destaca que:

A presença de Candido Teobaldo Andrade na área de Relações Públicas, transmite o significado e importância presente nos profissionais de Relações Públicas e estudiosos de uma área consolidada pelo entusiasmo, perseverança e principalmente competência profissional do prof. Teobaldo, que como poucos soube harmonizar os interesses de uma categoria que adquiriu e ainda está por adquirir, no decorrer desta trajetória, uma consolidação teórica para a formação do profissional de Relações Públicas. Com a união de esforços neste sentido, será possível efetivar o avanço neste campo, sem desmerecer o estágio já alcançado.

2.1.3.2 A rede teórica de Roberto Porto Simões

No exame da bibliografia sobre Relações Públicas que embasa este estudo foi possível identificar que, apesar de existirem muitos autores com obras significantes, o único autor que propõe, de fato, uma teoria no campo científico, é Roberto Simões. Em sua tese de Doutorado, Simões (1993) sugere oito enfoques teóricos predominantes na atividade de Relações Públicas. O quadro a seguir resume esses oito enfoques.

ESCOLAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS		ENFOQUES
Relações Públicas é uma função administrativa; um subsistema de apoio e um sistema institucional	➔	Estrutural
Relações Públicas visa administrar o conflito, administrar a controvérsia e problemas emergentes	➔	Administrativo
Relações Públicas é uma filosofia social, é a projeção das relações humanas e é 90% realização e 10% publicação.	➔	Filosófico
Relações Públicas é um meio de comunicação, é uma via de mão dupla, visa estabelecer e manter a compreensão mútua e visa integrar interesses.	➔	Comunicacional
Relações Públicas é uma política de portas abertas, é uma casa de vidro.	➔	Político
Relações Públicas visa formar imagem, conceito, opinião pública, atitude e boa vontade.	➔	Psicológico
Relações Públicas é um instrumento de marketing.	➔	Mercadológico
Relações Públicas é contato.	➔	Personalístico

Quadro 4 – Escolas e Enfoques de Relações Públicas.
 Fonte: Simões (1993, p.19).

A rede teórica proposta por Simões (1993) relaciona oito enfoques da atividade a escolas de Relações Públicas. Este autor explica o porquê da dificuldade de compreender o que é a atividade de Relações Públicas e o que ela faz. Simões (1995, p.19) apresenta “escolas” dessa rede teórica, não sendo definições de Relações Públicas, e sim:

[...] modos especiais de perceber a atividade e de coloca-la em prática sob esquemas especiais. Nenhuma destas “escolas” ou pré-paradigmas resolve todas as questões do ensino ou da atividade de Relações Públicas. Cada uma possui uma ótica limitada, ajuda compreender parte da ação de Relações Públicas e a solucionar, também, alguns dos seus problemas. Porém, todas sem dúvida alguma, são insuficientes para a solução global.

Nesse sentido, a tipologia lógica de Simões (1993), baseada nos oito enfoques que dão origem as escolas de Relações Públicas é contextualizada a seguir:

a) Enfoque estrutural: neste enfoque, sempre que existir uma organização existirá um conjunto de ações, implicando Relações Públicas que, nesta ótica, abandona o papel do profissional e enquadra-se em uma amplitude maior. Este enfoque possui três escolas, apresentadas, a seguir.

- Relações Públicas são uma função administrativa: enfoca parcialmente o tema Relações Públicas ao abordá-lo como uma subfunção da função de administrar. Referindo-se ao profissional de Relações Públicas como um administrador e não como um comunicador;
- Relações Públicas são um subsistema de apoio: aborda Relações Públicas como uma função administrativa, destacando-a como um subsistema que atua em conjunto com os demais subsistemas organizacionais;
- Relações Públicas são um sistema institucional: esta escola nomeia a função de Relações Públicas para atuar junto à dependência da organização em relação ao meio ambiente, ou seja, a sociedade.

b) Enfoque administrativo: relaciona a área de Relações Públicas à área da administração por meio das subfunções de pesquisa, planejamento, coordenação e avaliação. A ação de administrar é uma constante nas três escolas apresentadas a seguir.

- Relações Públicas visam administrar conflito: esta escola apresenta o aspecto operacional da atividade de Relações Públicas. A funcionalidade de Relações Públicas adere aos mecanismos que monitorizam o conflito, que é o problema político desta atividade. Para Simões (1993) esta é a escola que melhor traduz a ação da atividade de Relações Públicas.
- Relações Públicas visam administrar a controvérsia: similar a visão da escola anterior, mas para o autor conflito e controvérsia têm significados distintos. Administrar o conflito e administrar a controvérsia não são expressões sinônimas. A controvérsia é a existência de um impasse num estágio mais avançado, que já pode estar abrangendo a esfera jurídica para chegar à solução.
- Relações Públicas visam administrar problemas emergentes: coloca a atividade de Relações Públicas na elaboração e realização de ações que visam prevenir o início de possíveis problemas na organização.

c) Enfoque filosófico: inseridos na proposta de Relações Públicas e sendo respeitados, os princípios da justiça, bem comum, democracia, participação, valorização do ser humano, responsabilidade social e desempenho competente, nas organizações, vão ao encontro dos interesses dos públicos. Suas três escolas são:

- Relações Públicas são uma filosofia social: sem um bom relacionamento com seus públicos e a prática do princípio ético, não há como colocar em prática o discurso da organização.
- Relações Públicas são a projeção das relações humanas: as relações humanas devem ser prioritárias e constantes na organização e, por meio da atividade de Relações Públicas ela pode alcançar diretamente todos os públicos com os quais a organização se relaciona.
- Relações Públicas são 90% R (realização) e 10%P (publicação): retirada da expressão inglesa *90% Performance and e 10% Reporting* e traduzida por Simões (1993), significa que a função de Relações Públicas se dá através de 90% do seu desempenho da ação organizacional e 10% da divulgação de suas competências.

d) Enfoque comunicacional: este enfoque possui quatro escolas onde a atividade de Relações Públicas é o resultado dos processos de comunicação.

- Relações Públicas são um meio de comunicação: apresenta a atividade de Relações Públicas como um meio de divulgar informações escolhendo e utilizando-se de instrumentos adequados para os públicos da organização.
- Relações Públicas são uma via de dupla mão: para que haja um bom nível da atividade de Relações Públicas, deve haver, entre a organização e seus públicos, um sistema que permita a boa disseminação das informações, nos dois sentidos, tanto de ida como de volta.
- Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua: nesta escola e na anterior identifica-se a existência do processo e resultante comunicação. No entanto, a mutualidade, só ocorre nesta escola e ainda se a função de Relações Públicas conseguir que a organização e seus diversos públicos possam trocar informações e, com isso, estejam pré-dispostos em chegar ao consenso.

- Relações Públicas visam integrar interesses: nesta escola não há uma definição de Relações Públicas, mas apenas uma condição para que ocorra um bom nível de relações entre a organização e seus públicos.

e) Enfoque político: o foco central desse enfoque é o poder entre a organização e seus diversos públicos, considerando os interesses em comum. Nele, Relações Públicas são uma política de “portas abertas” e “uma casa de vidro”. Possui duas escolas:

- Relações Públicas são uma política de “portas abertas”: nesta escola a função de Relações Públicas é operacionalizada através de procedimentos administrativos, que facilitam o acesso dos diversos públicos à tomada de decisões e, com isso, torna a organização aberta para a comunicação.
- Relações Públicas são uma “casa de vidro”: esta escola está ligada ao surgimento da atividade na França, no pós-guerra, onde existia muita incerteza, boatos e falta de informação. Tem a ver com a ideologia da transparência organizacional, onde a organização informa suas políticas, normas, dados financeiros e tudo que seja do interesse de seus públicos.

f) Enfoque psicológico: este enfoque possui cinco escolas e propõe ações dirigidas aos públicos, através de uma via de mão única. Usa o fator percepção para ir do individual ao coletivo, do pessoal ao social.

- Relações Públicas visam formar imagem: através da percepção esta escola propõe o uso das Relações Públicas para elaborarem e divulgarem mensagens que possam passar uma imagem da organização.
- Relações Públicas visam formar conceito: a partir da informação sobre a organização, passada pelo profissional de Relações Públicas, os públicos são levados a formar um conceito mais ou menos uniforme sobre a organização.
- Relações Públicas visam formar opinião pública: para que a opinião privada de quem detém o poder prevaleça, é necessário que o pensamento se torne público.
- Relações Públicas visam formar atitude: esta escola é originária da psicologia social e a partir do enfoque prático da atividade de Relações Públicas

desempenhada na organização busca gerar atitudes positivas nos diversos públicos desta última.

- Relações Públicas visam obter a boa vontade: a atividade de Relações Públicas deve buscar obter a boa vontade dos públicos para com a organização.

g) Enfoque mercadológico: este enfoque possui uma escola e está associado à área de administração. Nele as Relações Públicas funcionalizam-se em função do marketing.

- Relações Públicas são um instrumento de marketing: a premissa desta escola está na área de Administração, mais precisamente no marketing e o resultado mercadológico é seu objetivo final. Nesta escola as atividades de Relações Públicas e as atividades de Marketing trabalham juntas.

h) Enfoque personalístico: este enfoque também contém apenas uma escola com similaridades da escola de projeção das relações humanas.

- Relações Públicas são contato: é o profissional que deve articular os interesses da organização criando ações de proximidade e relacionamento entre esta última e seus diversos públicos (SIMÕES, 1993, p. 20-56).

Mesmo que os enfoques e as escolas apresentadas por Simões (1993, 1995)¹² sejam considerados por ele mesmo insuficientes para se compreender o que é e o que faz a atividade de Relações Públicas, é inegável a contribuição dessa rede teórica para o avanço da pesquisa em Relações Públicas, assim como da prática desta atividade.

Simões (1995, p. 42) apresenta, ainda, um arcabouço teórico visando salientar e facilitar a compreensão da atividade de Relações Públicas, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

¹² Os enfoques e as escolas de Relações Públicas são apresentados por Simões, primeiramente em 1993, em sua Tese (Doutorado em Educação) e, mais tarde, em 1995, esta tese deu origem a sua obra "Relações públicas: função política".

a) Definição conceitual: (O que são Relações Públicas?)	Como ciência, Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, Relações Públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos.
b) Definição operacional: (Como se exerce esta atividade?)	a) analisando tendências; b) prevendo conseqüências; c) assessorando o poder de decisão; d) implementando programas planejados de comunicação.
c) Objetos da ciência e atividade de Relações Públicas: (Cientificamente, quais seus objetos de estudo e manejo?)	<i>Material:</i> A organização e os públicos <i>Formal:</i> O conflito no sistema organização-públicos, ou dialeticamente: a compreensão mútua.
d) Causa da existência da atividade: (Por que esta atividade foi identificada e considerada útil pela sociedade?)	O conflito é iminente no sistema social organização-públicos.
e) Níveis do problema na relação organização públicos: (Qual é a “sintomatologia”?)	Um processo que vai desde a integração dos interesses até a convulsão social.
f) O aspecto político: (Por que política e não comunicação?)	A relação é política. O instrumento é a comunicação. Dois lados da mesma moeda.
g) A matéria prima: (Qual o elemento que gera, evita e resolve conflitos?)	A informação.
h) Os instrumentos: (Como se busca e envia informação?)	Antes de tudo, através de políticas e normas administrativas justas e produto e serviço com qualidade. Depois, através de todo e qualquer meio, existente ou a ser criado que leve mensagens da organização aos públicos e vice-versa.
i) O objetivo: (A que visam a função e a atividade?)	Legitimar as decisões organizacionais.
j) A finalidade: (Para que legitimar?)	Facilitar as transações com os diversos públicos, além dos clientes, a fim de mantê-los fiéis e multiplicadores.
k) A ética: (É ética a atividade de Relações Públicas?)	A atividade de Relações Públicas em si é ética, pois é útil para a sociedade. Os problemas éticos são gerados pelos profissionais como em qualquer outra atividade. Todavia, a essência da ética é intrínseca ao processo de legitimação.
l) A estética: (Qual o benefício para a sociedade?)	As Relações Públicas buscam a utopia de uma sociedade mais harmônica e “elegante”.

Quadro 5: O arcabouço básico da rede teórica.

Fonte: Simões (1995, p. 42)

Este arcabouço proposto por Simões (1995) apresenta uma rede teórica para auxiliar a compreensão dos diferentes significados de Relações Públicas. Segundo este arcabouço, a atividade está envolvida com a organização e seus diversos públicos e coloca-se atenta em criar instrumentos que possam auxiliar a comunicação da organização com esses e vice-versa. Observa-se que r e controlar tem por objetivo facilitar o relacionamento com esses.

Observa-se, em Simões (1993, 1995), o interesse em buscar conclusões legítimas e uma ótica original para o tema Relações Públicas, dando continuidade a essa empreitada em suas obras seguintes. Para esse autor (1995, p. 35), a essência de Relações Públicas é “a relação de poder entre a organização e seus públicos”. Ele destaca ainda que:

Considerando o processo de trocas existentes entre a organização e a sociedade, os vários tipos de relação inerentes ao processo e a possibilidade constante de conflito entre a organização e seu público, tem-se que a organização, para sobreviver no e com o sistema maior deve possuir mecanismos que lhe providenciem esta garantia, quer dizer, que regulem os conflitos, ou então que provoquem a integração (SIMÕES, 1995, p.101).

O referido autor acredita que os mecanismos por ele concebidos são, na verdade, a prática de Relações Públicas, que está contida na existência da organização, sendo entendida como um sistema ou estrutura. Nesse sentido, Simões (1995, p. 101) afirma que:

Relações Públicas existem independentemente da vontade dos dirigentes. Surgem com a própria estrutura, com e no funcionar organizacional”. Fazem parte, intrinsecamente, da organização qualquer que seja sua classificação, tamanho ou finalidade. São operacionalizadas pela própria organização, por tudo que a mesma fizer ou deixar de fazer. Sempre que existir uma organização, existirá um conjunto de ações, implicando Relações Públicas, bem ou mal realizadas.

Nesta direção, pode-se entender que uma organização, mesmo existindo materialmente, não é inerte, nem tampouco estática. Ela também existe em forma de gestão, funções e ações que são exercidas por pessoas. Algumas destas funções e ações envolvem a realização da atividade de Relações Públicas.

Segundo Simões (2001, p. 51), “as teorias das organizações têm sido explicadas por meio de seis funções ou subsistemas organizacionais. São elas: produção; financeira; marketing; recursos humanos; pesquisa, e desenvolvimento e administração geral”. Cada uma destas funções tem um papel a desempenhar, visando colocar em prática a missão da organização. Entretanto, existe mais uma função, que não é listada acima, mas que também é relevante para o bom funcionamento da organização e é designada função política. Ela diz respeito à relação de poder entre a organização e seus públicos, sobretudo os *stakeholders*, que podem afetar os rumos da empresa no que diz respeito à sua missão.

É justamente na função política que Simões (2001) insere a atividade de Relações Públicas. A função organizacional política, se exercida de forma apropriada, pode cumprir com os objetivos da organização. A partir desta ótica, tem-se que “a atividade (profissional) de Relações Públicas é a gestão da função organizacional política” (SIMÕES, 2001, p.51).

Percebe-se em Simões (1995), que o relacionamento é parte relevante na atividade de Relações Públicas. Para este autor (1995) para que o discurso da organização possa ser compreendido e colocado em prática, as relações humanas devem ser constantes. Relações Públicas são contato e, sendo assim, devem propiciar ações de relacionamento que auxiliem o diálogo entre as organizações e seus públicos.

Na busca por uma estruturação de uma rede teórica para o ensino e a prática da atividade de Relações Públicas, Simões realizou várias pesquisas que deram e continuam a dar suporte para a teoria de Relações Públicas no Brasil, como mostra o quadro do Apêndice D.

2.1.3.3 A contribuição de Margarida Kunsch

Margarida Kunsch analisa a atividade de Relações Públicas e a comunicação no contexto das organizações. A autora aborda essa área numa perspectiva mais ampla e a inclui no grupo da comunicação integrada nas organizações. Kunsch (1999) considerava que, na década de 1980, a atividade de Relações Públicas estava limitada, enquanto outras áreas da comunicação, como o jornalismo empresarial e a assessoria de imprensa se fortaleciam. Nesse contexto, a pesquisadora defendeu, em 1985, sua dissertação de Mestrado centrada no planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada, com o objetivo de dar um enfoque moderno a esta atividade. Esta dissertação foi publicada com o título “Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada”, que hoje se encontra na quarta edição.

De acordo com Kunsch (2008) a comunicação integrada:

analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade, por meio da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. [...] Esta concepção procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana, além da função estratégica e instrumental (KUNSCH, 2008, p. 113-114).

Para essa autora, a eficácia da comunicação nas organizações está relacionada ao trabalho integrado de todas as formas de comunicação, pois juntas constituem o composto da comunicação organizacional/empresarial. Kunsch (2008, p. 114) defende “a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e da não-fragmentação dessa comunicação”. O conceito de comunicação integrada proposto pela autora pode ser observado na figura a seguir.



Figura 2 – Comunicação Organizacional Integrada.
 Fonte: Kunsch (2008, p. 114).

Kunsch (2008, p. 114) destaca que as áreas de Relações Públicas e Marketing são fundamentais na direção da comunicação organizacional. A autora argumenta que “Relações Públicas abarcaria, pela sua essência teórica, a Comunicação Institucional, a Comunicação Interna e a Comunicação Administrativa”. No que tange o Marketing, Kunsch (2008, p. 115) entende que ele “responderia, em tese, por toda a Comunicação Mercadológica, mas é claro que no seu processo vai precisar contar com ações pontuais e típicas de Relações Públicas”.

Os conceitos dessas modalidades comunicacionais são detalhados na obra de 2003, de Kunsch. Nela, a autora esclarece que essas quatro áreas, ao atuarem

em conjunto e, respeitando as especificidades de cada uma, podem resultar, a partir de ações estratégicas, na eficácia da comunicação nas organizações. O quadro a seguir define cada modalidade da comunicação integrada.

Modalidades da comunicação integrada	Definição
Comunicação institucional	É a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Ela está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicam o lado público desta última, além de construir uma personalidade creditiva. Tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.
Comunicação mercadológica	É a responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios. Assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, fazendo todas as articulações necessárias com as outras subáreas afins, o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um <i>mix</i> integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing.
Comunicação interna	Tem objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. A comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. Na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos.
Comunicação administrativa	É aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado. Para isso é necessário um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. Ela relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela.

Quadro 6 – Modalidades da comunicação integrada: comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna e a comunicação administrativa.
Fonte: Kunsch (2003, p. 152-165).

Pode-se entender que a comunicação integrada é o trabalho conjunto dos profissionais de comunicação que, juntos, atuam para garantir a obtenção de melhores resultados para a organização. Pode representar, ainda, a melhor forma para esta última atingir positivamente seus diversos públicos.

Nesse sentido, entende-se que as organizações, ao adotarem uma comunicação integrada podem ter melhor capacidade de desenvolver sua missão, sua visão e seus valores e, ainda, de planejar estrategicamente sua forma de comunicação com os públicos e de como se relacionar com eles.

Embora a significância da comunicação integrada seja relevante, deve-se ter um olhar crítico no que diz respeito ao que se pretende com esta integração, pois, como afirma Kunsch (2003, p. 180), “a comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação de produtos ou serviços da organização”.

Em seu entendimento, o conceito de comunicação integrada para a autora pressupõe que ela possa estabelecer uma política global em função de uma harmonia entre os vários programas de comunicação, da similaridade do comportamento organizacional e da linguagem de todos os setores.

Planejar a comunicação integrada permite evitar sobreposição de trabalho, estabelecendo que os vários setores da área da comunicação trabalhem visando a consecução dos objetivos globais da organização. Presume-se, com isso, que os esforços de comunicação estejam ajustados ao processo de gestão das organizações. Segundo Kunsch (2003, p. 90) “a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das Relações Públicas, os processos interativos e as mediações”.

Kunsch (1997, 2003, 2009a) busca ressaltar a importância da função estratégica de Relações Públicas desenvolvida nas organizações e acrescenta que “o exercício dessa função só é possível por meio do planejamento” e ainda, “para as Relações Públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser [...] sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam” (KUNSCH, 2009a, p. 201).

A questão do planejamento estratégico, abordada por Kunsch (2009a), nos remete ao pensamento de Mintzberg (2004), Harrison (2005) e Mintzberg, Lampel e Quinn (2006) para expressar a relevância da administração estratégica na organização e de envolver todos os integrantes desta última no processo de implementação do planejamento estratégico.

A prática da comunicação organizacional exerce papel fundamental no meio acadêmico e no mundo corporativo na visão de Kunsch (2009b). Para a autora, a comunicação organizacional é abrangente e, com isso, a “área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica” e, ainda, “ela precisa agregar valor às organizações, devendo ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais” (KUNSCH, 2009b, p. 80).

Desvendar as dimensões da atividade de Relações Públicas é o propósito de Kunsch. A área das Ciências da Comunicação também tem papel relevante nos estudos da autora que, ao longo do tempo vem desenvolvendo várias pesquisas nesta área, como mostra o quadro do Apêndice E.

É possível notar que as pesquisas e estudos realizados por Kunsch demonstram uma forte simbiose entre os conceitos e as práticas profissionais de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. A autora realizou um levantamento que possibilitou mapear e indexar os registros bibliográficos das duas áreas no Brasil. Com isso, Kunsch procura, entre outras coisas, examinar qual é o estado da arte desses campos do saber (SILVA, 2003).

O estudo das Relações Públicas e da comunicação está voltado para o contexto das organizações. Identifica-se que Relações Públicas, na concepção da autora, aplica-se em qualquer tipo de organização e tem como foco central o fortalecimento do sistema institucional das organizações. Nas palavras de Kunsch (2009a, p. 204), as Relações Públicas devem “gerenciar a comunicação nas organizações e têm de ser encaradas como uma função estratégica, como valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável”. Para isso, cabe a esta atividade “administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as

demais modalidades da comunicação integrada: administrativa, interna, institucional e mercadológica” (KUNSCH, 2009a, p 205).

Percebe-se, nas abordagens de Kunsch (2003, 2009a), que o relacionamento está presente. É por meio da comunicação integrada que o profissional de Relações Públicas pode reforçar o relacionamento das organizações com seus diversos públicos, definindo estrategicamente as ações de comunicação para cada um deles, assim como a comunicação organizacional, que auxilia este profissional no momento em que atua para criar e manter relacionamentos.

Além dos três autores brasileiros destacados nesta seção, há muitos outros que contribuíram e que continuam a contribuir para aprimorar a compreensão e o desenvolvimento da atividade de Relações Públicas, como Maria Aparecida Ferrari, Fábio França, Walter Ramos Poyares; Roberto Whitaker Penteado; Marcos Fernando Evangelista; Cecilia M. Krohling Peruzzo e José Benedito Pinho.

Ainda que esta seção tenha se dedicado a examinar a contribuição de autores nacionais para a consolidação e o desenvolvimento da atividade de Relações Públicas no Brasil, não se poderia encerrá-la sem destacar James Grunig, que é considerado, atualmente, o principal autor desta área nos Estados Unidos, e Philippe Boiry, um dos pioneiros sobre o estudo de Relações Públicas na França.

2.1.3.4 James Grunig: Relações Públicas excelentes

Grunig é professor de Relações Públicas da Faculdade de Jornalismo da Universidade de Maryland e reconhecido por suas pesquisas sobre públicos e administração estratégica. Além de estudar Relações Públicas, Grunig também iniciou estudos sobre as organizações, onde mensurou o valor da atividade de Relações Públicas para a sociedade e, com isso, realizou trabalhos e pesquisas no campo da responsabilidade social, resolução de conflitos e ética nas organizações.

James Grunig, em parceria com Todd Hunt, desenvolveu um estudo com empresas americanas, visando conhecer como elas praticavam a atividade de Relações Públicas. Grunig e Hunt (1984) elaboraram quatro modelos de Relações

Públicas praticadas pelas empresas pesquisadas. Esses modelos descrevem a função das Relações Públicas em qualquer organização, entretanto, é relevante considerar que nem todas as organizações praticam a atividade de Relações Públicas apresentadas nos modelos. Algumas características dos modelos de Grunig e Hunt são descritas a seguir.

- *Imprensa/propaganda*: este modelo é considerado pelos seus autores o mais antigo. É uma via de mão única, não há troca de informações. Tem por objetivo publicar notícias sobre a organização, e com isso, atrair a atenção da mídia.
- *Informação pública*: tem característica jornalística e a abordagem de Relações Públicas é feita seguindo os padrões das escolas de jornalismo.
- *Assimétrico de duas vias*: este modelo acontece em duas partes. Na primeira, utiliza-se da pesquisa para compreender quais as motivações e necessidades da opinião pública. Na segunda parte, identifica as mensagens que possam persuadir os públicos e fazer com que se comportem como a organização deseja. Por meio da propaganda desenvolve mensagens persuasivas visando os interesses da organização e não de seus públicos. O *feedback* é utilizado somente para verificar a eficiência da mensagem, mas não é estabelecido um diálogo com o público.
- *Simétrico de duas vias*: para os autores este é o modelo mais moderno e atual, pois busca o equilíbrio no relacionamento da organização com seus públicos. Este último modelo está baseado em pesquisas e, nele, a comunicação é usada para administrar conflitos, buscando o bom entendimento com os públicos estratégicos da organização. Diferentemente dos outros três modelos, o simétrico de duas vias está focado e preocupa-se mais com os públicos estratégicos do que com a mídia. Kunsch (1997) enfatiza que este modelo promove o entendimento mútuo entre uma entidade e os seus públicos.

Esses quatro modelos, desenvolvidos por Grunig e Hunt (1984), são apresentados no quadro a seguir.

		CARACTERÍSTICAS					
		<i>Objetivo</i>	<i>Natureza da Comunicação</i>	<i>Modelo da Comunicação</i>	<i>Natureza da Pesquisa</i>	<i>Figuras Principais</i>	<i>Usos Típicos</i>
MODELO	<i>Imprensa/propaganda</i>	Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> • De uma via • Verdade não é essencial 	Fonte → Receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Porta em porta 	<ul style="list-style-type: none"> • P. Barnum • Esporte • Teatro 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de produtos
	<i>Informação pública</i>	Disseminação da informação	<ul style="list-style-type: none"> • De uma via • Verdade é importante 	Fonte → Receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Alta legibilidade • Público: leitores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ivy Lee 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo • Associações não-lucrativas • Organizações
	<i>Assimétrico de duas vias</i>	Persuasão Científica	<ul style="list-style-type: none"> • De duas vias • Efeito desequilibrado 	Fonte ↔ Receptor <i>Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formativa • Avaliadora de atitude 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Bernays 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas competitivas • Agências
	<i>Simétrico de duas vias</i>	Compreensão Mútua	<ul style="list-style-type: none"> • De duas vias • Efeito equilibrado 	Grupo ↔ Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Formativa • Avaliadora da compreensão 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Bernays • Educadores • Líderes profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Agências

Quadro 7 – Quatro modelos de Relações Públicas.
 Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt (1984, p. 22).

Esses quatro modelos de Grunig e Hunt (1984) balizaram os estudos de pesquisadores que avaliaram como era praticada a atividade de Relações Públicas em organizações de diversos países. Um quinto modelo foi desenvolvido por Murphy (1991), denominado modelo de motivos mistos, que é uma combinação do modelo assimétrico e simétrico. Nele, os profissionais de Relações Públicas buscam mediar o relacionamento com o objetivo de harmonizar os diversos e diferentes interesses entre a organização e seus públicos.

Ao pesquisar a diversidade das definições, enfoques, conceitos e modelos de Relações Públicas, Moura e Scroferneker (1999) apresentam um estudo comparativo entre os enfoques teóricos predominantes na atividade de Relações Públicas (SIMÕES, 1995) e os modelos de Relações Públicas (GRUNIG e HUNT, 1983).

Um estudo comparativo de Moura e Scroferneker (1999) revela que nos modelos de Grunig e Grunig (1992) os enfoques teóricos de Simões (1995) estão presentes. Essas autoras afirmam que:

Aproveitando as definições conceitual e operacional de Simões, pode-se dizer que o *ser* e o *fazer* estão relacionados à função política e à administração de conflitos, ou seja, a base de ser arcabouço teórico para a área. Grunig, por sua vez, reforça essas posições no modelo simétrico de mão dupla (MOURA e SCROFERNEKER, 1999, p. 222).

Dando continuidade às pesquisas de Grunig, este coordenou um novo estudo onde o centro da discussão era a importância das Relações Públicas e o seu papel desempenhado nas organizações. Esse trabalho, intitulado *The Excellence Study* com seus resultados publicados em 1992, teve como finalidade verificar como a atividade era percebida pelas organizações e, também, identificar os modelos de Relações Públicas utilizados pelas mesmas, verificando em que medida o perfil organizacional, entre outras variáveis, intervinha no desempenho desta atividade. Grunig apresenta Relações Públicas, nesse estudo, como excelentes e que agregam valor à organização (LOPES, 2005).

De acordo com Grunig (1992), Relações Públicas são excelentes quando ajudam a organização a atingir seus objetivos. Entretanto, para atingir objetivos não se pode agir isoladamente, pois as decisões e ações de uma organização podem afetar seus *stakeholders* ou serem afetados por esses públicos estratégicos. Grunig (1999) ressalta que quando uma organização desenvolve ações junto a seus públicos estratégicos seus resultados são eficazes.

Foram apontados, nesse estudo, dez princípios genéricos de Relações Públicas excelentes, encontrados nos departamentos de comunicação das organizações que participaram da pesquisa. São eles:

- a) Envolvimento de Relações Públicas na administração estratégica;
- b) Participação de Relações Públicas na alta administração ou relacionamento direto com o executivo principal;
- c) Função integrada de Relações Públicas;
- d) Relações Públicas como função administrativa separada de outras funções;
- e) O papel do profissional de Relações Públicas;
- f) Uso do modelo de Relações Públicas simétrico de duas mãos;
- g) Uso de um sistema simétrico de comunicação interna;
- h) Profundo conhecimento do papel do administrador de Relações Públicas simétricas;
- i) Diversidade em todos os papéis desempenhados (inclusão de homens e mulheres de origens étnicas, raciais e culturais diferentes),
- j) Contexto organizacional para a excelência (KUNSCH, 2003, p. 102).

Esses dez princípios genéricos envolvem a prática de Relações Públicas na participação de ações estratégicas organizacionais. Na visão de Grunig (1992), o estudo mostrou a importância das Relações Públicas e o papel desempenhado por esta atividade no contexto organizacional. Para este autor, ainda, a contribuição da atividade das Relações Públicas para as organizações está em estabelecer e manter

relações bem-sucedidas com os stakeholders, tendo como resultado uma oposição menor desses públicos estratégicos aos objetivos organizacionais, propiciando assim um ambiente positivo aos negócios.

Nesta mesma linha, em artigo publicado na revista Comunicação & Sociedade, em 2003, Grunig ressalta que no início do século passado a atividade de Relações Públicas tinha uma visão operacional e, nos dias atuais, essa visão foi substituída pela visão estratégica. O enfoque desta visão está em tornar melhor o relacionamento da organização com seus diversos públicos, entre os quais, os públicos estratégicos (GRUNIG, 2003, p.68).

Outro aspecto ressaltado por Grunig (2003) é que os profissionais que atuam como Relações Públicas podem auxiliar seus públicos ou as organizações em que trabalham na construção de imagens positivas. Esse autor acrescenta ainda que:

[...] o moderno profissional de relações públicas entende que hoje é necessário servir os interesses das pessoas que são afetadas pelas organizações para bem servir os interesses das organizações que lhes brindam seu sustento. (GRUNIG, 2003, p.71).

Dando seqüência a seus estudos em Relações Públicas, Grunig (2009) posiciona este profissional como responsável pela gestão da comunicação nas organizações, que tem como função equilibrar os interesses destas últimas com os de seus públicos. O autor identifica, ainda, o papel estratégico desta atividade e ressalta que:

A contribuição das Relações Públicas, portanto, é identificar o conjunto de problemas e soluções possíveis e trazê-lo para a arena da gestão estratégica. Em particular, trazer para o processo decisório os problemas dos *stakeholders* – públicos que formam o ambiente da organização (GRUNIG, 2009, p. 75).

No entender de Grunig (2009), a análise do ambiente é fundamental para que o profissional de Relações Públicas obtenha informações necessárias para o desenvolvimento dos processos decisórios estratégicos da organização. Na

compreensão desse autor, pensar e planejar a estratégia está relacionado com o modo que o profissional de Relações Públicas se comunica e se relaciona com seus públicos. Para Grunig (2009, p. 100) “estratégias para cultivar relacionamentos fornecem ideias e objetivos para elaborar programas de comunicação”, e ainda “[...] podem servir como objetivos de processos, que podem ser utilizados para avaliar programas antes que os resultados de programas específicos aconteçam”.

O tema relacionamento mostra-se presente nas pesquisas de Grunig (1984, 1992, 2003, 2009). Para este autor, os profissionais de Relações Públicas podem se valer de seu conhecimento da comunicação para promover e tornar melhor o relacionamento entre as organizações e seus públicos.

James Grunig segue desenvolvendo suas pesquisas em Relações Públicas, nos Estados Unidos. Seus livros, estudos e pesquisas abordam, tanto do ponto de vista teórico, como prático, a atividade de forma eficaz para as organizações.

2.1.3.5 Philippe Boiry: Relações Públicas - estratégia da confiança

Philippe Boiry exerce a profissão até os dias atuais e é autor de várias obras sobre a atividade e do ensino de Relações Públicas na França. Foi um dos primeiros a trabalhar Relações Públicas, ao lado de Lucien Matrat, contribuindo para o desenvolvimento desta atividade.

Sua trajetória profissional confunde-se com o início das Relações Públicas na França, a partir dos anos 50, em Paris, com a recuperação da produção industrial no período pós-Segunda Guerra. Em entrevista concedida a esta pesquisadora, em junho de 2008, Boiry revela que sua carreira iniciou de forma natural. Ele era jornalista, e logo após a Segunda Guerra, um industrial que acabava de chegar dos Estados Unidos o procurou para indagá-lo se ele poderia criar um jornal mensal para sua empresa. Boiry aceitou e começou a fazer *house organs* para várias organizações.

A partir desta experiência, Boiry foi trabalhar na primeira agência de Relações Públicas na França, a Presse Relations e, em 1956, criou sua própria agência, a Philippe Boiry & Associados. Boiry relata, ainda, que ofereceu seu trabalho de Relações Públicas para muitas empresas, onde pôde realizar ações e estratégias que viriam a ajudar a reconhecer a atividade de Relações Públicas na França.

Quanto às obras editadas, em 1998, Boiry lançou *L'entreprise humaniste*, composta de uma série de estudos, publicados desde 1994, em várias revistas da área, como a *Revue Universelle* e *Relations Publiques Informations*. Nesta obra, o autor faz várias reflexões sobre o papel das Relações Públicas nas organizações no que diz respeito aos recursos humanos, à empresa cidadã e a concorrência entre os colaboradores. Boiry propõe, ainda, o retorno de certos valores morais que podem fazer de uma organização uma empresa voltada para o aprendizado criativo.

A rápida mudança na Rússia, pós-perestroika, fez com que a comunicação tomasse um outro rumo nessa nova sociedade. É nesse momento que Philippe Boiry começa a trabalhar a comunicação a partir de várias conferências e aulas proferidas sobre comunicação e Relações Públicas nesse país. Em 1999, ele lança o livro “*La communication en Russie postsoviétique*”, juntamente com Tatiana Lebedeva.

Na Rússia, onde as atividades de Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda eram antes exercidas de uma forma mais rígida, a comunicação começa a ser executada com mais espontaneidade¹³. Boiry traça um estudo sociológico da adaptação dessa nova comunicação nas organizações na nova Rússia.

A influência de Lucien Matrat¹⁴ no trabalho e obras de Philippe Boiry é evidenciada no livro que este último lança, em 2003, “*Des «Public-Relations» aux Relations Publiques: la doctrine européenne de Lucien Matrat*”. Nele, Boiry aborda os embasamentos sociológicos das Relações Públicas, de acordo com a visão de

¹³ Após a dissolução da União Soviética, em 1991, a Rússia inicia um novo processo. Abandonou um regime político-econômico que perdurou por mais de 70 anos, o do Socialismo, e lançou-se para um sistema oposto, o do Capitalismo. Com isso a liberdade de expressão começa a se tornar realidade e a comunicação nas organizações passa a ser desenvolvida, assim como a atividade de Relações Públicas.

¹⁴ Matrat foi um dos pioneiros de Relações Públicas na França e na Europa, além de ter sido um dos membros fundadores da Associação Francesa de Relações Públicas (AFREP) e da Federação Européia de Relações Públicas (CERP). Árduo defensor da ética em Relações Públicas, redigiu e propôs o Código de Ética em Relações Públicas em 1965. É sua a célebre frase “as relações públicas são a estratégia da confiança”. Faleceu em 14 de dezembro 1998, aos 92 anos, em Paris.

Lucien Matrat. Conforme (2003), a doutrina européia das Relações Públicas é, em grande parte, fruto das ideias, dos conceitos e do trabalho de Matrat.

Dando seqüência ao estudo de Matrat¹⁵, Boiry (2003, p. 90-92), apresenta uma versão sintética do que vem a ser Relações Públicas, a partir de vários pontos de vista, como pode ser evidenciado no quadro a seguir. Vale ressaltar que são as ideias de Matrat que preenchem esse quadro.

Relações Públicas do ponto de vista	Definição
<i>Doutrinal</i>	Relações Públicas é menos ciência e mais uma consciência da empresa que implica uma certa concepção dos homens e das coisas. É uma consciência que permite à empresa de se considerar um meio de “servir” para aqueles por quem ela trabalha e por quem ela deve viver: seus públicos.
<i>Funcional</i>	Relações Públicas é uma função social (ou sócio-econômica) que se exerce de forma permanente e organizada no nível da direção de um grupo para lhe permitir reunir, utilizando as ciências humanas e as técnicas de comunicação apropriadas, um clima de confiança, uma corrente de opiniões e de comportamentos (interno e externo) favoráveis às atividades e objetivos desejados por esse grupo.
<i>Do objetivo</i>	Relações Públicas tem por objeto estabelecer e manter relações confiantes, fundamentadas no conhecimento e na compreensão mutuas entre os diferentes parceiros. Ela não tem por objetivo produzir mais ou vender mais, mas existe, inegavelmente, uma ligação direta entre boas relações públicas e o bom mercado e, portanto, o balanço da empresa.
<i>Da finalidade</i>	Relações Públicas tem inegavelmente uma finalidade humana e social, pois as relações de confiança são a primeira condição para permitir ao homem estabelecer uma harmonia social.
<i>Operacional</i>	O responsável pela Relações Públicas de uma empresa deve reunir informações e colocar em prática os métodos e as técnicas adequadas para que suas ações sejam aceitas pelos seus parceiros sociais e seus diversos públicos.

Quadro 8 – Pontos de vista de Relações Públicas na visão de Lucien Matrat.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base na obra de Boiry (2003, p. 90-92).

Ao abordar o que vem a ser Relações Públicas para Matrat, Boiry (2003), expressa sua visão e sua crítica em todas as diferentes abordagens. Para Boiry (2003), todas estas abordagens de Matrat sugerem que as Relações Públicas estão, de alguma forma, ligadas ao relacionamento das empresas com seus públicos e

¹⁵ Não há bibliografia de Matrat disponível. O estudo de seu trabalho e contribuição para a atividade de Relações Públicas foi possível através da obra de Boiry (2003).

vice-versa. Para Boiry (2003) ainda, Matrat deixa claro que esta atividade não pode obter o sucesso sem a confiança de todos os envolvidos com a organização (BOIRY, 2003, p. 93).

Ainda de acordo com Boiry (2003), as definições de Relações Públicas do ponto de vista de Matrat permitem compreender que não se pode pensar no exercício da atividade de Relações Públicas, baseada na confiança, apenas em grandes organizações. Boiry (2003) entende que, para Matrat, qualquer organização, seja ela composta por vinte ou vinte mil colaboradores, necessitam da confiança, pois é com esta confiança que se tem a total adesão e participação de todos no trabalho da organização.

A visão de Boiry não se diferencia da de Matrat no que diz respeito ao comprometimento da atividade de Relações Públicas com a confiança. Em 1998, Boiry lançou a obra *“Les Relations Publiques: une stratégie de la confiance”*. Nela, o autor aborda as Relações Públicas como uma doutrina sociológica, apresentando o comportamento do indivíduo e sua forma de se relacionar em um grupo.

A relação do homem com a sociedade em que vive e a relação da organização com seus públicos é vista da mesma forma para Boiry. Para este autor se reconhecemos, como indivíduo e como organização, que a qualidade de uma relação depende essencialmente do grau de confiança, o objetivo das Relações Públicas torna-se claro e “permite precisar as estratégias a serem adotadas para atender a todos, ou seja, organização e públicos” (BOIRY, 2003, p. 77-78).

Ainda de acordo com Boiry (2003, p. 78), o objetivo primordial e essencial das Relações Públicas é “estabelecer e manter relações de confiança dentro de uma entidade (grupo, associação, empresa) e entre esta entidade e os públicos ligados a suas atividades”. O autor explica que a confiança é primordial porque sem ela torna-se difícil realizar algo no âmbito das relações humanas. Só há confiança com diálogo, participação e comunicação. A confiança é essencial, sendo vital para o homem e para a empresa (BOIRY, 2003, p.78).

O tema relacionamento, para Boiry (2003), está diretamente ligado à confiança, sendo que a forma de se relacionar de cada indivíduo depende desta. O

profissional de Relações Públicas deve considerar a construção de relacionamentos de confiança, reforçando a interação da organização com seus diversos públicos.

2.1.3.6 Contribuições dos autores selecionados

As abordagens teóricas de Simões (1993, 1995, 2001), Kunsch (1997, 1999, 2003, 2008, 2009^a, 2009b), Andrade (1978, 1989, 2003), Grunig (1984, 1992, 2003, 2009) e Boiry (1998, 1999, 2003, 2008), dadas à profissão e a atividade de Relações Públicas expressam diferentes óticas e contribuem para o ensino e a prática desta profissão.

Simões (1993, 1995, 2001) propõe uma rede teórica fundamentada em um arcabouço sistêmico. O autor tem uma visão política, onde a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política organizacional e enfoca esta disciplina pela ótica de relação de poder entre as organizações e seus públicos.

Andrade (1978, 1989, 2003), Kunsch (1997, 1999, 2003) e Grunig (1984, 2003) têm uma visão similar no que diz respeito ao relacionamento. Esses autores consideram que a atividade de Relações Públicas pode colaborar de forma eficaz com a organização ao criar e manter relacionamentos com os diversos públicos, sobretudo os públicos que influenciam ou são influenciados pela organização.

Para Kunsch (1997, 1999, 2003) a comunicação integrada e o relacionamento são a essência da atividade de Relações Públicas. Esta autora entende que as ações de relacionamento unidas ao exercício de uma comunicação integrada e planejada estrategicamente podem ir ao encontro dos interesses da organização e de seus públicos específicos.

Boiry (2003, 2008) não se diferencia dos outros autores no que diz respeito ao relacionamento das organizações e seus públicos. Para este autor, a estratégia da confiança é a principal forma de se chegar ao sucesso no relacionamento entre organização e públicos.

Além dos cinco autores abordados anteriormente, vários outros brasileiros e internacionais contribuíram e continuam a contribuir para o estudo de Relações Públicas, como Oliveira (1971), Coqueiro (1972), Poyares (1974), Peruzzo (1986), Pinho (1990), Evangelista (1997), Wragg (1989), Winner (1991), Legrain (1992), Black (1993) e Lesly (1995).

Em 1971, José Xavier de Oliveira publicou a obra “Usos e abusos de Relações Públicas”, resultado de sua tese de doutorado, e que refletia sobre a teoria de Relações Públicas, a dificuldade em definir esta atividade e os problemas da profissão, segundo autores de renome da época, como Carl Byoir, Edward Bernays, Eric Carlson, Eugene Holman, Francisco Gomes de Matos, Harwood Childs, Herbert Baus, Hugo Barbieri, José Jorge Neto, J. Pinto Machado, Maria José Ximenes, entre outros.

Oliveira (1971) destaca, ainda, a confusão que é feita acerca do *ser* e o *fazer* das Relações Públicas. Conforme o autor, são inúmeras as definições para esta atividade. Contudo, França (2006, p. 3) afirma que o foco primordial das Relações Públicas é o relacionamento e sustenta que esta atividade “tem sua razão de ser no planejamento e na gestão das políticas permanentes das relações da organização com seus públicos de interesse”. E finaliza, “admitindo essa afirmação como uma definição objetiva do ‘que é’ e do ‘que fazem’ as Relações Públicas” (FRANÇA, 2006, p. 3).

Ainda sobre os problemas ao se definir Relações Públicas, Oliveira (1971, p. 13-14), comenta que é “[...] uma questão de semântica, já que esse termo é usado com várias significações. Chega-se mesmo a empregar essa expressão para indicar um estado de espírito ou uma atitude, confundindo-se, assim, os meios com os fins”.

A partir da obra de Oliveira (1971), outras definições de Relações Públicas surgiram e diferentes formas de ver esta atividade também. Pode-se dizer que esta atividade desenvolve-se no ambiente das organizações, buscando a harmonia de interesses e objetivos com seus públicos.

Para Coqueiro (1972, p. 28), Relações Públicas é “uma função administrativa por meio da qual se avaliam as atitudes dos públicos e se identificam as diretrizes de procedimentos das entidades para com o público”.

Wragg (1989, p. 2) compartilha essa visão ao afirmar que Relações Públicas “é a aplicação de um programa planejado e continuado de comunicações entre uma organização e aqueles em condições de influenciar o seu sucesso”. Assim como Evangelista (1997, p. 37), concorda que Relações Públicas pretende-se criar e manter a compreensão mútua entre a empresa e os seus diversos públicos. Para este autor, esta é “uma atividade que exige técnicas de planejamento, pesquisa de comunicação, de psicologia e sociologia”.

Ao prosseguir nas definições sobre Relações Públicas, Wey (1986, p.12), apresenta sua visão sobre a atividade e aponta que esta é considerada como o “conjunto dos meios utilizados pelas empresas para criar um clima de confiança entre o seu pessoal e o seu público, a fim de manterem a sua atividade e de favorecerem o seu desenvolvimento”.

Esta definição de Wey (1986) está no mesmo sentido de pensamento de Pinho (1990), onde a atividade de Relações Públicas assegura à empresa a criação e a projeção de uma imagem positiva. Para este autor (1990, p.41), “Relações Públicas consistem em conquistar e manter a credibilidade e a aceitação da companhia junto a seus principais públicos-alvo”.

Conforme Black (1993), algumas definições sobre a atividade de Relações Públicas, além de serem muito simples, não têm significado relevante. Para o autor (1993, p. 19), “o exercício da atividade de Relações Públicas é a arte e a ciência de alcançar a harmonia com o ambiente da organização, graças à compreensão mútua baseada na verdade e na informação total”.

De acordo com Lesly (1995, p.11), Relações Públicas é “a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano”, e conclui ao afirmar que “[...] o objetivo de Relações Públicas não é controlar o público e sim ajudar organizações e instituições a se adaptar a seus públicos” (LESLEY, 1995, p.13).

No entender de Escalante (1999, p. 76), Relações Públicas se realiza através de “um processo contínuo e científico que tem por objetivo a boa vontade e a compreensão mediante a obtenção das informações que permitam o conhecimento permanente e exato da opinião pública para com a organização”.

Entende-se, nessa visão de Escalante (1999), que Relações Públicas gerencia estratégias e programas de comunicação com o objetivo de gerar diálogo e entendimento entre organização-públicos.

Cesca e Cesca (2000, p. 22) indicam que Relações Públicas é “uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os seus instrumentos para administrar a relação empresa-públicos, visando ao bom relacionamento entre as partes”. Esta ideia é também a de Sousa (2004, p. 141), quando afirma que Relações Públicas é “na sua essência, ações de comunicação articuladas e organizadas, que obedecem a planos, traçados com objetivos determinados [...]”.

Relações Públicas têm inúmeras definições, mas é evidente que a comunicação está presente na atuação desses profissionais, assim como a informação e o desenvolvimento de relacionamentos e estratégias para alcançar os objetivos de uma organização. Torna-se relevante salientar, ainda, que a comunicação, a informação, o relacionamento e as estratégias que permeiam as organizações não teriam sentido sem os seus diversos públicos.

Nesse sentido, a seguir será abordado o tema público em Relações Públicas, sua origem, suas definições, e seus tipos na visão de diferentes autores.

2.2 Públicos

Ao abordar o tema “público”, neste trabalho, não se pode deixar de apresentar a origem desse conceito que, enquanto coletividade social, é tratada a partir do Séc. XVII, ocorrendo uma comparação entre os conceitos de multidão e massa (ANTUNES, 2008).

Público deriva do latim *publicus* e esse conceito teve seu início na antiguidade. A noção de público centra-se na ideia de acessibilidade. O público designava o acesso comum de vários indivíduos a um mesmo lugar (o lugar ou espaço público). O espaço público, na Grécia, era o lugar do reconhecimento da liberdade e da igualdade, condições que permitiam intervir na vida política da polis.

O tratamento científico sobre público, multidão e massa está vinculado a um grupo de teóricos como Tarde (1992), Le Bon (1954), Ortega y Gasset (1962), entre outros, e que serão apresentados a seguir.

De acordo com Tarde (1992, p. 46), “o público, apesar de emergir das multidões, pressupõe uma evolução mental e social muito mais avançada que a formação de uma multidão”.

Le Bon (1954) analisa o conceito multidão como o nascimento das classes populares na vida política. Para ele, as três causas básicas da multidão são o anonimato, as emoções que se estendem por imitação ou contágio e, por último, o desaparecimento da consciência pessoal.

Para Tarde (1992, p. 37), a multidão "é o grupo social do passado; depois da família é o mais antigo de todos os grupos sociais". Para esse pensador, a multidão é um evento social antigo e que, aos poucos, se formou em um novo grupo social que se transformou em público. Esse autor afirma que o público é indefinidamente amplo e, como sua vida particular se torna mais intensa, pode-se afirmar que ele seja o grupo social do futuro (TARDE, 1992, p.37).

Constata-se nessa discussão de Tarde a amplitude e a intensidade do público. Um dos fatores importantes é que cada público tem uma opinião diferente, caráter simbólico, e exprime juízo e racionalidade. Esta é a visão de Le Bon (1954, p.59) quando afirma que “se a multidão se organiza em resposta a emoções partilhadas, o público organiza-se em face de um tema. O público requer capacidade para pensar e raciocinar com outros”.

Ortega y Gasset (1962, p. 45), ao definir seu conceito de massa, afirma que:

a massa pode definir-se como fato psicológico, sem necessidade de esperar o aparecimento dos indivíduos em aglomeração. Massa é todo aquele que não atribui a si mesmo um valor, bom ou mau, por razões especiais, mas que se sente 'como todo mundo' e, certamente, não se angustia com isso, sente-se bem por ser idêntico aos demais.

Ao buscar o conceito de público, multidão e massa, nos autores acima, é possível observar que a comunicação parte do indivíduo em direção a outros indivíduos. É possível indicar que o público compõe uma coletividade de representação. A multidão consiste numa coletividade sem forma definida e a massa é como se fosse o isolamento interpessoal, o momento da alienação do indivíduo.

Ao dar continuidade a este estudo, serão apresentados, a seguir, conceitos e definições de públicos pelas perspectivas de Relações Públicas e Administração. A partir da revisão bibliográfica, as definições, ao longo do tempo, evoluem do ponto de vista organizacional, expondo a relevância do relacionamento dos públicos com as organizações.

Com o objetivo de alcançarem o êxito de sua missão, as organizações buscam estratégias de relacionamento com seus vários públicos. Seu valor para as organizações faz com que a prática de Relações Públicas assuma contornos mais evidentes, já que pertence a esta atividade o papel de coordenar ações voltadas para os públicos e, assim, ajudar as organizações a adaptarem sua comunicação.

2.2.1 Públicos em Relações Públicas

Faz parte da atividade do profissional de Relações Públicas adiantar-se aos acontecimentos e estar preparado para toda e qualquer situação de conflito e crise. Isso só é possível quando as organizações sabem o que acontece com seus públicos. Segundo Magalhães (1963, p. 26), “considera-se público qualquer grupo que se distingue de outros por certas características”. Junto a esta definição está a de Oliveira (1971, p. 50), para quem público “é um grupo de pessoas que se distinguem das outras por uma ou mais características em comum”.

Para Azevedo (1979, p. 48), públicos “[...] são aquelas pessoas, grupos de pessoas e entidades com interesses comuns em relação a nossa empresa, órgão de governo ou qualquer entidade à qual estejamos servindo”. Seguindo esta ideia, Penteadó (1989, p. 45) afirma que “público é o grupo de pessoas no qual o trabalho de Relações Públicas se desenvolve”.

A definição mais comum existente na literatura de Relações Públicas sobre públicos é a classificação geográfica (público interno, externo e misto). Entretanto, com as grandes transformações que passam as organizações, os públicos apresentam outras características que não se enquadram nesta classificação.

Na compreensão de Andrade (1989, p. 78), os públicos são:

classificados em interno, misto e externo que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um 'diálogo planejado e permanente', entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente.

Esta definição não satisfaz totalmente por ser incompleta, pois permite que um mesmo tipo de público possa ser classificado, concomitantemente, em diferentes postos, não revelando qual a sua verdadeira atuação na organização. Um exemplo disso são os trabalhadores terceirizados, os temporários e também os estagiários. Em que tipo de público eles se enquadram? Interno, externo ou misto?

Baus (1964, p. 21) define públicos como “um grupo de pessoas que se distinguem das outras por uma ou mais características em comum [...] cada público tem suas atitudes próprias”. Para esse autor (1964, p. 41), público pode ser dividido em: (a) público interno, que inclui a administração, a junta de diretores, empregados e acionistas; (b) público comercial, que são os clientes, os revendedores, os fornecedores, credores e competidores; e (c) público externo, que são a comunidade, o governo e o público em geral.

Childs (1968, p. 43), por sua vez, apresenta uma definição simplificada de públicos ao afirmar que “público é simplesmente qualquer coleção de indivíduos”. O autor explica que a definição da palavra público não requer a escolha de uma característica comum a um grupo distinto. Oliveira (1971, p. 54) vai de encontro a esta definição quando afirma que “público não significa um simples agrupamento de pessoas com a atenção voltada para um determinado acontecimento, dele participando ou não”. Para este autor “[...] o público se forma pela existência de

controvérsia, pela abundância de informações e mediante livres debates sobre a controvérsia existente” (OLIVEIRA, 1971, p. 55).

Outra visão de público é proposta por Canfield (1991, p. 35), que apresenta dois tipos: o irracional e o racional. Para esse autor:

[...] o público irracional é considerado aquele em que nas ações e reações grupais predominam a emoção, o instinto, o conhecimento insuficiente e a pouca experiência, sendo que o público racional é o mais bem informado e de maior capacidade analítica.

Esta divisão, proposta por Canfield (1991) não é taxativa e serve apenas para definir melhor o campo de atuação dos profissionais de Relações Públicas.

De acordo com Grunig (1992, p. 18), públicos podem ser subdivididos em ativo e passivo. Assim, o autor define que:

O público ativo tende a ser mais crítico, organizado e atuante. Isto determina que ele deva ser acompanhado mais de perto e lhe devem ser fornecidas informações mais consistentes. O público passivo, por outro lado, é mais disperso, é menos crítico, mas pode tornar-se atuante. Esse tipo de público necessita de ação mais preventiva no sentido de mantê-lo informado e predisposto a cooperar com a organização.

O objetivo desta divisão, como todas as outras, é levantar dados para o desenvolvimento das políticas de Relações Públicas, diferenciando os públicos envolvidos no processo.

Outra definição é a sugerida por Lesly (1995) que apresenta a classificação dos públicos que se contrapõem às ações das organizações. Para esse autor, “é um erro chegar-se à conclusão de que todos aqueles que se opõem a uma organização são iguais e devem ser tratados da mesma forma”. Lesly (1995, p. 29) explica que esses oponentes podem ser agrupados em cinco classificações. São elas:

- a) *Defensores*: pessoas que propõem algo no qual acreditam como, por exemplo, a redução da emissão de dióxido de carbono.

- b) *Dissidentes*: estão contra alguma coisa e, às vezes, contra muitas coisas, porque é de suas personalidades serem amargos a respeito das coisas em geral.
- c) *Ativistas*: querem que algo seja feito ou mudado.
- d) *Fanáticos*: podem ter algumas das características dos outros, mas se diferenciam por causa do “zelo excessivo” com que se dedicam a uma causa.
- e) *Hiper-fanáticos*: são fanáticos dos quais os “estabilizadores” foram removidos.

A classificação proposta por Lesly (1995), apesar de contribuir para o estudo de públicos em Relações Públicas, não é completa, pois destaca apenas os públicos que são contrários às decisões da organização.

Avançando no exame das definições de públicos, pode-se destacar aquela proposta por Matrat¹⁶, na qual “[...] existem aqueles públicos (consulta) que influenciam a organização pela simples manifestação de seu julgamento e seu ponto de vista. Faz-se referência a um conjunto de pessoas catalogado como líderes de opinião”.

Para Escalante (1999, p. 155), cada público tem uma linguagem determinada, sendo necessário adaptar as mensagens a fim de que elas cheguem a esses públicos, lhes interessem e obtenham o efeito desejado. Conforme esse autor, públicos podem ser classificados como heterogêneos e homogêneos.

Os públicos heterogêneos, segundo Escalante (1999, p. 156-157), são divididos em:

- *abstratos* (estados, bairros, políticos e população);
- *concretos* (hospitais, assembléias, clubes, parlamentos, congressos e universidades) e;
- *crenças* (religiosas, filosóficas ou culturais e políticas).

¹⁶ A classificação de públicos de Lucien Matrat está baseada na indicação de Simões (1995, p. 131).

Já os públicos homogêneos são divididos pelo mesmo autor em:

- *classes profissionais* (sacerdotal, militar, diplomática e trabalhadores);
- *classes sociais* (por nível intelectual, econômico e social; aristocrática, burocrática, comercial e industrial; agropecuária e técnica) e;
- *interesses comuns* (negócios, profissões, sindicatos e associações).

Esta classificação é útil para visualizar os vários aspectos existentes em uma mensagem. Entretanto, esse autor não aponta critérios para identificar e tratar públicos homogêneos ou heterogêneos, resumindo-se a somente propor a classificação.

Segundo Hallahan (2000, p. 499), a teoria de Relações Públicas “tem se preocupado com os públicos que estão interessados ou orientados à organização em que estão inseridos”. Esse autor acredita que uma das maiores dificuldades na atividade contemporânea de Relações Públicas é a definição de público. Mesmo assim, o autor define que:

[...] público é um grupo de pessoas que compartilham características demográficas, geodemográficas, psicográficas e específicas e assim são prováveis de se comportar ou de responder às ações organizacionais de forma similar (HALLAHAN, 2000, p. 501).

Esse autor apresenta tipos diferentes de públicos: os públicos inativos, ativos, conscientes, sensíveis e os não-públicos. De acordo com Hallahan (2000, p. 502), “uma análise da literatura comportamental sugere que existem dois critérios para entender o comportamento das pessoas ou dos grupos. O primeiro é o conhecimento que as pessoas têm sobre um determinado assunto e o segundo é o seu envolvimento com ele”.

Assim, Hallahan (2000) sugere um modelo que diferencia grupos exibindo diferentes combinações de envolvimento e de conhecimento, e também públicos que não exibem qualquer conhecimento e envolvimento, os chamados não-públicos, conforme apresentado no quadro abaixo.

	Baixo envolvimento	Alto envolvimento
Alto conhecimento	<i>Públicos conscientes</i>	<i>Públicos ativos</i>
Baixo conhecimento	<i>Públicos inativos</i>	<i>Públicos sensíveis</i>

Não-públicos

Quadro 9 – Tipologia de públicos de Hallahan.
 Fonte: Hallahan (2000, p. 504).

Os públicos conscientes incluem grupos que podem ter conhecimento sobre uma organização ou situação, mesmo que seus membros possam não estar afetados por ela diretamente. Esses públicos têm conhecimento, mas não têm envolvimento. Incluem grupos rotulados como públicos atentos ou até mesmo líderes de opinião.

Os públicos inativos são aqueles grupos compostos de indivíduos que, como um todo, possuem comparativamente baixos níveis de conhecimento da organização e baixo nível de envolvimento com as suas operações. São aqueles públicos aos quais é dada pouca importância e que não têm motivação, habilidade, ou mesmo oportunidade para saber mais, falar mais ou até mesmo participar dos esforços que podem influenciar nas políticas e práticas na organização.

Públicos ativos são compostos por indivíduos que compartilham alto conhecimento e alto envolvimento sobre uma organização ou uma questão específica e, assim, estão predispostos a monitorar e acompanhar situações para, se for necessário, organizarem-se para uma ação promovendo mudanças. Estão diretamente envolvidos na defesa de questões, podendo servir como missionários para causas e, também, como representantes de um movimento social ou partidos políticos em interação com a organização.

Públicos sensíveis compartilham comparativamente baixos níveis de conhecimento sobre a organização e suas operações junto com os públicos inativos. Mas, ao mesmo tempo, são grupos que reconhecem um problema potencial como questão potencial. Sua sensibilidade pode ser acelerada por vários fatores diferentes como, por exemplo, experiência pessoal, relatórios de mídia ou publicidade.

Por fim, os não-públicos são compostos por indivíduos sem um conhecimento e envolvimento com a organização. Contudo, uma vez que esses indivíduos atingem algum nível de conhecimento e envolvimento com a organização, eles deverão ser colocados em estado de públicos inativos (HALLAHAN, 2000).

2.2.2 Novas abordagens de Públicos em Relações Públicas

Na busca de nova definição e classificação para públicos, França (2009) expõe uma categorização de públicos sugerindo que existem os tipos essenciais, não-essenciais e redes de interferência entre organização e públicos. Esta classificação permite estabelecer uma conceituação utilizada em todos os tipos de relacionamento da empresa com os públicos.

Para França (2009, p. 230), os públicos essenciais “são os juridicamente ligados ou não à organização e dos quais esta depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução de suas atividades-fim”. Os públicos essenciais são divididos em constitutivos e não-constitutivos ou de sustentação.

A segunda categoria, apresentada pelo autor (2009, p. 231), é a dos públicos não-essenciais, ou seja, são “os que não participam das atividades-fim, mas apenas das atividades-meio; não estão ligados aos fatores produtivos, mas à prestação de serviços ou à intermediação política ou social”. Essa categoria também é subdividida em quatro tipos: de consultoria e promoção; setoriais associativos; setoriais sindicais; e setoriais comunitários.

A terceira e última categoria apresentada por França (2009, p. 232) é a de públicos de redes de interferência. Nela estão incluídos “os públicos especiais do cenário externo das organizações, os quais devido ao seu poder de liderança operacional ou representativa diante do mercado e da opinião pública, podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou apoiá-las”.

Constata-se que a categorização de públicos apresentada por França (2009) está focada no tipo de relação do público com a organização. É proposta uma classificação lógica de públicos e busca esclarecer as formas de dependência entre esses últimos e as organizações. Em lugar da classificação geográfica (interno, externo e misto), é sugerida uma classificação atual que leva ao conhecimento detalhado dos públicos, ou seja, permite identificá-los, descobrir quais os tipos existentes, quais são seus objetivos e suas expectativas.

Em sua obra de 2004, França examina três conceitos de públicos que diferencia o conceito sociológico do conceito ligado às relações de negócios, que prevalecem na interdependência organização-públicos, como pode ser observado no quadro a seguir.

Conceito	Definição	Autores
Sociológico	É aplicado na definição dos grupos que se reúnem em torno de uma controvérsia, reconhece suas dificuldades e tenta solucioná-las por meio de um debate no qual predomina a opinião do grupo.	Tarde, Blumer, Andrade, Grunig, entre outros.
Situacional	Fundamentado na teoria sociológica, tem como critério diferenciador de públicos a escala de envolvimento (alto, médio ou nulo) dos públicos com a organização; permanece, porém, genérico porque não determina com exatidão o tipo e a significação do relacionamento de cada público com a organização.	Grunig e Repper
Filosófico (lógico)	Determina as relações de negócios (<i>business relationship</i>) da organização com os diferentes setores da sociedade para a formação dos públicos dos quais depende para a sua constituição e sobrevivência. Distinguem-se, nessa relação, os públicos que exercem papéis diferenciados: os essenciais e os não essenciais.	França

Quadro 10 – Conceitos e definições de públicos.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em França (2004, p.117-118).

Na visão de França (2004), o conceito filosófico (lógico) se adapta melhor à realidade de hoje do que os critérios puramente sociológicos ou situacionais. Para esse autor “a conceituação lógica permite definir e analisar a interdependência dos públicos e das organizações e a estabelecer programas de relações públicas e de

comunicação adequados aos relacionamentos da empresa com qualquer um de seus públicos de interesse” (FRANÇA, 2004, p.119).

A conceituação lógica de públicos, para França (2009), parte do pressuposto de que não devem ser considerados apenas como partes que atuam de forma isolada ou eventual na com a organização. Para o autor, os públicos devem atuar:

como parceiros permanentes, que devem estar em sintonia com a organização e superar as simples ligações de caráter instrumental e operacional para estabelecer uma relação positiva e dialógica, capaz de enriquecer o relacionamento e o entendimento entre essas partes. [...] para atingir esses objetivos, torna-se necessário [...] a elaboração de nova conceituação, estruturada fora da incoerência dos conceitos anteriormente expostos. Essa conceituação deve atender de forma clara as necessidades de relacionamentos das organizações com seus públicos (FRANÇA, 2009, p. 224-225).

A necessidade de uma nova conceituação de públicos é explícita na citação de França (2009). As organizações, ao se relacionarem com seus públicos, necessitam saber de que forma esse relacionamento vai ocorrer para que possam agir de forma correta. Para isso, a busca de uma nova conceituação de públicos em Relações Públicas fará com que as organizações possam definir o gerenciamento do relacionamento de acordo com as características de seus públicos.

Ao dar continuidade à conceituação de públicos, Black (1999, p. 53) os apresenta como “grupos de interesse”. Para esse autor, uma organização pode ter inúmeros indivíduos ou grupos com os quais deseja se comunicar e é necessário determinar quais são os públicos mais relevantes. Os grupos de interesse podem ser internos ou externos.

Nesse sentido, Black (1999, p. 54) afirma que “públicos são grupos que têm algo em comum com a organização, tendo eles problemas e interesses comuns a ela e esses problemas e interesses são detectados a partir de uma boa política de comunicação”.

Vasquez e Taylor (2001, p. 147) definem público como “um conjunto de indivíduos que desenvolvem uma consciência de grupo em torno de uma situação problemática e agem para resolve-la”. Seguindo esta abordagem, Ihlen (2008, p.

138), afirma que público é “um grupo de pessoas que são encaradas com um problema similar, reconhecem que o problema existe e se organizam para fazer alguma coisa sobre ele”. Para esse autor, a abordagem de públicos deve estar orientada na estrutura da organização e nos interesses dos públicos em longo prazo. Ainda assim, pouca explicação se tem de como esse equilíbrio deve ser exercido.

Ihlen (2008) sustenta, que os pesquisadores de Relações Públicas devem debater a literatura da área com foco na gestão e pensar a organização como responsável pelos seus públicos de interesse e como esta responsabilidade deve ser administrada.

Sobre públicos em Relações Públicas, Botan e Soto (1998, p.25) afirmam que para encontrar resultados relevantes torna-se necessário responder às seguintes questões:

- a) definição: o que são públicos;
- b) segmentação: como diferenciar significativamente os públicos;
- c) função: quais os papéis que diferentes públicos desempenham na sociedade,
- d) processo: como os públicos ganham existência e respondem de determinada forma.

Na opinião desses autores, a literatura existente parece fornecer respostas parciais para estas perguntas. Eles reconhecem que quanto mais pesquisas forem realizadas sobre o tema, mais definições podem surgir se somando às já existentes, mas o mais relevante é que os novos estudos busquem auxiliar as organizações e seus diversos públicos.

Outras perspectivas sobre públicos vêm sendo abordadas por diferentes autores. Cobb e Elder (1983), com a perspectiva de construção da agenda, Grunig e Repper (1992) com a perspectiva situacional e, ainda, Vasquez e Taylor (2001) com a perspectiva de massa. O quadro a seguir revela cada uma dessas perspectivas.

Autores	Perspectivas	Definições
Cobb e Elder (1983)	construção da agenda	Vê um público como um estado estável de envolvimento político. Nela, a principal característica dos públicos seria o seu envolvimento com os assuntos da vida política, e o estudo do funcionamento dos públicos seria limitado ao estudo das estratégias que os públicos utilizam para tentar colocar os seus assuntos na agenda e alargar os assuntos a públicos mais abrangentes.
Grunig e Repper (1992)	Situacional	Nesta perspectiva o público resulta de um estado motivado por uma situação problemática e não constitui um estado de consciência permanente. Ela segmenta os públicos através de duas variáveis: <i>inferidas</i> : desenvolvidas através da interação direta com um grupo de pessoas alvo, e <i>objetivas</i> : uso de fontes secundárias para identificar e segmentar um público.
Vasquez e Taylor (2001)	de massa	Está ligada às noções clássicas de democracia, e encara o público como um conjunto de todos os cidadãos que têm o dever cívico de participar de todos os assuntos da vida coletiva. Os autores definem público como “estado de consciência permanente e personificado que é motivado para a ação através de uma preocupação com todos os assuntos cívicos”. VASQUEZ e MAUREEN (2001, p. 142)

Quadro 11 – Perspectivas sobre o conceito de público.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Gomes e Duarte (2005, p. 454-455).

As perspectivas acima são relevantes para o estudo e aprofundamento das questões relacionadas ao tema público. Porém, das três perspectivas apontadas no quadro acima, a mais referenciada por autores e pesquisadores na área de Relações Públicas é a perspectiva situacional. Gomes e Duarte (2005, p. 455) explicam esse fenômeno ao afirmarem que o fato desta perspectiva ser a mais citada não quer dizer que seja mais valorizada ou mais importante que as outras. Deve-se mais a uma popularidade dos autores que a propõem do que propriamente ao fato de dar respostas mais consistentes que as outras perspectivas.

Em estudo recente, Steffen (2008) apresenta duas concepções que auxiliam a construção do conceito de público e que são identificadas pelo enfoque comunicação e enfoque poder. Ao pesquisar citações sobre públicos em 27 obras de Relações Públicas publicadas no Brasil, a autora extraiu 163 citações, contendo definições do termo público. Steffen (2008, p. 39) sustenta que “a codificação das propriedades essenciais do termo público fez emergirem duas categorias, ou

concepções que orientam a construção desse conceito”. Esta codificação resultou nos enfoques comunicação e poder.

São nas asserções que expressam a troca de informação ou mensagens entre os dois elementos do sistema organização-público que o enfoque comunicacional se manifesta. Nele, o público é a parte do sistema que troca informações com a organização e é por ela tratado com linguagem apropriada, de acordo com o segmento.

Por outro lado, o enfoque poder mostra-se pelas asserções que expressam o exercício de influência, baseado em interesses. Nesse enfoque, o público é o componente do sistema que pode influenciar ou ser influenciado, dependendo dos interesses de cada um (STEFFEN, 2008, p. 39-40). As propriedades essenciais enquadradas no enfoque comunicação e no enfoque poder podem ser visualizadas no quadro do Apêndice F deste trabalho.

De todas as propriedades apresentadas por Steffen (2008), existem as mais representativas, ou seja, as mais mencionadas nas citações estudadas. No enfoque comunicação: (a) relacionar-se com a organização por meio da comunicação, (b) ser atingido por linguagem específica e, (c) estar dentro da esfera de uma instituição, foram as mais mencionadas. No caso do enfoque poder, as propriedades mais referidas foram: (a) ser qualquer indivíduo ou grupo, cujos interesses podem afetar a organização, ou serem afetados pelas suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados, (b) reagir favorável ou desfavoravelmente em relação à organização, (c) cooperar com os interesses legítimos da organização, (d) ser influenciado por um programa de Relações Públicas, (e) ter expectativas em relação à organização e, (f) relacionar-se com a organização em situações de conflito (STEFFEN, 2008, p. 44).

No estudo realizado por Steffen (2008), no enfoque comunicação, o relacionamento, a linguagem e a comunicação entre organização e públicos são citados várias vezes, mas ignoram a questão interesse nos três elementos.

Já no enfoque poder, o público é relevante nas decisões, estratégias e ações das organizações e podem interferir no processo de tomada de decisão e está, ainda, condicionado à legitimidade desses processos. Este enfoque assemelha-se a teoria dos *stakeholders*, onde Freeman (1984, p. 24) sustenta que os “*stakeholders*

podem ser considerados como todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que nela influem, ou são por elas influenciados, devendo, por isto, ser considerados nos processos de tomada de decisão". E, ainda, Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 858), quando determinam que as características distintas entre os diferentes *stakeholders* são o poder, a legitimidade e a urgência.

A partir do exame das várias definições aqui apresentadas, pode-se assumir, neste trabalho, que público são grupos de pessoas que se diferenciam entre si e cada um tem suas atitudes e características próprias. Eles se relacionam, direta ou indiretamente, com a organização e têm interesses e expectativas sobre ela.

Esta definição de públicos, defendida neste estudo, não contempla uma classificação geográfica, embora seja considerado que esses devem ser divididos para uma diferenciação buscando, com isso, o desenvolvimento de uma comunicação apropriada, que auxilie no relacionamento.

Um outro aspecto relevante é a necessidade de renovação das definições de públicos que podem ser somadas às já existentes. Além do avanço das novas tecnologias, o cenário das organizações transforma-se constantemente e as relações estabelecidas com seus públicos também. Nesse sentido, novos estudos que busquem auxiliar o relacionamento entre as organizações e seus diversos públicos tornam-se fundamentais.

2.3 Relacionamento em Relações Públicas

Com o mercado altamente competitivo, caracterizado pelo rápido avanço das tecnologias e a disseminação da informação, a gestão de relacionamentos surge, nas organizações, como a melhor estratégia para desenvolver atitudes e ações visando relações fortes e duradouras da organização com seus diversos públicos, entre eles os *stakeholders*.

A situação econômica atual e a constante transformação no contexto das organizações fazem com que os profissionais de Relações Públicas estejam também em constante procura por novas formas de praticar esta atividade. A concorrência acirrada e a competitividade levam as organizações a tomarem decisões rápidas. Assim como as organizações, seus públicos também sofreram mudanças ao longo do tempo. Os públicos estão mais exigentes, mais capacitados e preocupados com o desempenho da organização com que se relacionam. Essas mudanças reforçam, ainda mais, a importância do relacionamento.

O termo relacionamento tem sido amplamente estudado por autores da área de Relações Públicas, mas, diferentemente do marketing de relacionamento, ainda não tem dimensões estabelecidas. No presente estudo, este tema é apresentado conforme as pesquisas de Andrade (1993, 2003); Simões (1995, 2006); França (2001, 2004, 2006); Fortes (2003) e Kunsch (2003). Estes autores entendem que através das funções e atividades desta profissão é possível criar e estabelecer relacionamentos entre uma organização e seus diversos públicos.

Além dos autores acima citados, o Parlamento Nacional de Relações Públicas, apresentado anteriormente, elaborou um documento com o objetivo de atualizar a atividade de Relações Públicas para que esta possa atender às exigências dos novos tempos. Entre as várias funções desta atividade está a de: diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos e propor políticas e estratégias que atendem às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos. E ainda, entre as atividades, a de realizar programas que caracterizem a comunicação estratégica¹⁷ para a criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse.

¹⁷ Oliveira e Paula (2007), sustentam que a comunicação estratégica, na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais.

2.3.1 A visão de Andrade

O processo de Relações Públicas, apresentado por Andrade (1993, p. 89) objetiva “estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização e todos os seus grupos aos quais está, direta ou indiretamente, ligada.” Para este autor, todos os grupos da organização (diversos espectadores, clientes e funcionários) são transformados, por meio da informação e discussão, em autênticos públicos.

Andrade (1993), ao propor este processo, desenvolve seis fases em uma seqüência lógica, que “reflete a importância e a íntima correlação que todas essas fases têm no seu decurso” (ANDRADE, 1993, p. 90). As seis fases são apresentadas a seguir.

Fases	Correlação com as fases	Relacionamento
1ª fase: <i>determinação do grupo e sua identificação como público</i>	Identificação dos vários grupos que têm relações com a organização e que estão, direta ou indiretamente, interessados nela. É necessário entender o que seja público em relação a uma instituição. Sabe-se que público é um agrupamento espontâneo, constituído de pessoas, encarando uma controvérsia ou interesse, com ideias divididas quanto à soluções ou medidas a serem tomadas, com oportunidade para discutir e emitir opinião, mediante a interação pessoal ou o uso de veículos de comunicação. Sabe-se também, que as organizações, públicas ou privadas, todas voltadas para o interesse público, precisam incentivar e dar forma aos seus funcionários, clientes e espectadores, de molde a proporcionar meios e condições para um debate público. Deve-se determinar a identidade de cada grupo nas suas relações com as instituições, pelo interesse público que os deve unir.	O relacionamento se dá quando um agrupamento (público) se volta para a organização com o desejo de apresentar as suas opiniões.

Quadro 12: Fases do processo de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Andrade (1993, p. 89-101). Grifo da pesquisadora. (continua).

Fases	Correlação com as fases	Relacionamento
<p>2ª fase: <i>apreciação do comportamento do público</i></p>	<p>Conhecimento das aspirações, atitudes e opiniões dos públicos interessados na organização, mediante pesquisas e análises, para se saber o que pensam e esperam da organização. Identificados os vários tipos de públicos, é preciso avaliar as impressões que esses públicos têm da organização, bem como o seu comportamento frente a essa mesma organização. É necessário conhecer as atitudes, as opiniões, os desejos, as frustrações e as aspirações desses públicos e para isso é necessário realizar pesquisas, pois com os dados colhidos pode-se: a) conhecer em que extensão os públicos estão informados a respeito da responsabilidade e limites das atividades de uma organização; b) saber como pensam e reagem os públicos ante decisões tomadas pelas organizações; c) prever qual será a atitude dos público sem relação a ações que estão sendo planejadas pela organização; d) julgar o que os públicos pensam e esperam da organização; e) apreciar quais são as necessidades dos públicos e que medidas devem ser adotadas pela organização a fim de satisfazer essas necessidades; f) avaliar a atitude dos públicos frente a certos setores da organização; g) admitir e delimitar as “áreas de ignorância” dos públicos sobre os problemas sócio-econômicos; h) indagar se os públicos estão dispostos a pagar mais por melhores serviços e por melhores produtos de uma organização.</p>	<p>Após a identificação dos vários públicos da organização, o relacionamento se dá a partir de sondagens e pesquisas para fornecer fatos que possam permitir conhecer a situação real dos públicos, saber o que eles pensam e esperam da organização e se há problemas que precisam ser solucionados.</p>
<p>3ª fase: <i>levantamento das condições internas</i></p>	<p>Realiza-se a investigação e a crítica a respeito das normas e processos da organização num esforço para explicar a atitude ou a apatia dos públicos. Diz respeito ao conhecimento da estrutura, à base física, ao elemento humano, às finalidades e à natureza da organização.</p>	<p>Nessa fase, o relacionamento acontece face à apreciação do comportamento dos públicos com base em seis perguntas que dizem respeito à organização. 1) Por que? Saber qual é a finalidade da organização e quais as suas razões de existir. 2) Quê? Saber a natureza da organização e sua atividade. 3) Quem? Quais são as pessoas que executam as atividades. 4) Como? Quais os processos de trabalho, bem como seu aparelhamento. 5) Onde? Saber se os locais de trabalho são de fácil acesso e como chegar até eles. 6) Quando? Qual a época e tempo de duração dos serviços e se foram fixados tendo em vista o interesse dos públicos.</p>

(cont.) Quadro 12: Fases do processo de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Andrade (1993, p. 89-101). Grifo da pesquisadora.

(continua)

Fases	Correlação com as fases	Relacionamento
4ª fase: <i>revisão e ajustamento da política administrativa</i>	Revisão e melhoria das normas e processos para remover possíveis causas de desajustamentos, bem como a aplicação de certos princípios destinados a obter a boa vontade dos grupos. É nesta fase que as relações Públicas aparecem nitidamente, como uma função de estado-maior, colocada na alta administração, pois só nesse escalão é que se torna possível a sua intervenção na política administrativa de uma organização. Tem por objetivo eliminar os problemas existentes e regular às demandas dos grupos.	O relacionamento se dá a partir de medidas elaboradas para um melhor atendimento do público. Essas medidas estão relacionadas ao profissional que presta atendimento aos públicos, às instalações, equipamentos e localização da organização.
5ª fase: <i>programa de informações</i>	Trata-se de um programa de comunicação com o objetivo de preparar e veicular material informativo a fim de estimular o interesse dos públicos pela organização.	O relacionamento se dá a partir da comunicação escrita. Para isso, é necessário que a linguagem adotada seja clara e concisa e o idioma deve ser bem empregado. Além disso, a escolha correta das ferramentas de comunicação para que as mensagens sejam disseminadas é importante para assegurar o pleno recebimento das informações.
6ª fase: <i>controle e avaliação dos resultados</i>	Avaliação do comportamento dos públicos, a fim de verificar a eficácia das medidas tomadas, bem como testar o emprego das atividades de Relações Públicas. Busca avaliar os resultados de todo o processo. É a retroalimentação , o retorno que os públicos dão após o trabalho que foi desenvolvido.	O relacionamento se dá por meio do <i>feedback</i> dos públicos para a organização. A partir disso, a organização analisa e interpreta esse retorno dos públicos, que passa a servir de orientação para futuros programas de relacionamento dentro da organização.

(cont.) Quadro 12 – Fases do processo de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Andrade (1993, p. 89-101). Grifo da pesquisadora.

Nas seis fases propostas por Andrade (1993), o relacionamento acontece em dupla mão e está baseado, na maioria das vezes, em sondagens e pesquisas. Entende-se que essas seis fases podem auxiliar o profissional de Relações Públicas, que atua na organização, a estabelecer relações confiantes com os diversos públicos. Para isso, identificar esses públicos é fundamental para conhecê-los e saber quem são, o que querem e, sobretudo, identificar seus interesses em relação à organização.

Andrade (2003), ao abordar as relações que se estabelecem entre as organizações e seus diversos públicos, afirma que:

O atendimento ao público é, atualmente, a atividade principal das empresas e instituições. Começando pelo público interno – os funcionários da empresa, seus familiares e dependentes –, passando pelos investidores, fornecedores e intermediários, até chegar aos consumidores, todas as organizações precisam estabelecer corretos relacionamentos com os seus grupos de interesse (ANDRADE, 2003, p. 1).

O contato de uma organização com seus públicos é apresentado por Andrade (2003, p. 81) como relações com o público em geral. Para ele, as diretrizes, técnicas e atividades que buscam aperfeiçoar os contatos pessoais entre os funcionários de uma organização e o público em geral denominam-se: atendimento do público ou relações com o público, ou ainda, relações com o público em geral.

Pode-se entender por contato, o relacionamento da organização com seus públicos. Esse relacionamento pode ser dividido em (a) Direto: é caracterizado pela presença física; e (b) Indireto: realizado por meio de telefone e correspondência. Cabe aqui acrescentar, ainda, jornal mural, caixa de sugestões, release, sistema interno de Tv, relatório anual, e atualmente, com as novas tecnologias, pode-se incluir a internet com os *blogs*, *chats*, e-mails, entre outros.

A seguir são apresentadas as diretrizes, técnicas e atividades mais relevantes, no que diz respeito ao relacionamento com os públicos. São elas:

Diretrizes, técnicas e atividades	Conceito	Relacionamento
<i>O público não é um estranho</i>	O público deve ser próximo a organização e considerado como um elemento da empresa e não como um estranho. Ele é a principal razão da existência da empresa.	Direto e indireto
<i>Instabilidade e simplicidade</i>	O público em geral não se define pelo número de pessoas. Ele pode ser constituído de milhares de pessoas ou de poucas vozes. Ele se caracteriza pela instabilidade de seus juízos expostos a favor de determinada posição ou interesse .	Direto e indireto
<i>Política de caramujo</i>	A empresa não é realmente “dona” dos seus próprios negócios. Ela só se transformará realmente em uma empresa quando se aproximar e contar com os grupos ligados a ela, direta ou indiretamente.	Indireto
<i>Função social</i>	A empresa exerce uma verdadeira função social a serviço de toda coletividade.	Direto
<i>Correto atendimento aos públicos</i>	É importante dar treinamento aos funcionários para o correto atendimento ao público. Esse treinamento e a posterior supervisão são tarefas do serviço de Relações Públicas.	Direto
<i>Programa de informações</i>	A preparação de uma ação informativa para o público em geral deve ter um caráter amplo. A linguagem deve ser simples para que todos possam assimilar as mensagens que estão sendo transmitidas.	Indireto
<i>Racionalização de serviços</i>	A competência e a capacidade da administração de uma empresa afetam diretamente o atendimento ao público. Para isso deve haver eficiência do pessoal, qualidade da organização, eficácia das normas e métodos de trabalho, boas instalações	Direto e indireto
<i>Responsabilidade do chefe ou do funcionário</i>	A responsabilidade do bom atendimento cabe a todo o pessoal da empresa. É muito importante a atitude do funcionário, o espírito de bem servir e de procurar atender aquilo que se denomina de “ponto de vista do cliente”. Sem isso não poderá haver condições mínimas para o diálogo.	Direto e indireto
<i>O cliente tem sempre razão</i>	Essa frase vulgarizada pela propaganda, em outras épocas, conduz uma boa dose de realidade. Se entendermos razão como juízo, raciocínio e bom senso, por certo o cliente sempre tem razão, pois ele como ser humano faz julgamentos calcados na lógica e não somente na emoção. As pessoas normais aceitam ser convencidas, não persuadidas.	Direto
<i>Tudo é importante</i>	Não é preciso fazer um curso de Psicologia ou de Relações Públicas para compreender que pequenas coisas, como sinceridade, cortesia, paciência e tato, são importantes para criar e manter a confiança do público nas empresas.	Direto e indireto

Quadro 13 – Fases do relacionamento de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Andrade (2003, p. 82-87, 200-214). Grifo da pesquisadora. (continua)

Diretrizes, técnicas e atividades	Conceito	Relacionamento
Atendimento correto	Para que uma empresa tenha bom conceito perante seu público ela deve dar bom atendimento e a garantia de que seus clientes não serão enganados e tenham toda a liberdade de escolher. Os clientes apreciam o bom serviço e a esmerada atenção por parte dos dirigentes e funcionários da empresa e serão eles que formarão o conceito dessa última.	Direto e indireto
Informação para satisfação dos consumidores	É muito importante que a empresa forneça informações a sua clientela. Essas informações devem ser verdadeiras, não somente por razões éticas, mas também porque os informes falsos, a médio e longo prazo, poderão acarretar desprestígio para a empresa.	Indireto
O verdadeiro público consumidor	A missão principal das Relações Públicas é a formação de públicos e, conseqüentemente, criação de uma opinião pública real ou não, unicamente, de um “sentimento público”. Assim, se as empresas criarem condições para o diálogo, o público consumidor surgirá naturalmente, com todos os direitos de cidadão-consumidor.	Direto e indireto
Credibilidade mediante a utilização de Relações Públicas	O relacionamento da empresa com o cidadão-consumidor tem como base a credibilidade .	Direto e indireto

(cont.) Quadro 13 – Fases do relacionamento de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Andrade (2003, p. 82-87, 200-214). Grifo da pesquisadora.

As diretrizes, técnicas e atividades apresentadas no quadro acima podem auxiliar as organizações a revelar o tipo e a extensão do programa de relações com seus diversos públicos e ainda estabelecer e manter contatos. Andrade (2003), acrescenta, ainda, que “o profissional de Relações Públicas deve ter uma visão abrangente do processo, estar envolvido em programas de qualidade [...] e, o mais importante, ter consciência de que comunicação não é um fim, mas um meio” (ANDRADE, 2003, p. 262).

Ao se relacionar com os públicos das organizações, o profissional de Relações Públicas deve perceber que a comunicação não é apenas empregada para disseminar informação. Ela deve ser utilizada como estratégia para administrar o relacionamento e alcançar os objetivos da organização.

2.3.2 A visão de Kunsch

A atividade de Relações Públicas é entendida por Kunsch (2003) como subsistema organizacional e que deve ter como foco central o fortalecimento do sistema institucional das organizações, valendo-se de técnicas, instrumentos e estratégias de comunicação (KUNSCH, 2003, p. 99). A autora indica como possíveis funções essenciais para o processo de planejamento e gestão das Relações Públicas nas organizações as funções: administrativa, estratégica, mediadora e política.

Kunsch (2009a, p. 189) afirma também que, além de fortalecer o subsistema organizacional, a atividade de Relações Públicas tem como papel fundamental “cuidar do lado público desses agrupamentos, que, a partir de diferentes tipologias e características estruturais, englobam as organizações públicas, as privadas e as da sociedade civil”.

Em todas as funções indicadas por Kunsch (2003), é possível identificar que o relacionamento da organização com seus diversos públicos se faz presente, sendo destacado em cada uma delas, conforme apresentado no quadro a seguir.

Funções	Conceito	Relacionamento
Administrativa	Na prática, Relações Públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam. Para isso é preciso pesquisas, auditorias, diagnósticos, planejamento, participação programada, implementação e avaliação de resultados para avaliar o grau de relacionamento da organização com os seus públicos.	O relacionamento se dá a partir do planejamento do processo de inter-relacionamento das organizações com seus públicos, adotando estratégias e técnicas apropriadas e utilizando instrumentos adequados para cada segmento de público que se quer atingir.
Estratégica	As Relações Públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos.	O relacionamento se dá por meio dos canais de comunicação da organização, com seus públicos, na busca de confiança mútua e na construção de sua credibilidade com o objetivo de fortalecer seu lado institucional.

Quadro 14 – Funções de Relações Públicas e relacionamento.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Kunsch (2003, p. 102-110). Grifo da pesquisadora. (continua)

Funções	Conceito	Relacionamento
Mediadora	Fazer as mediações entre as organizações e seus públicos é uma função precípua de Relações Públicas, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis. A comunicação é um instrumento vital e imprescindível para que as Relações Públicas possam mediar relacionamentos organizacionais com a diversidade de públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.	O relacionamento se dá por meio dos diferentes meios de comunicação massivos e dirigidos da organização, que possibilitem seus públicos conhecer suas propostas e realizações, bem como seus esforços de integração com eles.
Política	Cabe às Relações Públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações.	O relacionamento ocorre quando surge a necessidade de administrar problemas e intermediar a solução dos conflitos entre a organização e seus públicos.

(cont.) Quadro 14 – Funções de Relações Públicas e relacionamento.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Kunsch (2003, p. 102-110). Grifo da pesquisadora.

Pode-se dizer que as informações contidas no quadro anterior apresentam as funções de Relações Públicas, na visão de Kunsch (2003). No subsistema organizacional as funções atuam juntas, de forma integrada. A autora esclarece que para o exercício pleno da atividade é necessário “a soma de todas, numa interpenetração que ajude as organizações não só a resolver seus problemas de relacionamentos, mas também a se situar de forma institucionalmente positiva na sociedade” (KUNSCH, 2003, p. 117).

Na função mediadora de Kunsch (2003) e na quinta fase (programa de informações) de Andrade (1993), observa-se que o relacionamento ocorre de forma similar, utilizando-se da comunicação escrita e dirigida¹⁸ para atingir os públicos.

As quatro funções propostas por Kunsch (2003) abordam em seus conceitos os termos confiança, credibilidade e comunicação, que destacam-se como as formas mais relevantes para criar e assegurar o relacionamento organização-públicos.

¹⁸ Na visão de Cesca (2009, p. 349) “a comunicação dirigida nas suas várias formas (escrita, oral, aproximativa e auxiliar) constitui um poderoso instrumento utilizado pelas organizações para efetivação da comunicação com seus diversos públicos”. Ao abordar a comunicação escrita, Cesca (2009, p. 351-352) ressalta que “com o crescimento das organizações em espaço físico, geográfico e quadro de funcionários, a comunicação dirigida escrita passou a ter uma maior utilização, sendo também transformada em eletrônica por força da informatização que chegou e a cada dia se torna mais ampla e aprimorada”.

Nesse sentido Kunsch (2003, p. 184), afirma que:

as Relações Públicas, no composto da comunicação integrada, desenvolvem principalmente o que diz respeito à formação de públicos e ao seu relacionamento com as organizações. Para isso valendo-se de todas as técnicas disponíveis e enfrentando as diversas fases do processo de planejamento, buscam as melhores estratégias para cercar todos os públicos.

O processo de planejamento está ligado à comunicação das organizações e são fundamentais para o processamento das funções administrativas e para o relacionamento das organizações e seus diversos públicos.

Kunsch (2003), ao se referir ao processo comunicacional, considera que o aspecto relacional da comunicação¹⁹ pode afetar o processo das organizações. Para esta autora (2003, p. 95), o profissional de Relações Públicas, por enfatizar o lado institucional e corporativo das organizações, pode atuar de forma favorável no que diz respeito ao aspecto relacional da comunicação entre a organização e seus públicos. Desta forma, ela afirma que os profissionais de Relações Públicas:

- Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamento de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional;
- Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos -grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa,
- Prevêem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão, etc (KUNSCH, 2003, p. 95).

¹⁹ O aspecto relacional apresenta a comunicação como um processo social. Ele refere-se às manifestações públicas, ligadas às organizações, que podem afetar diretamente suas atividades. De acordo com Oliveira e Paula (2007, p. 25) o componente relacional “possibilita uma mudança no paradigma comunicacional, que sai de uma relação estruturada e fixa e atinge outra, mais dinâmica e aberta, que considera emissor e receptor como interlocutores e acrescenta a influência do contexto, além de reconhecer a importância da mensagem e do meio”.

É possível notar que relacionamento e públicos estão presentes nos três tópicos apontados por Kunsch (2003) e isso reforça a ideia de que a atividade de Relações Públicas está, também, voltada para a gestão do relacionamento entre as organizações e seus públicos, utilizando-se da comunicação estratégica.

Kunsch (2003) argumenta que planejar de modo estratégico a forma de se relacionar com seus públicos inclui ações de relacionamento aliadas a uma comunicação integrada que possibilita à organização a harmonia entre os seus interesses e o de seus diversos públicos.

Na perspectiva da comunicação e da necessidade que as organizações têm em se relacionar com seus públicos, inclusive os públicos de interesse, Kunsch (2003, p. 70), sustenta que “A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais, e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só se dará [...] por meio da comunicação e na comunicação”.

Por meio de técnicas e estratégias de comunicação, a área de Relações Públicas utiliza-se da comunicação estratégica na gestão do relacionamento das organizações com os seus diferentes públicos. Além de levar informação aos públicos, o profissional de Relações Públicas deve conhecê-los e ouvir sua opinião. Assim, é possível que o relacionamento torne-se viável e alcance objetivos, como promover a satisfação de ambas as partes, ou seja, a organização e os públicos.

2.3.3 A visão de Fortes

Fortes (2003, p. 47-48) orientado por Andrade (1993), também apresenta sete funções da atividade de Relações Públicas, que se integram ao processo, às quais ele denomina de básicas. Fortes (2003) agrupa as seis fases do processo de Relações Públicas (ANDRADE, 1993) e suas sete funções básicas (FORTES, 2003) em quatro momentos correlacionados que não se confundem, mas presumem uma

ação contínua. Os momentos e as funções básicas são apresentados no quadro a seguir e são associados ao tema relacionamento.

	Funções Básicas	Conceito	Operacionalização do Relacionamento
Momento 1	<p><i>Pesquisa:</i> proporciona os instrumentos amoldados para conhecer os “segmentos de públicos”, porções bem delimitadas, destacadas do conjunto, e para entender suas condutas.</p>	<p>Na fase de determinação do grupo e sua identificação como público é verificada a questão do relacionamento público, ao identificar e localizar os grupos de interesse, apreendendo todas as possibilidades de transforma-los em autênticos públicos e assentando, habilmente, o conceito de organização. Na apreciação do comportamento do público, avalia-se o grau de repercussão das providências de relacionamento com os grupos interessados na empresa. Principia-se o momento por meio de pesquisas com os funcionários e, após com outros grupos de interesse destinados a constituir os públicos da organização.</p>	<p>O relacionamento se dá a partir do momento que os públicos são identificados, seguido de uma avaliação (pesquisa) para identificar os públicos que tenham interesse na organização.</p>
Momento 2	<p><i>Pesquisa:</i> particularmente a institucional que promove a crítica interna, compondo uma base de dados para o prosseguimento do processo de Relações Públicas.</p> <p><i>Assessoramento:</i> é consolidado pela função da pesquisa, para que o trabalho de relacionamento não fique restrito a reproduzir o que existe.</p> <p><i>Coordenação:</i> dirigida a estruturar o serviço de Relações Públicas, sistematizar os seus compromissos, assim como designar o pessoal a ser utilizado para que se efetivem as propostas.</p>	<p>A fase do levantamento das condições internas permite estudar as estruturas e os hábitos administrativos. É fundamental que se faça uma perícia de tudo que aconteceu na empresa e se tenha interface com o objetivo de relacionamento definido.</p>	<p>O relacionamento se dá a partir do momento em que a organização já tem o conhecimento de como é sua estrutura interna. Em seguida define o tipo de relacionamento a ser adotado.</p>

Quadro 15 – Funções básicas de Relações Públicas e relacionamento.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Fortes (2003), p. 47-52. Grifo da pesquisadora. (continua)

	Funções Básicas	Conceito	Operacionalização do Relacionamento
Momento 3	<p><i>Planejamento: de acordo com as prioridades de relacionamento, preceitua as atividades de Relações Públicas que serão realizadas e dispõe sobre e os veículos necessários. Pode ser de curto, médio e longo prazo.</i></p> <p><i>Execução: abarca os métodos e materiais empregados, abaliza o pessoal e prescreve cronogramas. Vai constituir-se pelo envolvimento cabal dos funcionários nos programas de Relações Públicas.</i></p> <p><i>Pesquisa: apóia a implementação da fase e verifica quais experiências têm sido realizadas com sucesso para defender os projetos pretendidos.</i></p>	<p>É quando se opera mutuamente com a informação e com a comunicação aos públicos. A fase do amplo programa de informações é embasada numa informação completa e na liberdade de discussão dos públicos, conceituando afirmativamente a organização conforme o seu relacionamento público. Esse momento só será realizado se as fases anteriores estiverem perfeitamente equacionadas, com o objetivo de fundar corretos relacionamentos com os públicos voltados para uma corporação.</p>	<p>Após definir o tipo de relacionamento, com o apoio de pesquisa, a organização cria ações específicas para os públicos.</p>
Momento 4	<p><i>Controle: das contingências ambientais.</i></p> <p><i>Avaliação: das atividades levadas a efeito.</i></p> <p><i>Pesquisa: especialmente a de avaliação, facultando o reinício do processo sempre que houver um novo público a ser formado ou quando houver alguma situação ou assunto controverso.</i></p>	<p>Nesse último momento está contida a análise ininterrupta de todo o processo, estudando os fatores que podem vir a comprometer os benefícios esperados. Esse momento conclui o desenvolvimento do processo e posiciona as Relações Públicas no contexto empresarial, auxiliando o empresário a encontrar com facilidade as respostas funcionais necessárias aos programas de relacionamento da organização.</p>	<p>Através da análise dos três momentos anteriores, quando são verificados fatores que podem ou não comprometer o relacionamento. A partir disso é possível estabelecer o que é necessário fazer para o sucesso do programa de relacionamento da organização.</p>

(cont.) Quadro 15 – Funções básicas de Relações Públicas e relacionamento.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Fortes (2003), p. 47-52. Grifo da pesquisadora.

Ao fazer a leitura do quadro anterior, pode-se notar que as funções básicas propostas por Fortes (2003) agem como um modelo, pois apresentam passos que o profissional de Relações Públicas pode utilizar para alcançar o desempenho esperado e desejado da organização e, ainda, como pode acontecer o relacionamento organização-públicos. Nesse sentido, Fortes (2003, p. 48), afirma

que “as funções básicas têm caráter estratégico, pois suportam os relacionamentos estabelecidos e necessários para bem situar a organização perante seus públicos e ambientes.”

Nota-se, ainda, que a função básica denominada pesquisa está presente nos quatro momentos apresentados por Fortes (2003). Como por exemplo, quando esse autor indica que com a pesquisa é possível: (a) conhecer os segmentos de públicos e entender suas condutas; (b) compor uma base de dados para dar prosseguimento ao processo de Relações Públicas; (c) apoiar a implementação da fase e verificar quais experiências têm sido realizadas com sucesso para defender os projetos pretendidos, e (d) avaliar, possibilitando o reinício do processo sempre que houver um novo público a ser formado ou quando houver alguma situação ou assunto controverso. Pode-se traduzir, com isso, a relevância desta função básica no desenvolvimento dos relacionamentos.

Os quatro momentos que apresentam as funções básicas propostas por Fortes (2003) apresentam em seus conceitos os termos conhecimento e interesse como formas de criar estabelecer e manter relacionamentos entre as organizações e seus públicos.

2.3.4 A visão de Simões

Simões (1995), ao abordar o tema relacionamento sugere cinco passos para que a atividade de Relações Públicas sustente um relacionamento eficaz com seus públicos. Este autor as denomina de “ações sociais”, que são apresentadas a seguir.

- a) Comunicação honesta para obter a credibilidade;
- b) Franqueza e consistência das ações para garantir a confiança;
- c) Tratamento justo para atingir a reciprocidade;

- d) Comunicação contínua para evitar a alienação e para estabelecer relacionamento,
- e) Análise constante da imagem para permitir, externamente, a correção de uma imagem equivocada ou, internamente, para apoiar a imagem desejada (SIMÕES, 1995, p.14).

Para este autor (1995), a informação é o elemento ativador do processo de relacionamento entre a organização e seus públicos, mas para que se obtenha sucesso ela deve ser percebida pelo público. Nesse sentido, Simões (1995, p. 57) aponta que “o processo de relacionamento entre a organização e seu público formando um sistema tem início com a primeira mensagem da organização, levando a notícia de sua criação à sociedade (ou parte desta) na qual está inserida”.

De acordo com Simões (1995), a informação apenas não é suficiente para a manutenção do processo de relacionamento; mesmo sendo importante é apenas o elemento que desencadeia esse processo. A comunicação é condição *sine qua non* para que ocorra o retorno da informação que foi passada, para que ocorram as trocas entre a organização e os públicos e/ou que este aceite a existência da mesma (SIMÕES, 1995, p.58).

Para Simões (1995), além da confiança, credibilidade, honestidade, reciprocidade e análise constante da imagem, a comunicação e a informação são fatores relevantes no que tange ao relacionamento organização-públicos.

Ao abordar o “fazer de Relações Públicas”, esse autor (2006), aponta que o exercício da atividade de Relações Públicas compreende as ações pesquisar, diagnosticar, prognosticar, assessorar, implementar programas planejados de comunicação e avaliar e controlar. Percebe-se novas dimensões, como mostra o quadro a seguir.

Ações	Conceito	Relacionamento
<i>Pesquisar</i>	Pesquisar constantemente o processo do sistema organização-públicos, buscando, antes de tudo, saber o que é, fez, faz e pretende fazer a organização. Relacionar os públicos com os quais a organização possui intercâmbios de interesses , suas expectativas e suas opiniões, verificando se eles estão satisfeitos ou não com a ação organizacional e as probabilidades de quanto eles poderão interferir na missão organizacional. Identificar, também, os canais de comunicação formadores do sistema organização-públicos. Selecionar, entre os públicos relacionados, aqueles que, distinguindo-se dos demais, em determinadas conjunturas e cenários, possuem algum tipo de interesse e poder que possam vir a prejudicar ou facilitar fortemente a missão organizacional.	Através de: pesquisa constante, listagem dos públicos, investigação da satisfação dos públicos, averiguar quais públicos podem prejudicar ou facilitar a missão organizacional.
<i>Diagnosticar</i>	Para o diagnóstico, a atividade de Relações Públicas necessita de dados significativos que digam sobre o contexto do sistema organização-públicos, o poder dos públicos, as expectativas e opiniões dos públicos, os interesses dos reflexos das políticas organizacionais perante os públicos. Ao interpretar esses dados, a atividade chega ao diagnóstico, isto é, à informação.	Saber qual o público que tem poder, o que pensa esse público, quais políticas organizacionais lhe interessa.
<i>Prognosticar</i>	Para prognosticar o futuro da relação organização-públicos, a atividade de Relações Públicas necessita ter a visão do mundo que acontece e do que é pouco provável, provável ou muito provável que virá a acontecer.	Ter perspectiva do que acontece no presente e que acontecerá no futuro da relação da organização com seus públicos.
<i>Assessorar</i>	Assessorar as lideranças organizacionais sobre as políticas e normas administrativas atuais e futuras que estão ou poderão ser implantadas e afetem, positiva ou negativamente, os interesses dos públicos. Toda decisão, e colocação em prática de normas organizacionais podem gerar impasses, ou seja, conflitos na relação.	Assessorar as decisões que podem gerar dificuldades no relacionamento.

Quadro 16 – O fazer de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Simões (2006, p. 73-77). Grifo da pesquisadora. (continua)

Ações	Conceito	Relacionamento
Implementar programas planejados de comunicação	Implementar programas planejados de comunicação que possam aproximar as partes; explicar e ou justificar as ações organizacionais; e alterar os eventos naturais do processo de Relações Públicas. A atividade de Relações Públicas deve ser capaz de escolher o canal, o tipo de instrumento que deverá conter a mensagem de acordo com o que deseja atingir. Para isso, necessita de informação que responda quais os dados, quais os significados, qual o instrumento que interpretados poderão fazer que, de fato, ocorra a informação na cognição do receptor.	Aproximação da organização com seus públicos através da informação.
Avaliar e controlar	A avaliação tem o objetivo de buscar informações, a fim de controlar a situação. A retroalimentação , por informações, permite saber se o relacionamento está adequado ou se é necessário implementar modificações no plano de Relações Públicas ou nas políticas organizacionais.	Manter o controle do relacionamento através da retroalimentação.

(cont.) Quadro 16 – O fazer de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Simões (2006, p. 73-77). Grifo da pesquisadora.

Na visão de Simões (2006), para que a atividade de Relações Públicas realize as ações acima é necessário que exista um sistema de pesquisa de dupla mão. Assim, é possível receber e enviar dados que, analisados, levam à informação e podem reduzir as incertezas na gestão do processo político no sistema organização-públicos.

Quando a organização e seus públicos se relacionam, são sustentados pelo processo de comunicação. Simões (2006, p. 107) afirma que “a comunicação é um meio e não um fim, e a informação é a matéria-prima a ser introduzida no sistema para a obtenção da cooperação”.

Pode-se observar que, mais uma vez, a informação se faz presente nos estudos de Simões (2006), por meio da busca de dados, que possibilitam dar respostas e descobrir como está se desenvolvendo o nível de relacionamento da organização com seus públicos.

Os termos análise constante da imagem, aproximação, comunicação, honestidade, informação, interesse e retroalimentação foram identificados nas obras de Simões (1995, 2006) como relevantes para que o profissional de Relações Públicas desenvolva o relacionamento entre as organizações e seus diversos públicos.

2.3.5 A visão de França

Para França (2006), o foco principal da atividade de Relações Públicas é o relacionamento e esta atividade trabalha com políticas permanentes visando as relações da organização com seus diversos públicos. Para este autor (2006, p. 7), “as Relações Públicas contemporâneas visam, acima de tudo, estabelecer relacionamentos com as pessoas”. E reforça, ainda, que “a razão de ser das Relações Públicas concentra-se no relacionamento com as pessoas que compõem os multipúblicos de uma organização” (FRANÇA, 2006, p. 14).

De forma significativa, França (2006) lança um novo olhar para as Relações Públicas e o relacionamento com pessoas no século XXI. Para o autor, esta atividade exerce um papel importante nas organizações e na gestão dos relacionamentos com seus diversos públicos, dentre eles, os públicos de interesse. Desta forma, França (2006) distingue em três dimensões o processo sistêmico das Relações Públicas. São elas: “[...] a do ‘ser’, a do ‘conhecer’ e a do ‘fazer’” (FRANÇA, 2006, p. 18). Para o autor:

A conclusão que se impõe é a de que a prioridade essencial do sucesso das Relações Públicas considerada na sua função de manter relacionamentos com pessoas é o “saber” e o “por que fazer”. O “fazer” só será eficaz se for fundamentado no conhecimento, pois as Relações Públicas representam, antes de tudo, um conceito filosófico, que norteia e dá sentido aos relacionamentos entre as pessoas, as organizações e seus públicos (FRANÇA, 2006, p. 18).

Ao apresentar sua análise da função estratégica das relações de negócios das organizações com seus diversos públicos, França (2004) considera a relação das organizações com os públicos da maior importância. Na visão deste autor são

os públicos que constroem a imagem da organização e esta depende deles para sobreviver e se manter no mercado. Além disso, os públicos são essenciais no desenvolvimento da estratégia operacional da organização.

Antes de abordar o gerenciamento dos relacionamentos da organização com seus públicos, França (2004) considera fundamental que esses últimos sejam primeiramente identificados. Para esse autor, “o correto uso da conceituação lógica exige precisão na identificação dos públicos e das suas interfaces com a organização” (FRANÇA, 2004, p.129). Para que isso ocorra, o autor determina nove passos para a identificação dos públicos. São eles:

Passos	Conceito	Relacionamento
1º passo	Selecionar todos os públicos que se relacionam com a organização, fazendo uma listagem ampla, sem levar em consideração a importância dos públicos	O relacionamento se dá de forma ampla, com todos os públicos.
2º passo	Identificar os públicos com os quais a empresa se relaciona com mais frequência.	O relacionamento se dá de forma restrita.
3º passo	Definir quais são os públicos de interesse mais prioritários para a organização.	O relacionamento acontece com os públicos de interesse.
4º passo	Determinar com clareza o tipo de relação que existe entre organização-públicos, estabelecendo se é uma relação de negócios, política, operacional, classista, profissional, social ou institucional.	O relacionamento é direcionado para cada tipo de relação.
5º passo	Definir qual é o objetivo do relacionamento que a organização tem com esses públicos a partir da natureza da relação.	A natureza da relação determina o tipo de relacionamento da empresa com os públicos.
6º passo	Indicar o nível de dependência da interação, deve-se saber o grau de dependência do público com a organização (total, parcial, essencial ou não-essencial).	O grau de dependência determina o tipo de relacionamento.
7º passo	Examinar o grau de participação nos negócios e na sua promoção institucional e mercadológica da empresa.	O relacionamento se dá a partir do grau de participação dos públicos no negócio da empresa.
8º passo	Delimitar a duração da relação organização-públicos e saber se ela é permanente, sazonal, efêmera. Essa delimitação ajudará na definição das formas de relacionamento.	O relacionamento se dá a partir do tempo de duração da relação organização-públicos.
9º passo	Discriminar as expectativas da organização em relação a seus públicos.	O relacionamento se dá a partir das expectativas da organização com seus públicos.

Quadro 17 – Passos para a identificação dos públicos.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em França (2004, p. 129-132).

França (2004) explica que esses passos têm foco na atitude das organizações em relação aos públicos com os quais ela interage.

Após esta identificação, a organização tem para si os dados que mapeiam a relação com seus públicos e, com isso, ela pode saber quais são as suas percepções e expectativas, tornando possível um relacionamento bem sucedido. Mas França (2004) adverte que, além de identificar os públicos é necessário conhecer seus interesses e levar em conta suas expectativas. Afirma que os públicos:

precisam ser **conhecidos** em relação à sua composição, suas necessidades, preocupações, crenças, atitudes e interesses. Muitos projetos de relações públicas e de comunicação fracassaram porque, antes de sua elaboração, não se teve o cuidado de saber quais eram os desejos e as expectativas dos públicos aos quais foram dirigidos. (FRANÇA, 2004, p. 135).

Após a realização dos nove passos para a identificação dos públicos, França (2004) ressalta que é possível criar diferentes tipos de tabelas indicativas de relacionamentos, como pode ser visto a seguir.

Modelo 1	Tipo de público; tipo de relacionamento; objetivos da empresa; nível de dependência; resultados esperados (expectativas da empresa); expectativas do público.
Modelo 2	Tipo de público; tipo do relacionamento; objetivos da empresa; nível de envolvimento; nível de dependência; resultados esperados pela empresa.
Modelo 3	Tipo de público; tipo de relacionamento; objetivos da empresa; nível de envolvimento; nível de dependência; natureza temporal da relação; resultados esperados pela empresa; expectativas do público.

Quadro 18 – Tabela indicativa de Relacionamento.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em França (2004, p. 133).

Ao determinar os nove passos para a identificação dos públicos e afirmar que é fundamental conhecer os interesses e expectativas desses últimos, nota-se que França (2004) entende a pesquisa e o planejamento contribuindo, efetivamente, no relacionamento organização-públicos.

E, para França (2004), os interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios são os principais objetivos do relacionamento entre as organizações e seus públicos. Para o autor (2004, p. 100), “empresas e públicos têm **interesses** comuns de produtividade e lucratividade”.

As organizações vivenciam constantemente, no seu dia-a-dia, o relacionamento com seus diversos públicos e, para que esse relacionamento ocorra, são necessários vários processos. Nesta linha de raciocínio, França (2001, p.7) afirma que “a **informação** e a **comunicação** são dois fatores preponderantes e decisivos para o sucesso dos relacionamentos e dos negócios de qualquer organização”. O autor (2001) reforça que a comunicação é um dos fatores fundamentais de relacionamento “onde assume importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios, mas para ser eficaz, a comunicação depende de planejamento e de regras específicas” (FRANÇA, 2001, p.8).

Fica claro para França (2004, 2001) que o relacionamento da organização com seus públicos só acontece quando esses últimos são identificados e categorizados, pois, na visão do autor, para cada tipo de público há uma forma diferente de se relacionar. Este autor (2004, p. 121-122) acredita que:

[...] os públicos pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização, garantindo-lhe a sobrevivência e o apoio ostensivo às suas atividades [...] existem independente da vontade da empresa [...] e cada um dos públicos que interage com a organização reveste-se de características próprias que precisam ser conhecidas e observadas no estabelecimento de estratégias e políticas de ação da organização em relação a eles. [...] as formas de ação da organização precisam ser planejadas e executadas de modo permanente para manter o equilíbrio de seus relacionamentos.

Definir quem são os públicos de uma organização e a forma de se relacionar com eles é o papel do profissional de Relações Públicas, que se utiliza de estratégias, políticas e ações visando obter sucesso na gestão do relacionamento. Torna-se relevante para toda organização identificar seus públicos para saber o que eles desejam, o que eles pensam da organização. Esta é uma forma de se relacionar estrategicamente e, assim, obter resultados satisfatórios.

Nas obras de França (2001, 2004, 2006) os termos comunicação, conhecimento, informação e interesse foram identificados como uma forma de auxiliar o profissional de Relações Públicas a estabelecer o relacionamento entre organização com seus diversos públicos.

Ao finalizar o exame da literatura sobre Relações Públicas, onde foram apresentados os temas públicos e relacionamento no âmbito desta área, serão explorados, no capítulo a seguir, os aspectos teóricos da área de Administração²⁰ assim como a visão de públicos e relacionamento no contexto desta área.

²⁰ O estudo da área da Administração neste trabalho justifica-se porque essa área tem concentrado várias pesquisas nos últimos anos sobre o tema relacionamento, tendo propiciado o desenvolvimento da subárea específica de Marketing de Relacionamento.

3. UM ESTUDO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Na história da humanidade, a administração, assim como a comunicação, sempre existiu. Para atingir um objetivo específico, o homem não poderia agir isoladamente. Assim, não existiria comunicação, como também não existiria o processo de administrar, pois este está ligado a qualquer situação em que as pessoas fazem o uso de recursos para atingir determinado objetivo.

Pode-se dizer que um dos traços característicos da sociedade em que vivemos é o predomínio grupal organizado. Se formos observar, essa tendência é encontrada em todas as fases da vida humana. Os bens, produtos e serviços criados e produzidos para satisfazer as necessidades do homem são distribuídos e utilizados por mais de uma pessoa, que, de uma forma ou de outra estão ligadas a unidades empresariais e outros grupos diversos.

Nesse sentido, ao examinar a Administração como área do conhecimento, torna-se relevante compreender sua evolução histórica, suas escolas e teorias, a exemplo do que ocorreu no capítulo sobre Relações Públicas. Com a pesquisa bibliográfica, foi possível reunir aspectos conceituais e definições da área da Administração que são apresentadas a seguir.

3.1 Aspectos históricos e conceituais de Administração

A bibliografia sobre Administração permitiu observar que esta área é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, como filósofos e economistas (Platão, Aristóteles, Bacon, Descartes, Hobbes, Rousseau, Marx, David Ricardo, Stuart Mill, entre outros). A elaboração de um quadro (Apêndice G) apresenta essa evolução da história da administração enfocando seus precursores até o século XIX.

Muitos princípios da Administração, como o da divisão do trabalho, da ordem e do controle, surgiram por meio dos pensamentos dos filósofos Platão, Aristóteles,

Francis Bacon, Thomas Hobbes, René Descartes, Jean-Jacques Rousseau, Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill, Karl Marx e Friedrich Engels (citados no quadro do Apêndice G). A filosofia é um aspecto importante da Administração, pois é sobre ela que esta atividade se estabelece desde o início de sua história, constituindo o pensamento básico que orienta as ações do administrador e, por consequência, da administração.

Seguindo esta ótica, Jucius e Schlender (1978, p. 30) afirmam que a filosofia:

determina qual o caminho que o administrador seguirá quando se deparar com uma série de escolhas fundamentais. Por exemplo, deverá ele considerar-se principalmente como um representante dos proprietários da empresa? Deverá considerar-se principalmente interessado em proteger a continuidade da empresa? Principalmente interessado no bem estar dos empregados?

Nesse contexto, não importando de que forma as questões propostas por Jucius e Schlender serão respondidas, elas é que irão determinar a maneira pela qual todas as atividades de uma organização serão realizadas.

A partir do século XX, a área da administração experimenta grande desenvolvimento, quando surgem as primeiras teorias da administração, como a Teoria da Administração Científica, de Taylor; a Teoria Clássica, de Fayol; a Teoria das Relações Humanas, de Mayo; Maslow e McGregor; a Teoria Estruturalista de Amitai Etzioni; entre outras. Estas teorias foram amplamente relatadas ao longo do tempo na literatura de administração por vários autores (Koontz e O'Donnell, 1973; Jucius e Schlender, 1978; Kwasnicka, 1981; Koontz, O'Donnell e Weihrich, 1986; Megginson, Mosley e Pietri, 1986; Hampton, 1990; Ferreira, Reis e Pereira, 1997; Bateman e Snell, 1998; Stoner e Freeman, 1999; Maximiano, 2000; Motta, 2001; Corrêa, 2003; Montana e Charnov, 2003; Mintzberg, 2004; Mintzberg et al. 2006; Motta e Vasconcelos, 2006) que enfocam suas análises, especialmente na explicação dos fenômenos organizacionais.

É possível observar, por exemplo, quando se examinam essas teorias, que todas elas têm em comum a busca do bom andamento da organização mediante as

práticas de seu ambiente, ou seja, como são conduzidas as atividades pelos funcionários e, ainda, o comportamento dos mesmos.

Algumas das principais teorias administrativas, suas abordagens e autores principais encontram-se no quadro do Apêndice H.

As primeiras teorias da Administração, como a Administração Científica, de Taylor, e a Teoria Clássica, de Fayol, tratavam o ambiente organizacional como algo estável e previsível, no qual a empresa era considerada um sistema fechado não interagindo com o ambiente externo.

Conforme Rodrigues e Nakayama (2000), essas teorias, de certa forma, tiveram um resultado positivo durante muitas décadas, quando os ambientes das organizações eram mais estáveis. Com o passar do tempo, esses ambientes evoluíram e se tornaram mais ativos e, ao mesmo tempo, turbulentos, fazendo com que tais modelos, por serem pouco flexíveis, começassem a não funcionar com sucesso nas organizações, comprometendo, assim, suas atividades.

É nesse momento, em que as organizações sentem a necessidade da compreensão das inter-relações e da visão do todo, que surgem, então, outras teorias para dar sustentação aos novos processos de administração, criando o sistema aberto que, ao contrário do sistema fechado, apresentam relações de intercâmbio contínuo. Com o sistema aberto, as organizações têm a capacidade de crescimento, mudança e adaptação ao ambiente, pois buscam ajustar-se e adaptar-se para sobreviver.

Nesta direção, Chiavenato (1998, p. 550) ressalta que “o sistema aberto se caracteriza por um intercâmbio de transações com o ambiente e conserva-se constantemente no mesmo estado, apesar da matéria e energia que o integram se renovarem constantemente”.

Se ambos os sistemas colaboram de forma significativa no funcionamento das organizações, cada um apresenta uma ótica diferente. No entanto, a maioria das organizações possui as características do sistema aberto, já que cada uma delas é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente.

Sendo assim, o próximo passo para dar continuidade à história da Administração, suas teorias, correntes e modelos é apresentar o que foi criado nas últimas três décadas. Esses novos modelos de gestão empresarial surgiram pelo fato de as organizações passarem por uma profunda mudança da realidade do comportamento do mercado, do comportamento das pessoas, das exigências dos produtos e, sobretudo, das condições da economia mundial.

3.1.1 Novos caminhos da Administração

As formas de gestão foram evoluindo a partir do momento em que a busca da eficiência organizacional foi se tornando cada vez mais importante para as empresas. A visão estratégica do negócio, o trabalho em equipe, o uso das novas tecnologias de informação e as novas estruturas organizacionais alteram a abordagem tradicional e redefinem o novo papel das organizações.

Drucker (1999), sustenta que estamos numa nova era, chamada de sociedade pós-capitalista, onde o recurso econômico básico não é mais o capital, e, sim, o conhecimento. Esta nova era tem apresentado o surgimento de um novo tipo de trabalhadores, que são chamados de trabalhadores do conhecimento. De acordo com Drucker (1999), esses trabalhadores se diferenciam por cinco características: a educação formal; a aplicação de conhecimento teórico e analítico; o aprendizado contínuo; a formação de especialista e, por último, o trabalho em equipe.

Mintzberg et al. (2006), afirmam que, com o surgimento de novos modelos, a essência da Administração, além da produção com foco na qualidade, da satisfação do cliente e da busca pela excelência na gestão, é o ser humano. Num dos muitos objetivos desses novos modelos é tornar as pessoas capazes em desempenhar suas atividades de forma eficaz.

A área da administração é abrangente e analisar seus aspectos históricos presume não só examinar seus precursores e principais teorias, mas, igualmente, as abordagens que foram surgindo nas últimas décadas do século XX e que constituem esta área do conhecimento. Esta área iniciou-se com as teorias de sistema fechado,

passando pela organização formal e depois para a informal, através da preocupação com as relações humanas e com o ambiente. De acordo com Rodrigues e Nakayama (2000), essas abordagens estudam novos métodos de administrar. São elas:

- **Administração Japonesa:** nasceu vinte e cinco anos após a Segunda Guerra Mundial, na Toyota Motor Co., no chão de fábrica, nos setores operacionais da manufatura. Sua filosofia é de evitar qualquer tipo de desperdício e de promover o melhoramento contínuo. Juntamente com essa filosofia e a busca de tecnologias avançadas de produção, os produtos japoneses alcançaram um diferencial competitivo no mercado internacional. As principais práticas gerenciais deste modelo são: (a) *Qualidade Total*: onde a empresa é orientada para satisfação do cliente, focando a qualidade no processo e não apenas no produto; (b) *Trabalho em equipe e busca do consenso*: é uma forma de comprometer individualmente as empresas com os resultados; (c) *Técnicas de gestão industrial*: conhecido como “just-in-time”, que é um sistema de suprimentos baseado numa relação de parceria com os fornecedores, cuja entrega é efetuada no momento em que os insumos e materiais são requeridos no processo produtivo e o “kanban”, que é um sistema de programação e controle de produção através de painéis ou cartões coloridos, visando “puxar” a produção e não “empurra-la”, podendo gerar, com isso, estoques excedentes; (d) *Manufatura flexível*: trata-se de produzir para atender as necessidades cada vez mais diversificadas do mercado, personalizando as linhas de produtos de acordo com os desejos dos clientes, sem implicar em aumentos de custos; (e) *Filosofia Kaizen*: é a busca permanente pelo estado da perfeição e (f) *Keiretsu*: é a forma como as empresas japonesas se inter-relacionam, formando conglomerados de organizações que se intercomplementam na mesma cadeia produtiva, através de redes de suprimento ou de parceira.
- **Administração Participativa:** A filosofia básica do modelo de administração participativa é a busca do comprometimento individual com os resultados ou com a missão da empresa, através de processos decisórios consensuais e de trabalho em equipes. Esse modelo permite a manifestação dos colaboradores em relação ao processo de administração da organização de forma organizada e

responsável, buscando sempre agregar mais valores às funções e pessoas dos quais participa. Suas principais características são a participação nas decisões e nos resultados; canais livres de comunicação; transparência de informações e investimento na qualificação.

- **Administração Empreendedora:** A base desse modelo é a busca da inovação orientada para resultados (visão do cliente), através de equipes empreendedoras. Suas principais práticas gerenciais são: (a) Estrutura Organizacional: Unidades Independentes de Negócios; (b) Estilo Gerencial: Gerente empreendedor/Equipe Empreendedora/Intraempreendedores; (c) Relação Interempresarial: Alianças estratégicas, Terceirização, Franchising, Redes Horizontais de Integração, Redes Verticais de Integração, entre outras formas de parceria; (d) Remuneração dos Funcionários: Novos planos de remuneração e de carreira, Remuneração Variável, Participação em Resultados ou Lucros, Participação Societária.
- **Administração Holística:** Nela, a empresa não pode mais ser vista como um conjunto de departamentos que executam atividades isoladas, mas sim como em conjunto único, um sistema aberto em contínua interação. A visão holística introduziu o que se conhece por cultura organizacional que maximiza os esforços da organização e dos trabalhadores para a obtenção de resultados que satisfaçam e atendam aos interesses comuns.
- **Administração Virtual:** As novas tecnologias de trabalho, sobretudo a informática, estão possibilitando a automação de diversos processos administrativos. As características principais desse modelo são baseadas na filosofia da “empresa-rede”, ou seja, nenhuma organização conseguirá sobreviver num mercado altamente competitivo se permanecer isolada. As empresas sobreviverão através de relações de parcerias, pertencendo a redes empresariais que atuarão interconectadas através de tecnologias de informação (“*networks*”). Vale ressaltar que não basta fazer investimentos em tecnologia da informação, integrar a empresa em rede com outras empresas, se os outros aspectos, de natureza comportamental, não forem atendidos. A transição para o modelo virtual é um processo evolutivo, baseado na interface “pessoas x tecnologia”.

- Benchmarking: É o método de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzem a um desempenho superior. É um processo gerencial permanente, que requer atualização constante da coleta e análise cuidadosa daquilo que há de melhor externamente em práticas e desempenho para as funções de tomada de decisões e de comunicações em todos os níveis da empresa.
- Reengenharia: É um método para obtenção de resultados para a organização e para alcançar seus objetivos deve ser adotada com competência e disciplina. É um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alçarem as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas ou processos.
- Terceirização: Surgiu como opção para as organizações buscarem a qualidade e a eficiência com uma redução de custos aparentes e, assim, concentrar os esforços e energia da organização na sua atividade principal, atingindo desta forma a eficácia, com a otimização da gestão (RODRIGUES e NAKAYAMA, 2000).

Constata-se que os principais modelos destas abordagens da Administração têm algumas características comuns, como a forte orientação para o cliente e o estilo mais participativo de gestão. Verifica-se, também, que as tendências na forma de trabalho requerem um novo tipo de profissional, mais participante nos aspectos que se relacionam ao trabalho e à organização. Nesse sentido, pode-se levar em conta que as pessoas participantes desses processos da organização são fundamentais para o sucesso dos novos modelos de administração.

Em linha com esse raciocínio, Bateman e Snell (1998, p. 27) definem Administração como o “processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”. Esses autores acrescentam que para que o processo da administração seja executado adequadamente é necessário seguir as tradicionais funções desta atividade: planejar, organizar, liderar e controlar. No entanto, é necessário, também, que estas funções sejam trabalhadas com eficiência.

Complementando, Bateman e Snell (1998, p. 27), afirmam que “ser eficaz é atingir os objetivos organizacionais. Ser eficiente é atingir os objetivos com um mínimo de perda de recursos, isto é, fazer o melhor uso do dinheiro, e tempo, materiais e de pessoas”.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 5), Administração é definida como “a arte de fazer coisas por meio de pessoas”. Para esses autores, a Administração vai, além disso, e explicam que esta área realiza tantas coisas que não há uma definição universal para ela. Outro fator importante a ressaltar é que as definições vão mudando ao longo dos anos à medida que mudam os ambientes das organizações.

Compartilhando ideia similar, Kwasnicka (1981) considera tarefa difícil apresentar uma definição de administração, pois geralmente cada autor aborda este tema sob um aspecto diferente, não permitindo, assim, que se crie uma filosofia única. Para essa autora (1981, p. 17), historicamente Administração é definida como sendo:

[...] aquela que utiliza métodos da ciência para tomar decisões e estabelecer um curso de ação. Todos os esforços são feitos para obter informações completas, válidas, confiáveis e pertinentes ao problema em questão antes de ser tomada qualquer decisão.

Nesta direção, Montana e Charnov (2003) acreditam que também é difícil encontrar uma definição padrão para administração, por causa de muitos termos comumente usados. Entretanto, é fundamental que exista um vocabulário e um entendimento comuns para o sucesso desta atividade. De acordo com esses autores (2003, p.1), “a administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos das organizações, bem como de seus membros”.

Seguindo esse raciocínio, Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986, p.6) entendem que:

Administração é essencial em toda forma de cooperação organizada, bem como em todos os níveis de organização numa instituição. É função não apenas do presidente da empresa e do general do exército, mas também do supervisor de linha de produção e do comandante do pelotão.

Nesta citação, verifica-se que para esses autores não há distinção entre quem deve desempenhar o papel de administrador. Como administradores, todos devem buscar bons resultados para a organização. Para isso, os processos administrativos cumprem papel relevante.

Neste contexto, Hampton (1990, p.26) define Administração chamando a atenção para aspectos importantes desta área. Ele sustenta que “Administração é um conjunto de processos que, quando competentemente executados, contribuem para a eficiência organizacional. Os processos básicos são: planejamento, organização, liderança e controle”. Este autor define ainda cada um desses processos.

Planejamento: pensamento sobre a natureza fundamental da organização, decidindo como ela deve ser posicionada no seu ambiente, como deve se desenvolver e desdobrar suas forças e como pode tratar as ameaças e as oportunidades no ambiente.

Organização: refere-se ao ato de dividir toda uma organização em unidades comumente chamadas de divisões ou departamentos, em subunidades, denominadas de seções, tendo responsabilidades específicas e uma hierarquia de relacionamentos: a estrutura organizacional.

Liderança: tem dois significados. O primeiro refere-se à ampla classe de atividades pelas quais os gerentes estabelecem o caráter e a tônica de sua organização. O segundo refere-se ao processo interpessoal de influência, através do qual os gerentes comunicam-se com subordinados sobre a realização do trabalho.

Controle: é o processo de monitorar o progresso comparado com os objetivos e padrões derivados do planejamento. O controle fecha o círculo do processo administrativo, relacionando o progresso atual com o previsto durante o planejamento (HAMPTON, 1990, p.27-28).

Corroborando com essa definição, Stoner e Freeman (1999, p. 5) salientam que “Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Tanto as definições de Hampton (1990) quanto a de Stoner e Freeman (1999) sugerem a existência de quatro funções da administração: planejamento, organização, liderança e controle. Estas funções são advindas de uma das primeiras classificações de funções administrativas feita por Fayol, que sugeriu que planejamento, organização, coordenação, comando e controle eram as funções principais da administração. Desta forma, entende-se que para que o trabalho desenvolvido pelos membros de uma organização alcance os objetivos estabelecidos é necessária a implementação desses processos.

Segundo esta ótica, Megginson, Mosley e Pietri, (1986, p. 31) observam que:

As funções de administração precisam ser executadas por alguém sempre que e onde quer que haja grupos organizados. A responsabilidade por todas essas atividades dentro da organização recai obre os administradores.

Complementando esta consideração, estes autores consideram que, para a execução destas responsabilidades, os administradores:

- a) planejam e organizam os recursos físicos, financeiros e humanos da organização;
- b) obtêm os empregados necessários;
- c) lideram, dirigem ou supervisionam o desempenho de atividades essenciais;
- d) medem, avaliam, estimam e controlam as referidas atividades (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1986, p. 31).

É possível constatar a partir da proposta de Megginson, Mosley e Pietri (1986), que o sucesso ou fracasso de uma organização depende muito da capacidade de seus administradores na execução efetiva das funções: planejar,

organizar, liderar e avaliar. Entretanto, para Rodrigues e Nakayama (2000) é relevante considerar que nenhuma organização é igual à outra, cada uma tem um conjunto de atributos que a torna única. Sendo assim, não há uma receita pronta para a aplicação de modelos, teorias e abordagens de gestão existentes.

Mesmo que o tema relacionamento não tenha sido tratado diretamente pelos autores deste subcapítulo, percebe-se que ele está presente na visão de Mintzberg et al. (2006), quando afirmam que a essência da Administração não é somente a busca pela excelência na gestão, a produção com qualidade e a satisfação do cliente. É, também, fazer as pessoas capazes em desempenhar eficazmente suas atividades. Para isso, pode-se dizer que para um funcionário exercer sua função com eficiência o bom relacionamento que a organização desenvolve pode ser relevante.

3.1.2 Autores destacados em Administração

Diversos autores têm contribuído para o estudo e desenvolvimento da área da Administração, entre os quais são destacados, neste subcapítulo, Peter Drucker, Henry Mintzberg e o autor brasileiro Fernando Prestes Motta.

3.1.2.1 Peter Drucker, o pai da Administração

Peter Drucker nasceu na Áustria, em 1909. Com a ascensão do nazismo, em 1933, mudou-se para Londres. Em 1937, mudou-se para os Estados Unidos, e iniciou sua carreira como professor. Publicou mais de trinta livros e, como consultor e professor da New York University, sua influência foi decisiva para os destinos da administração mundial. Através de suas ideias modernas, arrojadas e inovadoras contribuiu para o mundo organizacional e, por conta disso, é freqüentemente considerado o "guru dos gurus" da Administração.

Pode-se dizer que Peter Drucker é um autor generalista da área da Administração. Em sua carreira como autor, tratou de temas diversos desta área, como por exemplo, os princípios de produção, o processo de estruturação, a tomada de decisões, a motivação, a estratégia, a liderança, a inovação, os recursos humanos, a produtividade do trabalho intelectual, a responsabilidade social, o empreendedorismo, entre outros. Ao tratar esses temas, o autor focou o papel da Administração, suas dimensões e seus novos paradigmas, mas a principal ideia foi discutir a gestão voltada à eficácia na tomada de decisão nas organizações.

Executivos eficazes não tomam muitas decisões, na afirmação de Drucker (1998), mas, por outro lado, centralizam suas ações para o que é realmente importante na organização. Para o autor, ao invés de resolverem problemas específicos, os executivos se concentram no que é estratégico e genérico.

No entender de Drucker (1998, p. 17):

os executivos eficazes sabem quando uma decisão precisa ser baseada em princípios e quando ela deve ser tomada de forma pragmática, sobre os méritos do caso. Eles sabem que a decisão mais difícil é aquela que está entre o compromisso correto e o errado e aprenderam a distinguir um do outro [...] os executivos eficazes sabem que a tomada de decisões tem seu próprio processo sistemático e seus elementos claramente definidos.

Na compreensão deste autor, para que o processo decisório seja melhor compreendido e ocorra com êxito, os executivos eficazes precisam seguir seis etapas:

- *Classificar o problema:* é considerado genérico ou único. Nem todos os problemas são únicos, mas os que são, devem ter soluções únicas.
- *Definir o problema:* as decisões tomadas devem ser checadas mais de uma vez para garantir soluções eficazes
- *Especificar a resposta para o problema:* definir claramente as decisões que devem ser colocadas em prática.

- *Decidir o que é “correto”, ao invés do que é aceitável, para satisfazer as condições limitadoras:* refere-se ao entendimento da diferença entre o que é certo ou aceitável para atender às condições limitadoras.
- *Embutir na decisão a ação para executá-la:* para que a decisão se transforme em ação deve haver um responsável que as execute e as torne realizáveis.
- *Testar a validade e a eficácia da decisão em relação ao curso real dos eventos:* fazer a monitoração de como está sendo executada a decisão e ter um *feedback* para facilitar futuras monitorações (DRUCKER, 1998, p. 18).

Drucker exerceu influência em vários autores de Administração e surpreendeu a todos por sua característica visionária de olhar o mundo da gestão. Esta característica visionária fez Drucker afirmar que, no século XX, a atividade com mais êxito não foi a informática ou a tecnologia da informação, mas sim o setor bancário²¹. Porém, não deixa de citar a Internet como um grande e importante diferencial na atividade bancária como um todo.

Da mesma forma que Drucker cita o êxito da atividade bancária, ele contempla a importância do trabalhador do conhecimento (*knowledge worker*) como um grande desafio que as organizações devem perceber. Para ele, “as compensações remuneradas podem não ser mais vistas como uma compensação na busca de colaboradores satisfeitos e qualificados” (TEIXEIRA, 2002, p. 4).

De acordo com Cardoso e Rodrigues (2006, p. 11), “o maior legado de Drucker foi a sua capacidade de interpretar o presente e de perceber as suas implicações para o futuro”. Para esses autores:

Drucker tinha a capacidade de vislumbrar as tendências que iriam produzir mudanças na sociedade, na economia e nas empresas. A ele se deve o diagnóstico de “descontinuidades” como a ascensão dos fundos de pensões no capital das empresas cotadas ou a emergência dos trabalhadores do conhecimento. Foi o primeiro a alertar que os trabalhadores são os donos do ativo (o conhecimento) mais precioso da sociedade atual que ele apelidou de “pós-capitalista” (CARDOSO e RODRIGUES, 2006, p. 11).

²¹ De acordo com Drucker os bancos são instituições inovadoras. Para ele alguns grandes bancos obtêm lucro realizando as atividades que os outros bancos tradicionalmente fazem. Drucker (1998) afirma que o trabalho desenvolvido pelo banco moderno representa uma das mais potentes inovações baseadas no conhecimento, pois o acesso fácil às informações é um diferencial que proporciona vantagens competitivas (TEIXEIRA, 2002).

A administração é considerada uma área. Como disciplina escolar e como área de estudo específica possa ser talvez a mais importante inovação realizada pelo homem nos últimos cem anos (DRUCKER, 1984, p. 13).

Em relação a tal aspecto, Drucker (2001, p. 10) afirma que:

a administração é prática como a medicina, a advocacia e a engenharia, apoiando-se sobre uma teoria, que precisa ter o rigor científico. Essa prática consiste em aplicação, focando-se no específico, no caso singular e exige experiência e intuição. É necessário ter conhecimentos científicos e teóricos consistentes assim como ter o “olho clínico”. Devemos saber “por que fazer”, “o que fazer” e “como fazer”.

Em última análise, nota-se que, na visão de Drucker para se praticar a administração é necessário, além de conhecimento teórico, que se conheça a organização por inteiro para colocar em prática corretamente o que esta ciência ensina, não esquecendo que as organizações são regidas por aspectos de natureza humana e social, pela confiança, pelo entendimento mútuo e pela motivação. Nas palavras desse autor (2001, p. 19), o administrador deve agir “como o elemento dinâmico e essencial de qualquer organização, determinando, através de sua qualidade e sua atuação, o bom resultado das organizações e ainda sua sobrevivência”.

Ressalta que a Administração faz parte da sociedade e tem como papel fundamental transformar os recursos em produção. E esclarece que:

[...] é a Administração que tem a responsabilidade de promover o progresso econômico organizado, que reflete o espírito básico da era moderna. Ela é, realmente, indispensável, e isso explica por que, uma vez gerada, ela cresceu com tanta velocidade e tão pouca oposição (DRUCKER, 2001, p. 20).

Drucker (2001) fundamenta que a Administração faz parte de todo tipo de empreendimento humano com a participação de pessoas, que têm conhecimentos e habilidades diferentes, ou não, e que pode ser aplicada em qualquer tipo de organização com fins lucrativos ou não. Em face disto, o autor apresenta os sete princípios essenciais da administração que podem ser vistos no quadro a seguir.

Princípios essenciais da administração	Significado
<i>A administração trata dos seres humanos.</i>	Sua tarefa é capacitar as pessoas a funcionar em conjunto, efetivar suas forças e tornar irrelevantes suas fraquezas. É disso que trata uma organização, e esta é a razão pela qual a administração é um fator crítico e determinante. Hoje em dia, praticamente todos nós somos empregados por instituições administradas, grandes ou pequenas, empresariais ou não. Dependemos da administração para nossa sobrevivência. E a nossa capacidade de contribuição à sociedade também depende tanto da administração das organizações em que trabalhamos quanto de nossos próprios talentos, dedicação e esforço.
<i>A administração está profundamente inserida na cultura, porque ela trata da integração das pessoas em um empreendimento comum.</i>	O que os administradores fazem na Alemanha Ocidental, no Reino Unido, nos EUA, no Japão, ou no Brasil é exatamente o mesmo. Como eles fazem é que pode ser bem diferente. Assim, um dos desafios básicos que os administradores enfrentam em países em desenvolvimento é descobrir e identificar as parcelas de suas próprias tradições, história e cultura que possam ser usadas como elementos construtivos da administração. A diferença entre o sucesso econômico do Japão e o relativo atraso da Índia é explicado, em grande parte, porque os administradores japoneses conseguiram transplantar conceitos administrativos importantes para seu próprio solo cultural e fazê-los crescer.
<i>Toda empresa requer compromisso com metas comuns e valores compartilhados.</i>	Sem esse compromisso não há empresa, há somente funcionários desordenados. A empresa necessita ter objetivos simples, claros e unificantes. A missão da empresa deve ser suficientemente clara e grande para promover uma visão comum. As metas que a incorporam devem ser claras, públicas e constantemente reafirmadas. A primeira tarefa da administração é pensar, estabelecer e exemplificar esses objetivos, valores e metas.
<i>A administração deve capacitar a empresa e cada um de seus componentes a crescer e se desenvolver à medida que mudem necessidades e oportunidades.</i>	Toda empresa é uma instituição de aprendizado e de ensino. Treinamento e desenvolvimento precisam ser instituídos em todos os níveis da sua estrutura – treinamento e desenvolvimento incessantes.
<i>Toda empresa deve estar ancorada na comunicação e na responsabilidade individual.</i>	Toda empresa é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimento, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho. Todos os componentes devem pensar sobre o que pretendem alcançar – e garantir que seus associados conheçam e entendam essa meta. Todos precisam considerar o que devem aos outros – e garantir que esses outros entendam. Todos devem pensar naquilo que eles, por sua vez, precisam dos outros e garantir que os outros saibam o que se espera deles.
<i>Posição no mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento do pessoal, qualidade, resultados financeiros, todos são cruciais ao desempenho de uma organização e à sua sobrevivência.</i>	Nem o nível de produção nem a “linha de resultados” são, por si sós, uma medição adequada do desempenho da administração e da empresa. Também as instituições não-lucrativas precisam de medições em algumas áreas específicas às suas missões. Tanto quanto um ser humano, uma organização também necessita de diversas medições para avaliar sua saúde e seu desempenho. O desempenho está entranhado na empresa e na sua administração; precisa ser medido – ou ao menos julgado – além de ser continuamente melhorado.
<i>O resultado de uma empresa é um cliente satisfeito.</i>	Finalmente, o único e mais importante detalhe a lembrar sobre qualquer empresa é que os resultados existem apenas no exterior. O resultado de um hospital é um paciente curado. O resultado de uma escola é um aluno que aprendeu algo e coloca em funcionamento dez anos mais tarde. Dentro de uma empresa só há custos.

Quadro 19 – Os sete princípios essenciais da administração.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Drucker (2001, p. 29-30).

Esses princípios essenciais que Drucker (2001) apresenta poderiam ser seguidos como uma receita de como administrar com sucesso. Identifica-se nesta abordagem que os administradores atuantes em determinada organização ao compreenderem, seguirem e trabalharem, orientados por esses princípios, podem construir organizações bem sucedidas, com capacidade de produzirem bom desempenho, gerando riqueza e, ao mesmo tempo, maior visão e integração humana.

O tema relacionamento pode ser identificado em Drucker (1998, 2001) quando aborda a importância de se compreender o processo decisório para que este ocorra com êxito e com os princípios essenciais da Administração. Em ambos a relação entre organização e públicos está presente quando sugere que o bom desempenho das atividades depende do relacionamento e da integração humana.

3.1.2.2 *Henry Mintzberg, o guru da Administração*

Henry Mintzberg nasceu no Canadá, em 1939 e foi, durante quarenta anos, professor da Universidade McGill, em Montreal. Suas pesquisas lidam com questões de Administração Geral e Organizações com foco na natureza do trabalho gerencial, nas formas de organização, no processo de formação da estratégia, e poder organizacional, sendo um autor de referência sobre esses temas. Escreveu mais de cento e quarenta artigos e tem treze livros publicados. Em 2000, foi nomeado Acadêmico Eminente pela *Academy of Management*.

No Brasil, de acordo com Bignetti e Paiva (2002, p. 116-117), Mintzberg é o segundo autor mais citado em trabalhos acadêmicos sobre estudos organizacionais e é referenciado por sua contribuição ao entendimento da estratégia como processo emergente de transformação.

Em sua obra *Criando organizações eficazes*, de 2003, Mintzberg apresenta um modelo de estruturas organizacionais em cinco configurações, sustentando que qualquer atividade humana organizada dá origem a duas exigências fundamentais e

opostas, que são a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação destas tarefas. Mintzberg (2003) divide o modelo de estruturas organizacionais em:

Estruturas organizacionais	Características
<i>Estrutura simples</i>	Supervisão e ajuste mútuo; estrutura simples; empresa pequena
<i>Burocracia mecanizada</i>	Eficiente; voltada para desempenho e velocidade de produção; tecnoestrutura é importante
<i>Burocracia profissional</i>	Alta qualificação dos operadores; soluções de problemas (serviços)
<i>Forma divisionalizada</i>	Grande; espalhada geograficamente
<i>Adhocracia</i>	Criativa; muda com frequência; ajuste mútuo

Quadro 20 – Tipos de estruturas organizacionais.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Mintzberg (2003).

Observa-se que o objeto referencial das estruturas, propostas por Mintzberg (2003), é a organização. A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e depois como a coordenação é realizada entre estas tarefas.

A estratégia é amplamente trabalhada pelo autor, que tem várias obras editadas sobre este tema, além de parcerias com outros colaboradores.

No entender de Mintzberg (2004, p. 34), a estratégia pode ser dividida em quatro grandes características que se complementam e se interrelacionam. São elas:

- **Estratégia como plano:** Para quase todos, a estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido. Este tipo de estratégia tem duas características essenciais: a primeira é feita com antecedência às ações que ela guiará, e a segunda é desenvolvida conscientemente e com um propósito.

- Estratégia como padrão: O padrão de comportamento inferido das decisões determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de contribuição econômica que ela intenciona fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidade.
- Estratégia como posição: Definição de determinados produtos em determinados mercados. Aplica-se o conceito como forma de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”.
- Estratégia como perspectiva: A estratégia é entendida como uma perspectiva, seu conteúdo consiste não apenas numa posição escolhida mas também numa forma fixa de olhar o mundo (MINTZBERG, 2004, p. 34-37).

É possível argumentar que, nos tipos de estratégia apresentados por Mintzberg (2004), nem todos são de fato realizados ou atribuídos pela organização. Porém, a estratégia como padrão sempre é realizada, pois surgem das ações da organização.

Mintzberg (2004) ressalta que todas essas definições são válidas e que é necessário fazer adaptações durante o percurso da implantação das estratégias²² para que elas possam ser realizadas. Em relação a tal aspecto, Mintzberg (2004, p.35) sustenta “as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias não-realizadas”.

O mesmo autor explica que a literatura sobre planejamento dá mais ênfase para as estratégias deliberadas e não reconhece um terceiro tipo de estratégia, a emergente, identificada por ele (2004). Nesse tipo de estratégia um padrão realizado não foi planejado no início. Mintzberg (2004, p. 35) ressalta que “poucas estratégias podem ser puramente deliberadas e poucas, puramente emergentes. Uma sugere aprendizado zero, a outra, controle zero”. Esta visão do autor sugere que esses dois tipos de estratégia precisam se misturar com o intuito de controlar sem interromper o processo de aprendizado.

²² Para Mintzberg (2004, p. 34), a estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzir planos. O processo de estratégia poder ser compreendido como parte de um plano que objetiva uma direção, um plano para o futuro, uma intenção, uma priorização de recursos e ações.

O aprendizado é evitado na estratégia puramente deliberada, por outro lado, a estratégia emergente incentiva esse aprendizado. Na análise de Mintzberg (2004), a estratégia emergente volta-se para o papel do estrategista que, entende o ambiente a sua volta e toma decisões. Estas decisões transformam-se em padrões. Em última análise, é como se uma estratégia não necessitasse de um plano, pois, ela resulta da experiência e da forma de enxergar o mundo pelo líder da organização.

No que se refere ainda sobre estratégia, vale ressaltar a importância de seu processo de formulação que, segundo Mintzberg (1973), pode desenvolver-se em três modos :

- Modo empreendedor: dominado pela procura ativa de novas oportunidades, motivado pelas características do empreendedor, o qual toma decisões arriscadas em um ambiente incerto. Acontece, geralmente, em organizações pequenas com forte liderança.
- Modo adaptativo: em função da complexidade ambiental, a organização se adapta às nuances do mercado. É caracterizado por soluções reativas a problemas existentes, e em passos incrementais. Está inserido, normalmente em grandes organizações onde há disputa pelo poder entre vários grupos.
- Modo planejado: é também conhecido como planejamento formal ou racional. Busca analisar minuciosamente as propostas e cenários, gerando estratégias globais para a organização. Ocorre em organizações grandes que atuam em ambientes arriscados.

Ao buscar desvendar a formação de estratégias ao longo do tempo, Mintzberg e mais dois colaboradores (Ahlstrand e Lampel, 2000) sistematizaram esses estudos estratégicos em dez escolas de pensamento. Cada uma das dez escolas aborda uma forma diversa de formular e criar estratégias, não tratando somente da formulação da estratégia em si, mas também do processo estratégico como um todo. Estas dez escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são segmentadas em dois grupos: as escolas prescritivas e as escolas descritivas. Cada um desses grupos enfoca o processo estratégico de maneira diferente, como pode ser visto no quadro a seguir.

Escolas Prescritivas	Definição
do Design	Representa a visão mais influente do processo de formação de estratégia. Propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. As estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização.
do Planejamento	É a formulação de estratégia como um processo formal. Tem a maior parte das ideias da escola de <i>design</i> e está incluída a técnica de planejamento estratégico.
do Posicionamento	Não está muito longe da escola de <i>design</i> e da escola do planejamento, mas criou e aperfeiçoou um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes da organização.
Escolas Descritivas	Definição
Empreendedora	A formulação de estratégia está ligada a um processo visionário de um líder. O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito.
Cognitiva	É caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição. Chama a atenção para determinados estágios do processo de formação de estratégia em especial períodos de concepção original de estratégia. Essa escola afirma que é preciso compreender a mente humana para compreender a formação de estratégia.
de Aprendizado	Traz uma realidade para o estudo de formulação de estratégias que estava ausente nas outras escolas. É baseada em pesquisas descritivas que podem informar o que as organizações deveriam fazer e mais o que elas realmente fazem quando são confrontadas com condições complexas e dinâmicas.
do Poder	A formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo. Divide-se em poder micro, que vê a formação da estratégia como a interação, através de persuasão e barganha; e o poder macro que vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas.
Cultural	A formulação de estratégia é processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. O indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização. A estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.
Ambiental	Tem sua origem na teoria da contingência. Nesta escola, o ambiente é um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia. A organização deve responder a essas forças, ou pode ser eliminada.
de Configuração	Entende estratégia como um processo de transformação Esta última escola está centrada no processo de formalização e no processo de descrição da estratégia respeitando as particularidades de cada organização. Utiliza-se de vários conceitos e estruturas integrando-os em função do ciclo de vida da organização.

Quadro 21 – Dez escolas de pensamento da formulação da estratégia.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Ao examinar as dez escolas de pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode-se dizer que a formulação de estratégias é um tanto quanto complexa. As organizações podem utilizar-se de uma ou mais destas escolas de pensamento estratégico para formularem suas estratégias. As escolas prescritivas mostram-se mais preocupadas com a formalização do processo, já as escolas descritivas enfatizam aspectos específicos do processo de formulação da estratégia.

A formação da estratégia é uma visão intuitiva e trata da transformação dos fatos para em seguida propagar o que foi planejado. E para que isso ocorra é necessário que o conhecimento individual e a interação social caminhem juntos. Com isso, o planejamento pode e deve ser tratado de forma mais ampla pelas organizações, resultando em decisões significativas.

A estratégia é amplamente trabalhada por Mintzberg (1973, 1983, 2000, 2003, 2004) em suas obras e pode-se dizer que o relacionamento é fator relevante na elaboração e execução das estratégias da organização, pois para que se alcance os objetivos desejados um bom e eficaz relacionamento entre todos os participantes desse processo deve ser considerado.

3.1.2.3 Fernando Prestes Motta e a Administração no Brasil

No exame da bibliografia sobre Administração foi possível identificar que no Brasil, apesar de existirem muitos autores com obras significantes, Fernando Prestes Motta destaca-se pelo estudo da Administração abrangendo as dimensões das teorias administrativas e das teorias organizacionais.

Motta teve seu primeiro livro publicado em 1974, com o título de “Teoria geral da administração: uma introdução”. Nele, as principais teorias administrativas são mapeadas, expostas e criticadas. Esta obra teve vinte e duas edições sem alteração e em sua vigésima terceira edição, lançada em 2002, tem a colaboração de Isabella F. G. de Vasconcelos.

Ao longo do tempo, Motta publicou dezenas de obras, como *Empresário e hegemonia política* (1979), onde apresenta o processo político brasileiro de forma ampla, que tem como principal protagonista a burguesia local. O desenvolvimento histórico da burguesia e dos grandes grupos empresariais locais e o populismo, o nacionalismo, o desenvolvimentismo do Estado e os partidos políticos são discutidos pelo autor. Motta sugere que a burguesia, se não é plenamente hegemônica, está longe de ser uma classe desarticulada e politicamente incapaz, como certos trabalhos teóricos procuram apresentar.

No ano seguinte, em 1980, Motta publicou com Bresser Pereira, a obra *Introdução à organização burocrática*, onde examina, de forma sistemática, as organizações burocráticas buscando conceituá-las e entender seu funcionamento assim como analisá-las como um sistema social de dominação a serviço da própria organização.

Ainda em 1980, defendeu sua tese de Doutorado intitulada *Burocracia e Autogestão: A Proposta de Proudhon*, que foi transformada em livro. Em 1981 o autor publicou a obra *O que é burocracia?* que apresenta o impacto da burocracia na construção da identidade a partir de uma concepção abrangente do papel das organizações na sociedade contemporânea. “A importância da dimensão psicológica, neste texto, pode ser medida pelas expressões utilizadas, como individualização, alienação, fantasia e palavra fragmentária, personalidade burocrática” (GUTIERREZ, 2003, p. 158).

Em 1982, Motta lançou a obra *Participação e co-gestão: novas formas de administração* (1982), que incluía, até o início dos anos 80, a bibliografia internacional acerca das teorias e práticas de co-gestão (CATANI, 2003).

Motta defendeu sua tese de livre-docência, em 1985, dando origem ao livro *“Organização e poder: empresa, Estado e escola”*, onde o autor aprofunda sua análise acerca das organizações complexas apresentando a interconexão entre dominação e exploração no mundo contemporâneo. Nesta obra, Motta mostra-se crítico e se posiciona com clareza, desmistificando a pretensa neutralidade metodológica e axiológica das teorias da administração (CATANI, SILVA e BRUNO, 2003).

Além de publicar várias obras, Motta escreveu vários artigos para a Revista de Administração de Empresas (RAE), nas décadas de 80 e 90. Em 1997, foi o organizador do livro *Cultura organizacional e cultura brasileira*, juntamente com Miguel Caldas, onde reuniram 27 autores que abordam a pesquisa na temática. Os artigos publicados nesta coletânea tratam a cultura organizacional e cultura brasileira; a cultura organizacional brasileira; o imaginário brasileiro e cultura organizacional; a cultura organizacional e o cotidiano nas organizações brasileiras; cultura organizacional e cultura popular brasileira, entre outros. Motta (1997) aborda os estilos administrativos e a cultura nacional, relacionando o primeiro à segunda, recuperando classificações e entendimentos sobre cultura e enfatizando as questões interculturais. Para ele, é preciso entender a cultura no contexto onde as organizações estão inseridas.

Ao evidenciar a dimensão política das organizações, Motta (1997) afirma que a cultura brasileira está fundamentada no engenho. Dessa forma, apresenta as relações de dominação no ambiente organizacional, o que pode ser verificado por meio da seguinte afirmação:

A distância social entre senhores e escravos era tão grande que parece surgir um caminho de explicação para a indiferença que a classe dominante atualmente demonstra pelos miseráveis, que não parecem ser considerados indivíduos, ao contrário do que ocorre em outros países, nos quais a noção de igualdade é mais forte (MOTTA, 1997, p. 32).

Em 1999, Motta publicou *Teoria das Organizações: Evolução e Crítica*, tendo sua segunda edição em 2001. Nesta obra, o autor apresenta uma visão geral da teoria organizacional e administrativa, identificando suas escolas e teóricos principais. Motta também apresenta a vertente empresarial no Brasil nas áreas pública e educacional.

Juntamente com Maria Ester de Freitas, em 2000, publicou "*Vida Psíquica e Organização*". Nesta obra são reunidas reflexões de autores brasileiros e franceses sobre o ser humano que age individualmente, socialmente e psicicamente, vivendo no universo organizacional, revelando a importância da psicanálise para a análise

organizacional. Na visão de Motta e Freitas (2000), ao facilitar a compreensão dos vínculos afetivos na relação indivíduo/organização, a psicanálise pode ajudar na pesquisa da natureza da dominação e de outras patologias que afetam os indivíduos nas organizações.

As obras de Motta são marcadas pelos vários enfoques e abordagens da Teoria Organizacional. Este autor, ora apresenta as teorias como elas são, ora se preocupa em oferecer uma interpretação mais aprofundada da realidade organizacional, buscando respostas mais adequadas às exigências de uma maior eficiência operacional. Nos estudos desse autor constata-se que não existe um único modelo inovador de organização, Existe, sim, uma diversidade de caminhos percorridos pelas empresas para se ajustarem aos diferentes contextos.

Pela análise de Motta (1997, 2000, 2001) observa-se que a Teoria Organizacional procura explicar o funcionamento e a natureza das organizações tanto por uma visão interna quanto por uma visão externa, que enfoca o relacionamento das organizações com seu meio ambiente. Assim, pode-se dizer que esta teoria busca evidenciar o que é e o que pode vir a ser uma organização, analisada como um conjunto de afirmações relacionadas sobre um conjunto de variáveis que descrevem os parâmetros da própria organização. Este fato, leva ao entendimento de que a Teoria Organizacional busca compreender o comportamento organizacional.

O comportamento organizacional depende, em parte, de seus diversos públicos, sobretudo seus públicos internos. O subcapítulo a seguir aborda o tema públicos em Administração.

3.2 Públicos em Administração

Avançando no exame da literatura de públicos, abordado no capítulo 2 deste trabalho, e agora dando ênfase para a área da Administração, tem-se Mintzberg (1983), que apresenta públicos como agentes com influência. Esse autor discute,

ainda, o poder da teoria organizacional, partindo da premissa de que comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores, chamados influenciadores, buscam controlar as decisões e ações da organização. Para se compreender o comportamento de uma organização, é necessário compreender que tipo de influenciadores está presente, quais necessidades cada um tem em relação à organização, e, como cada um está habilitado a exercer o poder para atender a estas necessidades.

A classificação proposta por Mintzberg (1983, p. 95) distingue dois tipos de influenciadores: externos e internos. Os indivíduos que não são empregados da organização, mas que usam as suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos empregados são os influenciadores externos. Esse autor identifica quatro grupos principais de influenciadores externos: proprietários²³, associados (fornecedores, clientes, sócios e competidores), as associações de empregados e os vários públicos que cercam todos eles. Os influenciadores internos são os empregados da organização que possuem voz ativa. São pessoas encarregadas de tomar decisões e executar ações em uma base regular ou permanente.

Sob a ótica de Hirschman (1970), a classificação de público pode ser estabelecida em três tipos: *saída*, *voz* e *lealdade*. Esse modelo foi elaborado na tentativa de apreender fenômenos sociais, políticos, organizacionais e econômicos. Para esse autor, esses três tipos de público têm por objetivo explicar como os indivíduos reagem às mudanças ou à deterioração do desempenho das organizações, assim como do Estado.

Na classificação de Hirschman (1970, p.32), o público do tipo *saída* é caracterizado por clientes insatisfeitos com um produto ou serviço e, por isso, trocam de marca. Por exemplo, políticos que fazem parte de um partido e que não aceitam a resolução da cúpula migram para outro partido; profissionais que não estão satisfeitos com a organização em que trabalham procuram outras organizações para atuar, etc. O público do tipo *saída* faz a escolha do não-enfrentamento de uma

²³ Mintzberg (1983) classifica proprietários como público externo porque considera que eles não influenciam de forma direta na execução das atividades e operações da organização. Ainda que sejam donos da organização, os proprietários utilizam agentes que trabalham em seu interesse para geri-la.

situação-problema, optando pela alternativa que representa menos transtorno para eles.

Por sua vez, o público do tipo *voz*, na classificação de Hirschman (1970, p.40) representa a tentativa de participar das decisões. Esse público prefere ficar e tentar mudar as coisas internamente, ao invés de sair e procurar um outro produto ou uma outra organização. A *voz* é o oposto da *saída* e sua efetividade está associada à capacidade de influência de cada indivíduo sobre as organizações. Quanto maior a influência do indivíduo, maior é sua chance de obter sucesso.

Se, por um lado, a *saída* não exige maiores esforços além da decisão de escolher qual caminho seguir, a *voz* é, em essência, ação política, abrindo uma infinidade de possibilidades e resultados.

Por fim, a *lealdade* é o terceiro tipo de público que Hirschman (1970, p.84) apresenta. Descreve esse tipo de público como inclinado a cooperar com a organização, desde que haja uma concordância entre as atividades desempenhadas na organização e os objetivos pessoais do indivíduo. Para esse autor, a racionalidade faz parte da lealdade e esta última se dá na estrutura de incentivos existentes na organização. Assim, o indivíduo racional é leal à sua organização e esta o reconhece e o premia pelos seus esforços. Hirschman (1970, p.82) afirma que “as condições que favorecem a coexistência da saída e da voz são melhor compreendidas ao introduzir-se o conceito de lealdade. A presença da lealdade diminui nitidamente a probabilidade de saída”.

A lealdade é entendida como um componente relevante na apreensão do funcionamento da saída e da voz. Para Hirschman (1970), ela funciona como um inibidor da saída e amplificador da voz.

Tavares (1991) propõe outra classificação, distinguindo-os em público *mútuo*, *almejado* e *indesejável*. Para esse autor, esta estrutura de classificação pode auxiliar a organização a entender as características dos públicos, para, assim, colocar em prática suas ações de curto, médio e longo prazo. Este autor define que:

Público *mútuo* é aquele que mantém interesses recíprocos com a organização; é o que está interessado na empresa e recebe o interesse desta (ex.: fornecedores e intermediários). O público *almejado* é aquele que a organização se interessa, mas que, não necessariamente, está interessado na empresa (ex.: instituições que detêm concessões de facilidades). Por fim, o público *indesejável* é aquele com o qual a organização não tem interesse em manter transações, mas nem por isso deixa de causar impacto (ex.: sindicatos, sabotadores) (TAVARES, 1991, p. 230).

Conforme Tavares (1991), as organizações não podem apenas relacionar-se de forma ocasional ou aleatória com seus públicos. Esse autor (1991, p. 250) sustenta que, para as organizações desenvolverem e sustentarem competências distintas é necessário “gerir essas relações e sua gestão, no que diz respeito aos interesses da organização, desenvolve-se ou pode desenvolver-se, na interseção que existe entre sua missão e a missão de cada um de seus públicos”. Esta afirmação de Tavares (1999) vai ao encontro do pensamento de França (2009, p. 224), ao sustentar uma visão “que considere os públicos não apenas como partes que atuam isoladas ou ocasionalmente com a organização mas também como parceiros permanentes, que devem estar em sintonia com ela”.

Ao tratar do relacionamento das organizações com seus públicos, Tavares (1991, p. 253) apresenta seis passos para a operacionalização desta relação. São eles:

- a) Identificação dos públicos: consiste em identificar os vários públicos de uma organização.
- b) Níveis de interesse: identificar, genericamente, os níveis de interesse que ambos apresentam, organização e público identificado, tais como mútuo, almejado e indesejado.
- c) Avaliação dos níveis de relacionamento: estabelecer os níveis de relacionamento conforme sejam suas esferas na organização, tais como institucional, funcional ou competitivo.

- d) Caracterização do nível de relacionamento desejado: caracterizar o nível de relacionamento que a organização pretende com o público, tais como parcerias, redes, alianças.
- e) Caracterização das expectativas de relacionamento: síntese descritiva das expectativas de relacionamento que cada parte tem em relação à outra. As expectativas de ambas podem ser modeladas para identificar cada situação em particular e indicar as ações a serem adotadas para melhorá-la ou mantê-la.
- f) Ações a serem desenvolvidas: estabelecer o nível de relacionamento desejado entre a organização e o público.

A operacionalização da relação das organizações com seus públicos, proposta por Tavares (1991), constitui na busca da compreensão do que se pretende de cada um desses públicos para estabelecer um relacionamento saudável com a organização. Para isso, é necessário que a organização compreenda as expectativas que cada público tem em relação a ela e vice-versa.

Avançando no exame das definições de públicos, pode-se destacar aquela proposta por Harrison (2005, p. 32) que divide públicos em dois tipos, em interessado interno e interessado externo. O autor explica que não existe muita diferença para administrar esses dois tipos de público, como mostra o quadro a seguir.

Público de interesse interno	Diferenças nas técnicas para administrar os dois tipos de públicos	Público de interesse externo
Contratual, algumas vezes baseada em lealdade.	Natureza da relação ←→	Contratual, legal ou informal. Baseada em lealdade.
Predomina dentro da estrutura organizacional, às vezes geograficamente dispersa.	Localização física ←→	Predomina fora da estrutura organizacional, às vezes incluídos na estrutura oficial.
Pagamentos regulares, retenção, promoções, elogios, bônus, objetivo comum, persuasão.	Motivação para desempenho ←→	Pagamentos regulares, retenção, incentivos e bônus por desempenho, objetivo comum, persuasão.
Programação, planos, algumas vezes com supervisão direta.	Controle direto ←→	Programação, planos, algumas vezes com pouca supervisão direta.
E-mail, muito contato pessoal, telefone, memorandos, normas, políticas.	Comunicação ←→	E-mail, muito contato pessoal, telefone, memorandos, normas, políticas.
O nível de envolvimento do funcionário nas decisões organizacionais varia de uma organização para a outra, mas tendências recentes indicam que esse envolvimento está crescendo.	Envolvimento nas decisões organizacionais ←→	O nível de envolvimento do funcionário nas decisões organizacionais varia de uma organização para a outra, mas tendências recentes indicam que esse envolvimento está crescendo.
Alta	Importância da confiança ←→	Alta

Quadro 22 – Administração dos públicos de interesse interno e externo.
Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Harrison (2005, p. 32).

Harrison (2005) destaca ainda um aspecto importante que colabora para não haver grandes diferenças entre esses dois tipos de públicos. Muitas organizações começaram a derrubar as fronteiras tradicionais que excluía e dividiam os públicos de interesse externos dos processos internos. Esses dois tipos de públicos vêm sendo tratados pelas organizações de forma similar.

É interessante observar que Harrison (2005) recupera uma classificação de públicos semelhante à divisão de alguns autores de Relações Públicas. Públicos são divididos em interno, comercial e externo (BAUS, 1964); grupos de interesse interno e externo (BLACK, 1993); e Interno, externo e misto (ANDRADE, 1989). Ao mesmo tempo em que essa definição de Harrison (2005) apresenta uma divisão de públicos (interno e externo), já bastante utilizada na literatura de Relações Públicas e, de certa forma, ultrapassada, o autor acrescenta a ela o termo “interessado”, dando um caráter mais atual.

Na visão de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 133), públicos se dividem em grupos formais, grupos informais e grupos de interesse. Os grupos formais são criados para servir a um propósito específico da organização e podem ser de natureza permanente ou temporária. Os grupos informais não são oficiais e surgem sem ter sido formalmente criados para servir a um propósito organizacional. Os grupos de interesse são os que se formam entre as pessoas que compartilham interesses comuns da organização.

A classificação proposta por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) é voltada para os grupos que fazem parte internamente das organizações. Para esses autores (1999, p. 135), “os grupos podem ter um impacto substancial sobre as atitudes e os comportamentos de seus membros”. “[...] eles podem ajudar as organizações no alcance de tarefas importantes”. E ainda, “assim como as pessoas, os grupos precisam ‘dar certo’ para que a organização prospere no longo prazo”.

Outro autor que também define públicos como grupos internos da organização é Robbins (2005). Para ele, o público “é como um grupo com dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo” (ROBBINS, 2005, p.186). Este autor categoriza esses grupos como formais e informais. Entende por grupos formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Já os grupos informais são alianças que não são estruturadas formalmente nem determinadas pela organização.

As definições propostas por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e Robbins (2005) são semelhantes não apenas por se tratarem de grupos internos da organização, mas também por sua classificação. Schermerhorn, Hunt e Osborn

(1999) classificam públicos com as denominações de grupos formais, informais e grupos de interesse e Robbins (2005) de grupos formais e informais.

Algumas definições de públicos foram apresentadas pelos autores selecionados. Outro tipo de público é o *stakeholder*, abordado a seguir.

3.2.1 O conceito de *Stakeholders*

Este item apresenta uma categorização de público que, embora não tenha sido amplamente tratada na literatura de Relações Públicas, revela-se adequada para a mesma: os *stakeholders*.

Para melhor compreender o que são stakeholders, buscou-se o entendimento sobre o seu conceito e sua origem nos estudos de Freeman (1984). As definições estão baseadas na visão de Freeman, 1984; Bowie (1988); Guba e Lincoln (1989); Thompson, Wartick e Smith (1991); Starik (1994); Clarkson (1995); Donaldson e Preston (1995); Selznick (1996); Atkinson e Waterhouse (1997); Mitchell, Agle e Wood (1997); Kaplan e Atkinson (1998); King e Appleton (1999); Stoner e Freeman (1999); Churchill e Peter (2000); Costa (2002) e Ihlen (2008). A identificação e a gestão de *stakeholders* foram tratadas a partir dos estudos de Argandoña (1998); Vos (2003); Bourne e Walker (2005); Preble (2005) e Carpenter e Sanders (2009).

O termo *stakeholder* surgiu na literatura de Administração, pela primeira vez, em um memorando interno do Instituto de Pesquisas de Stanford, em 1963. Esse termo foi usado para generalizar a noção de *shareholders* (acionistas) como um tipo de público com o qual os gestores de empresas precisavam oferecer respostas (FREEMAN, 1984, p. 32).

Mais tarde, foi citado por Freeman (1984) para diferenciar os *shareholders* (acionistas) dos outros membros da sociedade que atuam como pilares de sustentação à atividade organizacional. Ganhou a denominação de teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), compreendendo quaisquer atores que tenham interesses e expectativas sobre a organização.

O conceito *stakeholder* foi originalmente definido como aqueles públicos de relevância tal que, sem o suporte deles, as organizações poderiam deixar de existir. A lista de *stakeholders* incluía, originalmente, os acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores e a sociedade (FREEMAN, 1984, p. 32).

A partir de trabalhos do departamento de planejamento da *Lockheed*, uma companhia de jatos americana e, mais tarde, de trabalhos do Instituto de Pesquisas de Stanford, a abordagem original serviu como importante função de informação no processo de planejamento corporativo do próprio instituto de pesquisa. Os pesquisadores desse Instituto defendiam a ideia de que, mesmo que os executivos de empresas satisfizessem as necessidades e preocupações de grupos de *stakeholders*, eles não poderiam formular objetivos corporativos que pudessem assegurar a sobrevivência contínua da empresa (FREEMAN, 1984, p. 33).

Após o trabalho original do Instituto de Pesquisas de Stanford, o tema foi objeto de várias abordagens em direções diversas, conforme a figura a seguir.

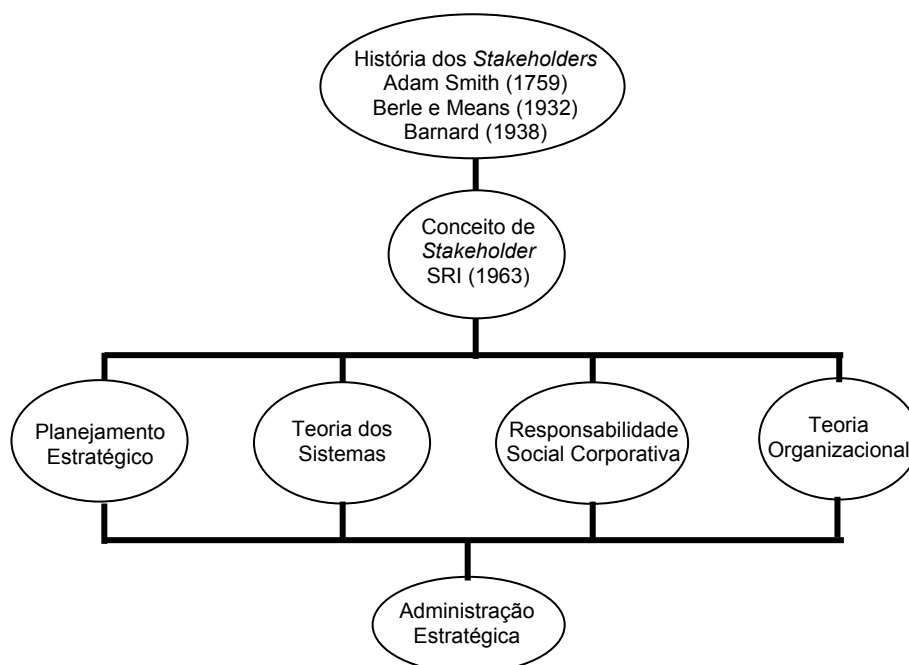


Figura 3 – Abordagens do conceito *stakeholder*
Fonte: Freeman (1984, p. 32).

O conceito *stakeholders* foi enriquecido e aprimorado em inúmeras áreas ao longo da história, sendo destacado em literaturas sobre Planejamento Estratégico, Teoria de Sistemas, Responsabilidade Social Corporativa e Teoria Organizacional, conforme apresentado no quadro a seguir.

Abordagem de Stakeholders	Conteúdo da abordagem
No Planejamento Estratégico	Na literatura de planejamento estratégico Mintzberg (2004, p. 126) afirma que “a análise da influência dos grupos de <i>stakeholders</i> envolvidos deve ser realizada sistematicamente no processo de planejamento estratégico”. Entenda-se como planejamento estratégico o desenvolvimento de planos para atingir os objetivos da organização a médio e longo prazo. É um processo administrativo-organizacional que possibilita à empresa estabelecer o rumo a ser seguido com vistas à obtenção de um nível de otimização na sua relação com o seu ambiente. Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução de tais objetivos, levando-se em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada.
Na Teoria de Sistemas	Esta teoria foi elaborada a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. Nela, as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são complexos de elementos colocados em interação. O enfoque sistêmico contrapõe-se à microabordagem do sistema fechado adotado anteriormente pelas teorias administrativas. Para Stoner e Freeman (1999, p. 46), “ <i>uma das suposições básicas da teoria dos sistemas é que as organizações não são auto-suficientes, nem independentes. Elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele</i> ”. Esses autores definem como ambiente externo todos os elementos de fora da organização que são relevantes para sua operação. No ambiente externo existem os elementos de ação direta e indireta, sendo na ação direta que os <i>stakeholders</i> estão inseridos, pois influenciam diretamente as ações e atividades das organizações.
Na Responsabilidade Social Corporativa	Com o passar dos tempos, a sociedade passou a exigir que as empresas adotassem políticas e mecanismos capazes de garantir, de forma satisfatória, seu desempenho social. A partir disso, a pressão por maior responsabilidade social nas organizações tornou-se comum. Para Melo Neto e Froes (2001, p. 132), “o comportamento ético empresarial deve ter como alvo os <i>stakeholders</i> da organização”. Para esses autores, “ <i>a teia de relações de uma empresa tem seu ápice no público que compra seus bens ou que faz uso de seus serviços</i> ”. Assim, a imagem que a empresa passa para o público deve ser confiável e respaldada pela transparência de suas ações. “De nada adianta tentar transmitir uma imagem de empresa socialmente responsável e não agir de forma ética com seus <i>stakeholders</i> ”.

Quadro 23 – Abordagens onde o conceito de *stakeholder* é adotado.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Bowditch e Buono (1992), Stoner e Freeman (1999), Melo Neto e Froes (2001), Motta (2001), Mintzberg (2004). (continua)

Abordagem de Stakeholders	Conteúdo da abordagem
Na Teoria Organizacional	A partir da primeira metade do século XX, diferentes correntes teóricas solidificaram-se. Entretanto, pode-se dizer que nas três últimas décadas a teoria e a prática organizacionais mudaram significativamente. Segundo Motta (2001, p. 54), “a Teoria das Organizações é marcada pelos vários enfoques e abordagens, que ora se preocupam em oferecer uma interpretação mais aprofundada da realidade organizacional, ora privilegiam a busca de respostas mais adequadas às exigências de uma maior eficiência operacional”. Bowditch e Buono (1992, p. 144) sugerem que “as exigências sobre as organizações crescem continuamente, o que inclui uma variedade mais ampla de grupos que não eram tradicionalmente definidos como parte do interesse imediato da organização. Esses grupos são chamados de <i>stakeholders</i> ”. Esses autores citam os <i>stakeholders</i> , num sentido estrito, como sendo grupos ou pessoas identificáveis e relevantes que as organizações devem levar em consideração, devido ao seu grau de influência sobre as ações organizacionais.

(cont.) Quadro 23 – Abordagens onde o conceito de *stakeholder* é adotado.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Bowditch e Buono (1992), Stoner e Freeman (1999), Melo Neto e Froes (2001), Motta (2001), Mintzberg (2004).

A partir do trabalho de Freeman (1984), alguns autores vêm contribuindo para o tema por meio de estudos que buscam entender as organizações. Esses estudos enfocam não apenas o ponto de vista dos públicos, mas incluem os *stakeholders*.

Freeman (1984, p. 24) sustenta que:

Os *stakeholders* podem ser considerados como todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que nela influem, ou são por elas influenciados, devendo, por isto, ser considerados nos processos de tomada de decisão.

Dentro desta definição pode-se identificar tanto *stakeholders* tradicionais (clientes, fornecedores, acionistas, competidores, etc.), quanto emergentes (agências governamentais, organizações sociais, agências de regulação, organizações não-governamentais – ONGs, associações de populações tradicionais, associações comunitárias, etc.) (FREEMAN, 1984, p. 26).

Há inúmeras definições de *stakeholders* segundo diferentes autores. De um lado, há definições muito abrangentes, como a que propõe Thompson, Wartick e

Smith (1991, p. 209), quando afirmam que “*stakeholder* é qualquer ator (pessoa, grupo ou entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização”. Para Bowie (1988, p. 101), sugere uma definição um pouco mais restrita, propondo que “*stakeholders* [...] são atores ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários/acionistas e clientes portadores de interesses e expectativas sobre a organização, sem os quais a existência desta última não seria possível”.

Essas definições tratam *stakeholders* como pessoas, grupos e empresas de interesse, que se relacionam com a organização, afetando-a e sendo por ela afetados. Essa influência pode se dar de forma direta ou indireta, pelo desempenho da organização na busca de seus objetivos, em termos de produtos, políticas e processos operacionais.

Outra definição de *stakeholders*, encontrada na literatura de Administração, é proposta por Churchill e Peter (2000, p. 13). Eles afirmam que “*stakeholders* são indivíduos e grupos que também têm um interesse nas conseqüências das decisões das organizações e podem influenciá-las”. Podem incluir tanto clientes, como concorrentes, e devem ser tratados lealmente. Incluem também proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, grupos de pressão, funcionários, comunidades locais e a sociedade em geral. Esta definição proposta por Churchill e Peter (2000) apresenta um caráter mais amplo em relação às anteriores, que ficam restritas a grupos e atores.

Na bibliografia brasileira, Costa (2002, p. 89) propõe que:

Stakeholder pode ser definido como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informal, que tenha algum tipo de interesse que pode afetar ou ser afetado pelo funcionamento, desempenho, comercialização, operação, resultados presentes ou futuros da organização em questão.

Nesta linha, Kreitlon e Quintella (2001, p. 7), sugerem que “cada grupo de *stakeholder* depende não apenas da organização, mas, também, dos outros grupos para atingir seus objetivos e, até certo ponto, para vê-los legitimados”. Por outro

lado, existe sempre uma reciprocidade de interesses entre a organização e os grupos sob sua influência, visto que cada uma das partes pode afetar a outra em vários aspectos.

Ainda que seja discutida a relevância da teoria de *stakeholders* por vários autores, alguns deles a criticam, em especial quanto à sua operacionalização. Segundo Martins e Fontes Filho (2001, p. 3), mesmo que muitas vezes a abordagem de *stakeholders* seja atraente para as organizações, “a impossibilidade de se definir *stakeholders* de forma mais exata ou sistemática dificulta a operacionalização dos conceitos-chave”.

De acordo com Guba e Lincoln (1989, p.122), existem três diferentes grupos de *stakeholders*:

- *agentes*, que direcionam, operam, administram, sustentam, ou de qualquer outra forma contribuem para o desenvolvimento, estabelecimento e operação da organização;
- *beneficiários e beneficiários secundários*, que lucram ou esperam lucrar a partir da evolução das atividades da organização, e;
- *vítimas*, que direta ou indiretamente sofrem perdas conseqüentes da atuação da organização.

Por outro lado, King e Appleton (1999, p.702), numa visão um pouco divergente, sugerem a existência de apenas dois grupos de *stakeholders*: “(a) os invulneráveis, que não são afetados em momento algum da existência da organização; e (b) os temporariamente invulneráveis, que, embora não sejam afetados no presente momento, poderão sê-lo no futuro”.

Além dos objetivos e resultados, outro fator importante para as organizações em relação a seus *stakeholders* é a busca de coalizões possíveis entre esses vários públicos de interesse. Stoner e Freeman (1999), afirmam que os *stakeholders* pertencem a duas categorias: *stakeholders* externos e internos. Para esses autores (1999, p. 48):

Os *stakeholders* externos incluem grupos como sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais, mídia, instituições, competidores e órgãos governamentais. *Stakeholders* internos incluem empregados, acionistas e o conselho de administração.

O papel que os *stakeholders* representa pode mudar conforme a evolução e o desenvolvimento do ambiente organizacional. Cada organização, individualmente, terá um mapa específico de *stakeholders* que, em essência, será uma imagem do componente de ação direta de seu ambiente externo.

Stoner e Freeman (1999, p. 46) estabelecem que:

Os *stakeholders* são grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte de uma organização e influenciam diretamente as organizações, de modo que são elementos do ambiente de ação direta.

Na visão de Clarkson (1995), *stakeholders* são definidos a partir do risco envolvido na organização. Esse autor denomina os *stakeholders* de voluntários e involuntários. O *stakeholder* voluntário é aquele que incorre em algum risco por ter investido alguma forma de capital humano ou financeiro, algum tipo de valor na organização. O *stakeholder* involuntário é aquele que corre o risco com o resultado das ações da organização.

Com esta forma de pensamento, esse autor define a relação dos *stakeholders* com as organizações como um risco associado, ou até mesmo perda. Considera *stakeholders* “pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras” (CLARKSON, 1995, p. 98).

Starik (1994, p. 97) apresenta outra forma de definir *stakeholders* que é conhecer seu grau de importância na organização, ou seja, quão importante é o *stakeholder* X em relação ao *stakeholder* Y. De forma similar, Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 859) sugerem ser realmente necessário para a identificação de um *stakeholder* os atributos poder, legitimidade e urgência. Os tipos primários e secundários representam a classificação proposta por Atkinson e Waterhouse (1997,

p. 32). Os primários são aqueles *stakeholders* sem o qual a organização não poderia sobreviver (acionistas, fornecedores empregados e consumidores) e os secundários têm algum grau de importância, mas não comprometeriam as ações da organização (governo, comunidade e outras organizações).

No entender de Ihlen (2008, p. 135), os *stakeholders* são normativos, aqueles que a organização tem uma obrigação moral, muito além do que é devido a outros atores ou agentes sociais. Como por exemplo, os funcionários. E derivativos, sendo os grupos que podem ter um efeito sobre a organização e sobre os *stakeholders* normativos.

De forma mais específica, e sempre com o foco nas organizações, inúmeras definições do termo *stakeholder* identificam esse tipo de público como agentes capazes de influenciar os objetivos da empresa e, ao serem negligenciados, podem atrapalhar os rumos de qualquer organização.

Sobre esse enfoque, Kaplan e Atkinson (1998, p.502) definem *stakeholders* como sendo “os indivíduos, grupos de indivíduos e instituições que definem o sucesso das organizações ou afetam a capacidade que a organização tem em atingir seus objetivos”.

Em continuidade às definições de *stakeholders* encontradas na literatura, acrescenta-se, ainda, aquela proposta por Selznick (1996, p. 281), ao afirmar que “ver a empresa como instituição é vê-la continuamente preocupada em levar em conta *stakeholders*, cumprindo compromissos de longo prazo, sendo sensível à estrutura de autoridade que a opera”. Há um conflito com a visão dominante de que a empresa é uma associação voluntária de acionistas, que detêm a propriedade da empresa e são os únicos membros que devem realmente ser levados em conta.

Além dos tipos e definições, Freeman (1984, p. 54) desenvolveu três níveis de *stakeholders*: racional, de processo e transacional. O nível racional consiste na identificação exaustiva do público de interesse na descoberta de qual o interesse multidimensional de cada um e no reconhecimento das redes de influência em que cada um se encontra. Esta abordagem descritiva se baseia na representação a seguir.



Figura 4 – Mapa de *stakeholders* de uma grande organização
 Fonte: Freeman (1984, p. 55)

O nível processo trata do procedimento sistemático colocado em prática pela organização para saber quais são os interesses dos *stakeholders* no seu processo de elaboração, prática e controle da estratégia (FREEMAN, 1984, p. 69). E por último, o nível transacional propõe examinar como interagir com os *stakeholders*. É um tipo de dispositivo de negociação. A análise desses três níveis permite mensurar a maturidade dos *stakeholders* de uma organização, segundo sua capacidade de adotar uma abordagem e identificar o processo organizacional para integrar seus interesses.

Outra forma é a proposta de Donaldson e Preston (1995, p. 67), que apresentam uma tipologia de *stakeholders* com três aspectos chave: “descritivo, instrumental e normativo”. Para esses autores, a teoria dos *stakeholders* cria padrões que fazem com que os gestores reconheçam a validade dos diversos interesses, como pode ser observado a seguir:

- a) Aspecto descritivo: enfatiza as dimensões sociais e políticas do ambiente estratégico de uma organização. Designa, também, e deixa claro o valor potencial dos aspectos humanísticos, ético e comportamental.

- b) Aspecto instrumental: estabelece a estrutura para examinar as conexões que existem entre a prática da gestão de *stakeholder* e a realização de várias metas e performance da empresa. Também se refere à riqueza relacional, que é a riqueza baseada na reputação da organização, na qualidade de seu produto e na sua liderança tecnológica.
- c) Aspecto normativo: é descrito pelos autores como sendo os interesses de todos os *stakeholders*. Este aspecto tem valor intrínseco, isto é, cada grupo de *stakeholder* merece consideração por si próprio e não meramente por sua habilidade de influenciar os interesses de algum outro grupo (DONALDSON e PRESTON, 1995, p. 81).

Independentemente dos tipos de *stakeholders* que possam existir, os autores citados nesta seção concordam que esses diferentes grupos geram influências diversas sobre as organizações. Por esse motivo, necessitam ser identificados e analisados para que a organização utilize estratégias e ações visando o bom relacionamento com esses públicos de interesse.

Nesta ótica, Ihlen (2008, p. 136), afirma que o conceito de *stakeholders* tem seu mérito primário por apontar os aspectos relacionais das organizações e suas funções. Para esse autor (2008, p. 136), a ideia básica é que:

o sucesso de uma organização depende do quão hábil ela é para administrar seus relacionamentos com grupos chave tais como clientes, empregados, comunidades, fornecedores, políticos, proprietários e outros que podem afetar sua habilidade em atingir suas metas.

Nesta abordagem, Ihlen (2008) apresenta o relacionamento da organização dependente também do gestor. É esse profissional que deve manter o suporte a todos os grupos citados acima, equilibrando seus interesses enquanto faz da organização um lugar onde os interesses dos *stakeholders* podem ser maximizados ao longo do tempo.

3.2.2 Identificação e gestão de *stakeholders*

A identificação de *stakeholders* vem sendo tratada amplamente na literatura de administração por vários autores, entre eles, Mitchell, Agle e Wood (1997), Argandoña (1998), Bourne e Walker (2005) e Carpenter e Sanders (2009).

Uma forma de examinar diferentes grupos e tipos de *stakeholders* é proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 858) que sugerem a existência de três dimensões que determinam características distintas entre os diferentes *stakeholders*: São elas:

- a) *Poder*, explicado pelas variáveis definidoras dos recursos coercitivos, utilitários e simbólicos;
- b) *Legitimidade*, expressa pelo desejo de suas ações;
- c) *Urgência*, avaliada quanto às pressões de tempo e crítica das demandas do ator.

Para esses autores, nestas três dimensões, o *poder* pode estar presente ou ser agrupado, constituído de recursos coercitivos (força física, armas), de recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento, logística, matérias-primas) e recursos simbólicos (prestígio, estima, carisma) para impor sua demanda sobre os demais atores em uma relação ou jogo social.

A *legitimidade* é obtida a partir de pressupostos ou percepções sobre a expectativa quanto às ações de um ator social, seja uma pessoa, organização, marca, entre outros.

Por fim, a *urgência* reflete a necessidade por atenção imediata às demandas ou interesses de um ator.

Diferentes combinações das três dimensões determinam tipos distintos de *stakeholders*, onde intensidades diferentes podem caracterizar cada tipo específico.

O quadro a seguir apresenta os tipos de *stakeholders* segundo suas respectivas características. Cada **X** indica a presença das dimensões poder, legitimidade e urgência.

TIPOS	DIMENSÕES		
	Poder	Legitimidade	Urgência
Discrecionário	X		
Adormecido		X	
Exigente			X
Perigoso	X		X
Dependente		X	X
Dominante	X	X	
Definitivo	X	X	X

Quadro 24 – Tipos diferentes de *stakeholders*
 Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 862).

Constata-se que os tipos e dimensões de *stakeholders* apresentados por Mitchell, Agle e Wood (1997) oferecem uma estrutura para operacionalizar o conceito *stakeholder*. Os tipos de *stakeholders* são identificados de acordo com a quantidade de dimensões atribuídas a eles. Observa-se que a interferência dos *stakeholders* em uma organização se dá por mediação das três dimensões: poder, legitimidade e urgência. Esse modelo de identificação de *stakeholders* oferece às organizações não somente identificar esses públicos de interesse, mas também atender e satisfazer suas necessidades.

Mitchell, Agle e Wood (1997) parecem não aceitar a classificação genérica e apresentam o *stakeholder* definitivo. Para que um *stakeholder* seja classificado como definitivo ele deve apresentar as três dimensões juntas: o poder, a legitimidade e a urgência. Se uma destas dimensões não estiver presente, ele não pode ser considerado um *stakeholder* definitivo.

Para esses autores (1997, p. 860), “quanto mais um *stakeholder* apresenta as dimensões poder, legitimidade e urgência, mais ele se torna merecedor de atenção”. Segundo esses autores, o conjunto de apenas uma ou duas destas dimensões não assegura a preponderância de um *stakeholder*.

Outro aspecto relevante no que diz respeito à identificação de *stakeholders* é o exposto por Argandoña (1998), quando observa que a identificação é condição necessária para as organizações realizarem uma gestão consciente voltada a esses públicos de interesse. Para isso, é importante que cada organização procure respostas às questões seguintes:

- a) Quem são os *stakeholders* e quais os seus interesses?
- b) Quais as oportunidades e ameaças que lhes estão associadas?
- c) Que responsabilidades (econômicas, sociais, ecológicas, políticas, etc.) resultam da relação entre os *stakeholders* e a organização?
- d) Qual a estratégia correta para lidar com os *stakeholders* e seus interesses? (ARGANDOÑA, 1998, p. 1097).

Ao propor estas perguntas, Argandoña (1998) acrescenta que as suas respostas não devem ser respondidas somente na ótica da alta gerência da organização, mas em conjunto com seus colaboradores. A incorreta identificação dos grupos de *stakeholders* e seus respectivos interesses levam a decisões insuficientemente fundamentadas, com o risco de surgirem atritos entre os diversos grupos de interesses e a organização.

Outra forma de identificar *stakeholders* é proposta por Carpenter e Sanders (2009, p. 54). Para esses autores, as organizações têm uma tarefa difícil ao identificar todos esses públicos de interesse, pois os tipos de *stakeholders* são muitos e para simplificar esse processo é necessário que se comece por identificar grupos de *stakeholders*. Os autores denominam esses grupos em: *Stakeholders* Organizacionais, *Stakeholders* de mercado de capital, *Stakeholders* de mercado de produto e *Stakeholders* sociais.

Carpenter e Sanders (2009, p. 54) propõem que para se identificar esses quatro grupos de *stakeholders* é necessário seguir três passos, como pode ser visto no quadro a seguir.

Passos	Definição
<p>1 - Determinar as influências dos stakeholders no processo de formulação da estratégia</p>	<p>“Uma forma de analisar a importância e os papéis dos indivíduos que se enquadram dentro do grupo de <i>stakeholders</i> é identificar as pessoas e as equipes que deveriam ser consultados enquanto a estratégia está sendo desenvolvida. Ou quem desempenhará um papel na sua implementação. Esses são os <i>stakeholders</i> organizacionais. Eles incluem tanto gestores de alto nível como trabalhadores de primeira linha. Além desse tipo de stakeholders, há igualmente os stakeholders de mercado de capital, que são os grupos que afetam a disponibilidade ou o custo do capital: acionistas, investidores, bancos, e outros intermediários financeiros. São os que aportam capital para a empresa. Em seguida, os stakeholders de mercado de produto que se constitui em fornecedores e clientes. E por último, os stakeholders sociais, que se apresentam como grupos externos que podem ser afetados ou exercer influência sobre a estratégia ou a performance da empresa, como sindicatos, grupos ativistas e governo”.</p>
<p>2 - Determinar os efeitos das decisões estratégicas sobre os stakeholders relevantes.</p>	<p>“Determinar a natureza do efeito das decisões estratégicas da empresa sobre uma lista de stakeholders relevantes. Nem todos os <i>stakeholders</i> são impactados igualmente pelas decisões estratégicas, alguns efeitos podem ser realmente mesclados, de alguma forma positiva ou negativa, ou de uma forma secundária com um impacto mínimo. Deve-se determinar quais os grupos da lista tem impacto direto ou indireto sobre a performance da empresa ou quais são potencialmente impactados negativamente”.</p>
<p>3 - Determinar o poder e a influência dos stakeholders sobre as decisões.</p>	<p>“Determinar o grau no qual um grupo de <i>stakeholders</i> pode efetivamente exercer poder ou influência sobre as decisões que a empresa toma. O grupo tem controle direto sobre o que é decidido. Poder de veto sobre decisões, influência para alterar decisões ou nenhuma influência de decisão. Reconhecer que, embora o grau no qual os <i>stakeholders</i> são afetados pelas decisões de uma organização é, em alguns casos, altamente relacionado com seu poder e influência sobre a decisão”.</p>

Quadro 25 – Passos para identificar *Stakeholders*.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Carpenter e Sanders (2009, p. 54).

Diferentemente de Mitchell, Agle e Wood (1997), que sugerem a existência de três dimensões para determinar características distintas entre os diferentes stakeholders, Carpenter e Sanders (2009) apresentam duas dimensões: poder e influência, e suas características similares, como pode ser visto no quadro a seguir.

Características	Poder	Influência
	significativo	significativa
	moderado	moderada
	pouco ou nenhum	pouca ou nenhuma
	desconhecido	desconhecida

Quadro 26 – Dimensões de *stakeholders* e suas características.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Carpenter e Sanders (2009, p. 55).

Conforme Carpenter e Sanders (2009), as dimensões poder e influência e suas características ajudam os profissionais da organização a determinarem quais *stakeholders* podem ser mais críticos para o sucesso da estratégia escolhida e o porquê. Além de facilitar a comunicação entre organização e seus públicos de interesse, auxilia no sucesso de seus objetivos e resultados.

A ideia de identificar *stakeholders* de acordo com suas influências e poder também foi tratada em estudos de Bourne e Walker (2005, p. 651). A identificação desses públicos de interesse, que têm um impacto primordial no sucesso ou fracasso de um projeto, apresenta os públicos com interesses diversos para a organização, e com isso os gestores podem ter uma visão mais clara das várias tendências. Assim, a importância de identificar *stakeholders* é que, além de serem afetados pelas estratégias, eles podem ter uma influência direta ou indireta no seu resultado.

Bourne e Walker (2005, p. 657) julgam que a comunicação é vital para o sucesso dos projetos de relacionamento, elaborados pelos gestores da organização, para os *stakeholders*. Além de conhecer quem são esses stakeholders, é necessário identificar a quais dar prioridade. Bornsen, Blonigen e Plowman (2008, p. 8) afirmam que, uma vez identificados, os *stakeholders* devem ser categorizados de acordo com seu impacto potencial sobre a organização, baseados nas suas possíveis reações em uma determinada questão.

Os estudos sobre *stakeholders* nos mostram vários enfoques sobre o assunto. Para alguns autores como Freeman (1984, 1998), Jones (1995), Metcalfe (1998), Donaldson e Preston (1995) e Moore (1999) as organizações têm o objetivo

de atender aos interesses de todos os *stakeholders*. Por outro lado, Atkinson e Waterhouse (1997) e Shankman (1999) consideram que a importância dos *stakeholders* é definida pelo grau de sua atuação na performance da organização. Assim, o objetivo da organização é atender a um *stakeholder* em particular, os acionistas. Os demais só são importantes se contribuírem para a geração de lucros.

Uma das condições que se mostra relevante para que a organização possa lidar com os *stakeholders* é a realização de uma análise adequada desses públicos de interesse através de uma abordagem racional. Com esta análise de comportamento é possível que a organização obtenha sucesso em projetos ou atinja seus objetivos. Para compreender a lógica do comportamento dos *stakeholders*, a organização tem a incumbência de assumir uma postura de empatia, colocando-se no lugar dos mesmos.

Conforme Voz (2003, p.144), a teoria dos *stakeholders* contribui de forma relevante para se entender a organização no seu contexto social, econômico e político. É por meio desta teoria que se torna possível compreender a extensão do compromisso que as organizações têm junto ao ambiente no qual estão inseridas, superando os aspectos econômicos e passando pela responsabilidade legal, ética e filantrópica.

Esse aspecto abordado por Freeman (1984, p.92-93) indica que um *stakeholder* pode afetar a organização e causar efeitos nas áreas econômica, tecnológica, social, política e gerencial. O autor analisa a participação desse público de interesse para buscar a compreensão do efeito, nas áreas citadas, não apenas nas organizações, mas no próprio *stakeholder*, como pode ser observado no quadro a seguir.

Área	Efeitos nas organizações	Efeitos nos <i>stakeholders</i>
Econômico	As ações dos <i>stakeholders</i> podem afetar o lucro, a circulação de dinheiro ou o valor das ações da empresa.	Ações da empresa podem afetar o bem-estar da economia de um <i>stakeholder</i> particular, como, por exemplo, quando um <i>stakeholder</i> possui uma participação na economia ou poder de mercado. Uma empresa pode provocar efeitos econômicos em outros grupos de <i>stakeholders</i> , como o governo ou grupos ativistas, em função de seus orçamentos, suas habilidades para angariar fundos, etc.
Tecnológico	Um grupo particular de <i>stakeholder</i> pode ter efeitos “tecnológicos” na organização com a permissão ou prevenção de que ela use tecnologias de núcleo, desenvolva novas tecnologias, traga tecnologias já existentes ao mercado, ou restrinja quais tecnologias podem ser “produzidas” pela firma.	O inverso também pode ocorrer, especialmente se nós definirmos “tecnologia” em termos gerais para incluir algum <i>software</i> do grupo.
Social	Um <i>stakeholder</i> particular pode ter efeitos “sociais” na firma, com a alteração da posição da firma na sociedade, mudando a opinião do público sobre a firma, ou permitindo, ou restringindo, o que a firma possa fazer com a “permissão da sociedade”.	A firma pode ter efeitos sociais em um <i>stakeholder</i> particular com a ajuda ou restrição do <i>stakeholder</i> para se envolver em certas atividades, ou dando ao <i>stakeholder</i> um “motivo” para se unir.
Político	Ações de <i>stakeholders</i> geralmente implicam os processos políticos da firma com o objetivo de alcançar algum propósito social.	Inversamente, a firma pode provocar efeitos políticos em um grupo de <i>stakeholders</i> por ajudar ou prejudicar suas chances de sucesso.
Gerencial	Um <i>stakeholder</i> pode ter efeitos “gerenciais” na organização por forçar a troca de seus processos e sistemas de gerenciamento, e até seus valores e estilos de gerenciamento.	A forma de gerenciar a empresa pode ser um dos mais importantes termos a afetar as relações com seus <i>stakeholders</i> .

Quadro 27 – Efeitos das ações dos *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Freeman (1984, p.92-93).

Ao fazer a leitura do quadro acima, pode-se sugerir que os efeitos se mesclam, ou seja, os efeitos sociais podem se traduzir em efeitos políticos da organização. Assim como os efeitos econômicos podem se manifestar nos efeitos

tecnológicos. Freeman (1984, p.95) acredita que as áreas e os efeitos do quadro acima podem variar entre uma organização e outra. Afirma, ainda que:

[...] é necessário comprometer a validação do processo das áreas e dos efeitos usando entrevistas, pesquisas e registros públicos em casos onde se está formulando estratégias pela primeira vez, ou onde o ambiente externo mudou suficientemente.

Desta ótica, tem-se que com o crescente avanço tecnológico e um ambiente competitivo cada vez mais forte, os gestores, ao formularem estratégias voltadas aos *stakeholders* das organizações, devem levar em conta a análise do ambiente em que ela está inserida. Isso pode auxiliar esses gestores a pensarem nos efeitos de suas ações, tanto para as organizações, quanto para os *stakeholders*. Ou seja, após a correta identificação dos *stakeholders* no ambiente organizacional, o passo seguinte é a criação de estratégias que possam auxiliar todos os interesses e interessados envolvidos.

Neste contexto, Preble (2005) propõe um modelo que busca, justamente, analisar e compreender todos os grupos de *stakeholders* de uma organização. Este autor apresenta seis passos que compõem o modelo do processo de compreensão de gestão de *stakeholder*, que pode ser observado a seguir.

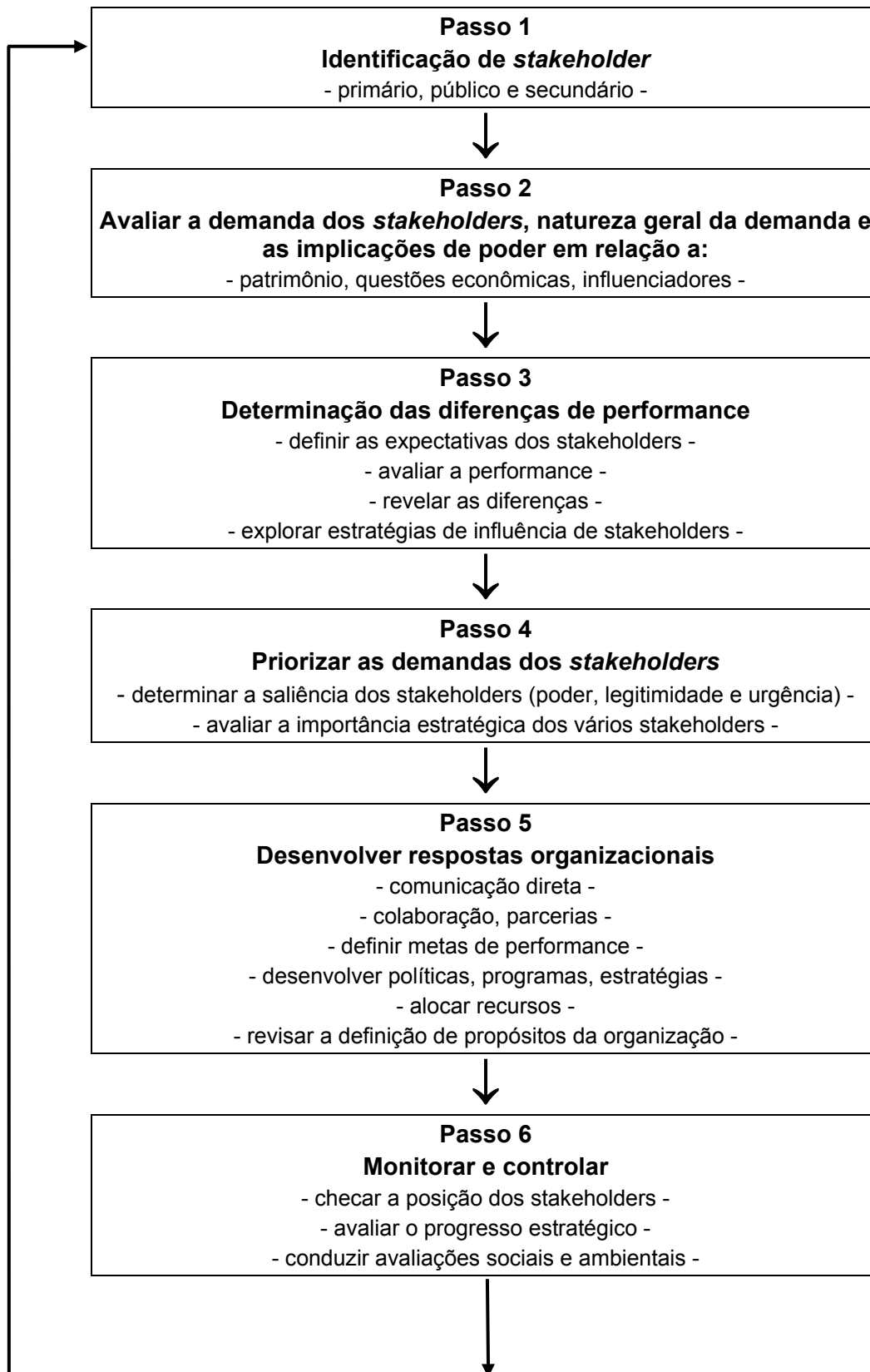


Figura 5: Modelo do processo de compreensão de gestão de stakeholder.
Fonte: Preble (2005, p. 415).

O primeiro passo apresenta três tipos de *stakeholders*: os primários, são aqueles cuja participação contínua é necessária se uma organização tem que sobreviver; os públicos, provêm a firma com uma estrutura legal e, o terceiro são os secundários, que são aqueles que influenciam e afetam a organização e são afetados por ela, mas não se engajam diretamente com ela.

De acordo com Preble (2005, p. 415), o objetivo do passo 1 é identificar todos os *stakeholders* nos quais a organização tenha algum interesse, “aqueles que tem interesse na organização e poderiam influenciá-la diretamente ou através de interações com outros *stakeholders*”.

Avaliar a demanda dos *stakeholders* é o objetivo do passo 2. De acordo com Preble (2005, p. 416), “essa avaliação é útil uma vez que esses públicos de interesse tenham sido identificados”, como sugere o passo 1. Nota-se que é necessário fazer uma avaliação inicial das várias demandas ou expectativas que esses públicos podem ter em relação à organização. Esses aspectos ajudam a definir que tipo de poder o *stakeholder* possui e que tipo de ação seria apropriada, por parte da organização, para considerar esse *stakeholder*.

O que envolve o passo 3 é avaliar as expectativas, necessidades e demandas de cada *stakeholder* sobre várias questões e compará-las com o comportamento da organização, verificando se existe diferença de performance. Para Preble (2005, p. 418), “uma organização deve aprender o que os seus *stakeholders* querem e determinar se isso é diferente do que a organização está oferecendo”. Pode-se dizer que se trata de uma questão de expectativa e satisfação. Uma vez que essas diferenças são identificadas, as estratégias podem ser desenhadas para reduzir essas diferenças e, portanto, minimizar o conflito potencial.

Priorizar as demandas dos *stakeholders* é a função do passo 4. Esse passo está focado sobre as formas para ajudar a identificar quais grupos de *stakeholders* merecerão atenção dos gestores em diferentes momentos. Desta ótica, tem-se que, após a prática desse passo, o desenvolvimento das respostas organizacionais se torna necessário e é justamente o abordado no passo 5. Uma vez já identificados os *stakeholders* da empresa, suas demandas, expectativas e metas e as comparado com o comportamento e a performance da organização para revelar diferenças, é

então necessário priorizar *stakeholders*. Nesse momento é necessário desenvolver políticas e estratégias e, ainda, respostas organizacionais para minimizar as diferenças e atender as prioridades dos *stakeholders* (PREBLE, 2005, p. 425).

Tendo em vista que as posições e opiniões dos *stakeholders*, sobre diferentes questões, mudam algumas vezes ao longo do tempo, a organização deve ter contínuo monitoramento das expectativas desse público de interesse. Complementando o modelo do processo de compreensão de gestão de *stakeholder*, o passo 6 aborda o monitoramento e controle.

De acordo com Preble (2005, p. 427), “programas de *stakeholders* precisam ser constantemente avaliados e monitorados para assegurar que o progresso das metas estipuladas pela organização está sendo realmente atingido”. O processo de controle estratégico é adaptado para incorporar essa tarefa. O controle estratégico monitora o progresso sobre as estratégias enquanto estas estão sendo implementadas.

É fato que, no modelo de Preble (2005), o processo de gestão de *stakeholders* tem dupla vantagem. Além de ser direto, é de fácil compreensão e qualquer organização pode colocá-lo em prática. Ao realizar as ações do último passo, o gestor pode recomeçar o processo reiniciando todos os passos.

3.2.3 *Stakeholders* como públicos de interesse

Conforme as definições apresentadas, quando os autores citados abordam o termo *stakeholders* falam em grupos de interesse que podem afetar ou serem afetados pela organização, revelando, assim, que eles têm um certo poder. Além disso, quanto mais um determinado *stakeholder* afeta ou coloca em risco as ações de uma organização, maior é a sua influência e poder.

Vale ressaltar que na revisão teórica sobre *stakeholders*, grande parte dos autores consultados conclui que a variável *interesse* é determinante para denominá-los, como se pode observar no quadro a seguir.

Autor	Definição
Freeman (1984)	“ <i>Stakeholders</i> são todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que nela influem, ou são por elas influenciados, devendo, por isto, ser considerados nos processos de tomada de decisão”.
Bowie (1988)	“ <i>Stakeholders</i> (...) são atores ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários/acionistas e clientes portadores de interesses e expectativas sobre a organização, sem os quais a existência desta última não seria possível”.
Thompson, Wartick e Smith (1991)	“ <i>Stakeholder</i> é qualquer ator (pessoa, grupo ou entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização”.
Savage, Nix, Whitehead e Blair. (1991)	“ <i>Stakeholder</i> inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la”.
Clarkson (1995)	“ <i>Stakeholders</i> são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras”.
Churchill e Peter (2000)	“ <i>Stakeholders</i> são indivíduos e grupos que também têm um interesse nas conseqüências das decisões das organizações e podem influenciá-las”.
Costa (2002)	“ <i>Stakeholder</i> pode ser definido como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informal, que tenha algum tipo de interesse que pode afetar ou ser afetado pelo funcionamento, desempenho, comercialização, operação, resultados presentes ou futuros da organização em questão”.
Carpenter e Sanders (2009)	“ <i>Stakeholders</i> são indivíduos ou grupos com interesse de uma organização com a habilidade de uma organização de gerar resultados desejados e manter a viabilidade de seus produtos e serviços”.

Quadro 28 – Autores que utilizam a variável interesse quando definem *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir das referências teóricas examinadas. Grifo da pesquisadora.

Os autores selecionados afirmam que o comportamento estratégico das organizações pode ser afetado pelos diversos grupos de *stakeholders* situados em seu ambiente e as estratégias da organização devem orientar-se no sentido de satisfazê-los da melhor maneira possível. Esses grupos podem interferir na

autonomia da organização e em sua capacidade de tomar decisões, reduzindo, assim, sua produtividade e, consecutivamente, seu crescimento.

De acordo com Kreitlon e Quintella (2001, p. 6), a teoria dos *stakeholders* tornou-se o modelo teórico principal quando se trata de identificar e analisar o impacto das ações organizacionais e suas estratégias. Esses autores afirmam que a teoria tem sido usada, sobretudo, para dar suporte às discussões nas áreas da administração estratégica e corporativa e do desempenho organizacional.

Após a identificação dos *stakeholders* de uma organização, pode-se elaborar um planejamento para construir uma operação com o objetivo de administrar e se relacionar com esse público de interesse (CARPENTER E SANDERS, 2009). Na visão desses autores, é interessante usar as opiniões dos *stakeholders* mais poderosos²⁴ para moldar a estratégia, no estágio inicial. Pois, além desses *stakeholders* poderosos apoiarem a estratégia elaborada, eles podem também melhorar a qualidade de estratégias futuras.

Carpenter e Sanders (2009, p.53) esclarecem que:

Ter o suporte de *stakeholders* poderosos pode ajudar você a conquistar mais recursos para seu projeto e isso faz com que seja mais provável que esses projetos se realizem. Por se comunicar com *stakeholders* desde o início e freqüentemente, você pode assegurar que eles entendam perfeitamente o que você está fazendo e entendam, ainda, os benefícios do seu projeto. Isso significa que eles podem te dar suporte ativamente, quando você precisar.

Sob esse enfoque, observa-se que o fato de se ter *stakeholders* poderosos envolvidos em um projeto, faz com que esses dêem suporte ao trabalho realizado, além de antecipar as reações e opiniões das pessoas envolvidas. Assim, tem-se a possibilidade de construir estratégias e ações que serão sustentadas e avalizadas por esses *stakeholders*.

²⁴ Carpenter e Sanders (2009, p.53) usam a expressão “poderosos” para denominar os *stakeholders* mais importantes e influentes.

Bryson e Alston (2005), compartilham dessa opinião e acrescentam que os *stakeholders* internos são grupos de interesse relevantes em qualquer organização e, como tal, devem ter total atenção da alta direção da empresa. De acordo com esses autores, para viabilizar o bom relacionamento com os *stakeholders* internos, a organização deve utilizar ferramentas de comunicação “que busquem informar e integrar seus diretores, gerentes e funcionários” (BRYSON e ALSTON, 2005, p. 53).

A atuação dos *stakeholders* internos, como os funcionários, tem papel relevante e merecedor de atenção por parte dos gestores da organização, pois estes podem interferir nas ações e estratégias desta última.

Após identificar os *stakeholders* de uma organização, a preocupação deve estar constantemente presente no processo de formação e de implementação de suas estratégias empresariais, visando um bom relacionamento entre as partes. Dos diferentes e diversos *stakeholders*, os internos devem, também, ter atenção constante das organizações no sentido de buscar um relacionamento de qualidade. Nesse contexto, a seguir é abordado o tema *stakeholders* internos, com ênfase nos funcionários.

3.2.4 *Stakeholders* internos: funcionários

Em Relações Públicas e Administração é cada vez mais claro o reflexo econômico e social que o relacionamento com os *stakeholders* traz à organização. Esta depende desse relacionamento para poder existir e sobreviver, sobretudo com seus *stakeholders* internos, que neste trabalho tem seu foco no funcionário.

Os *stakeholders* internos incluem membros da diretoria, gerentes e funcionários que têm o direito de reclamar²⁵ sobre os recursos e atividades da organização em que atuam, podendo, ainda, afetar seus planos (BRYSON e ALSTON, 2005).

²⁵ Os *stakeholders* internos, além de terem o direito de reclamar podem, também, sugerir e propor ações para a organização em que atuam.

De acordo com Bryson e Alston (2005, p. 61), “a qualidade do relacionamento entre a empresa e seus funcionários é a condição básica para que a alta gestão receba o auxílio e o comprometimento desse *stakeholder* interno para alcançar os objetivos principais da organização”.

Coff (1999, p. 129) divide os *stakeholders* internos em “funcionários operacionais e administrativos, gerentes e diretores”. Para esse autor, é fundamental a participação desses *stakeholders* nas medidas estratégicas que a organização coloca em prática, pois juntos é possível uma atuação adequada e alinhada aos objetivos organizacional.

A queda da produtividade é um fator que deveria fazer a organização repensar a sua relação com seus funcionários. Novas relações industriais e o pensamento da qualidade de vida no trabalho necessitam ser discutidas. Os estilos autoritários de gestão, substituídos pela participação e por uma abordagem mais humana, devem ser mais explorado (FREEMAN, 1984).

Um estilo gerencial que enfatiza a importância dos funcionários para as organizações é uma forma de se obter a excelência em gestão. Como afirma Freeman (1984, p.10):

Gerenciar o relacionamento com funcionários é mais importante do que entender a estratégia e estrutura da empresa. [...] o relacionamento com os funcionários deveria ser valorizado por cada organização. Funcionários não podem ser visto apenas como funcionários. Eles são muitas vezes clientes, acionistas e membros de grupos de interesse especial.

A conscientização da importância do papel dos *stakeholders* internos, sobretudo os funcionários, tornou-se um diferencial competitivo dentro das organizações. Para que os funcionários sejam alinhados e mobilizados aos objetivos da empresa deve haver envolvimento e comprometimento. Comunicar aos funcionários sobre a missão e objetivos da empresa, seus concorrentes e sobre o mercado que está inserida, auxilia esses *stakeholders* internos a informar e comunicar o público externo. Por meio da comunicação, a valorização do

relacionamento gera o comprometimento dos funcionários para com a empresa em que atuam.

Nos últimos tempos, as organizações, por sofreram grandes transformações, estão redefinindo seu perfil, modificando seu negócio, sua forma de trabalho, valorizando a qualidade de seus produtos e serviços, entre outros. Da mesma forma, os *stakeholders* das organizações também se redefinem de acordo com o cenário.

Por outro lado, os *stakeholders* internos, traduzido neste trabalho como funcionários, permanecem constantemente como públicos de grande importância para a organização por serem responsáveis pelo crescimento e competitividade da empresa, e por representá-la perante seus diversos *stakeholders*. Diante disso, quanto melhor for a proximidade e o relacionamento entre a organização e seus funcionários, pode-se entender que melhor poderá ser a sua integração e, conseqüentemente, seus resultados.

Ao apresentar o tema públicos em Administração, na ótica dos vários autores acima citados, não se pode deixar de salientar que as organizações buscam estabelecer relacionamentos com seus diversos públicos. O tema relacionamento é abordado a seguir.

3.3 Relacionamento em Administração

Na área de Administração, o tema relacionamento é tratado como Marketing de Relacionamento. Este conceito surgiu no final dos anos 80 e se consolidou na década seguinte, através de uma demanda imposta pelo mercado e da evolução e das novas abordagens dos consumidores, onde se buscou identificar as necessidades desses últimos, o que eles desejavam e como desejavam. Nessa época, as organizações começavam a se preocupar em manter um bom relacionamento com os clientes, em busca de maior competitividade.

Já, no início da década de 90, o termo Marketing de Relacionamento se estabeleceu e se designou como o campo de estudos que analisa os relacionamentos entre as organizações e seus clientes. Com isso, começaram a surgir inúmeros trabalhos científicos sobre o tema de autores como: Achrol, Reve e Stern (1983), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Frazier e Kale (1989), Frazier e Rody (1991), Metcalf, Frear e Krishnan (1992), Sheth e Parvatiyar (1993), Ganesan (1994), Morgan e Hunt (1994), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson (1995), Gordon (1998), Cannon e Perreault (1999), Kalafatis (2000), Barnes, Dunne e Glynn (2000), Abratt e Kelly (2002), Palmer (2002), Berry (2002), entre outros.

Levando em conta o grande número de autores estrangeiros que estudam o tema Marketing de Relacionamento, esta seção, diferentemente do subcapítulo Relacionamento em Relações Públicas²⁶, apresentará seu conceito, objetivos e dimensões abordadas nas pesquisas sobre o tema no Brasil.

3.3.1 O conceito de Marketing de Relacionamento

O conceito de Marketing de Relacionamento é bastante amplo e contém muitas definições e abordagens. Na área de Relações Públicas o relacionamento é tratado com uma abordagem ligada diretamente aos vários públicos da organização. Já na área de Administração, grande parte das tendências aponta para o desenvolvimento de relações duradouras e de lealdade com um foco maior nos clientes. Nesse sentido, vários autores trabalham esta questão, e suas opiniões sugerem que as organizações busquem uma abordagem direcionada para o relacionamento de longo prazo com os clientes, como: McKenna (1993); Morgan e

²⁶ O Marketing de Relacionamento já está consolidado por meio de pesquisas desde o início da década de 80 e possui dimensões que se firmaram ao longo do tempo. O mesmo não ocorre na área de Relações Públicas. Assim, no subcapítulo 2.3 as obras de Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Kunsch (2003) e Fortes (2003) foram apresentadas separadamente pelo fato de serem estes os autores que dão embasamento ao tema relacionamento em Relações Públicas e onde a pesquisadora identifica as possíveis dimensões desta área.

Hunt (1994); Grönross (1995); Wilson (1995); Reichheld (1996); Gordon (1999); Kotler (1998), O'Malley e Tynan (2005) e Gummesson (2010).

Neste contexto, Evans e Laskins (1994, p. 440) sugerem que o Marketing de Relacionamento é um processo contínuo de construção de alianças de longo prazo com os clientes e tem por objetivo o entendimento e a satisfação das suas necessidades. Para Kotler e Armstrong (1998, p.397), ele significa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Na opinião de Gordon (1999, p.17), o Marketing de Relacionamento tem como tarefa “o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender [...] é uma interação contínua entre comprador e vendedor”. Vavra (1993, p. 41) conceitua o Marketing de Relacionamento como “o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos que são clientes atuais ou que já foram clientes [...] o seu objetivo é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes”.

Nas palavras de Morgan e Hunt (1994, p. 22), o Marketing de Relacionamento são “as atividades do marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas”. Na visão de McKenna (1992, p.06), “hoje o marketing não é uma função [...]. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação”. Na concepção do autor, por exemplo, um vendedor, no sentido tradicional do termo, que tem o hábito de insistir que o consumidor compre determinado produto perde lugar para o facilitador, agente capaz de criar uma relação com o consumidor baseada na confiança e ganhos mútuos ao longo do tempo.

Para Kotler (1998, p. 619), “Marketing de Relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”. Para esse autor não se pode perder o foco no cliente, independentemente de serem pessoas físicas ou jurídicas pois, o importante é o retorno que esse cliente pode dar à organização.

Kotler (1998) adverte que as organizações devem ficar atentas com o número de evasão de clientes e é necessário tomar providências para reduzir esta perda.

Para esse autor, “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor” (KOTLER, 1998, p.619).

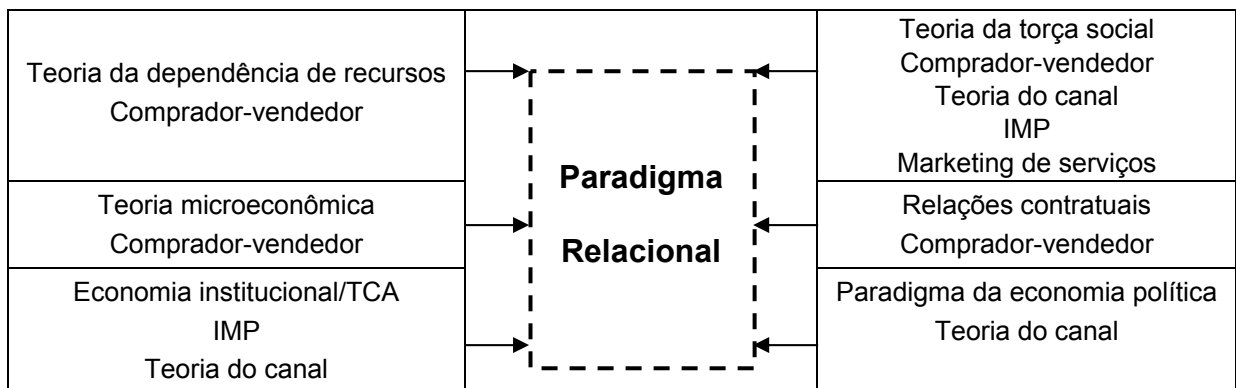
De acordo com Möller e Wilson (1995, p. 1), “Marketing de Relacionamento trata-se de entender, criar e gerenciar a troca de relacionamentos entre parceiros econômicos, fabricantes, provedores de serviços e consumidores finais”.

Percebe-se que diferentes perspectivas são apresentadas nas definições expressas anteriormente. A definição que cada autor sugere é influenciada pela escolha do contexto empírico do foco do estudo, bem como pela corrente de pesquisa a que cada um pertence.

Nesse sentido, de acordo com O’Malley e Tynan (2005), independente da diversidade entre as definições sobre Marketing de Relacionamento, em geral existe a concordância quanto às seguintes questões básicas:

- a) Marketing de Relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios;
- b) Reconhecer isso resulta em um foco sobre a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos (benefício mútuo);
- c) O lucro continua sendo uma preocupação subjacente ao negócio e os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento de promessas,
- d) Confiança é essencial para esse processo de desenvolvimento de relacionamento e está centrada na manutenção de promessas (O’MALLEY e TYNAN, 2005, p. 24).

Conforme dito anteriormente, a dificuldade de se encontrar uma definição única sobre Marketing de Relacionamento está baseada no fato de que cada corrente de pesquisa enfatizou elementos diferentes, pois o Marketing de Relacionamento é influenciado por diversas teorias, identificadas no quadro a seguir.



Quadro 29 – Raízes disciplinares do Marketing de Relacionamento.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base O'Malley e Tynan (2005, p. 29).

O'Malley e Tynan (2005, p. 29) salientam que o Marketing de Relacionamento não é uma escola isolada, mas está vinculado a temas de pesquisas compartilhados. Por esse motivo, é necessário considerar em quais contextos ele é apropriado e quais são os conceitos mais úteis a serem explorados.

Observa-se que, entre os vários objetivos do Marketing de Relacionamento, reconhecer o valor dos clientes e criar alianças de longo prazo são condições essenciais para o êxito desta função nas organizações. Na opinião de Reichheld (1996, p. 87), “o crescimento e o lucro das organizações são freqüentemente determinados pela competência destas últimas em construir relacionamentos confiáveis e duradouros com os seus clientes”.

Nesse sentido, é possível entender que a organização orientada para as relações com seus clientes desenvolve um aprendizado contínuo que pode assegurar o interesse do cliente em continuar esse relacionamento. Nesta linha de raciocínio, Gordon (1999, p. 32) sugere que o Marketing de Relacionamento:

- a) cria novo valor para os clientes e compartilha esse valor entre o produto e o consumidor;
- b) reconhece o papel fundamental de cada cliente como comprador e na definição do valor que deseja. Ele, o cliente, ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza;

c) exige um alinhamento de processos de negócios, de comunicações, de tecnologia e de pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;

d) exige quebra de barreiras entre empresas que participam da mesma rede (cadeia produtiva que produz o pacote de benefícios para o cliente) fazendo com que as comunicações de dados e experiências sejam compartilhadas. Esta rede não exclui o comprador;

e) reconhece o valor do cliente no tempo, não avalia a lucratividade dos mesmos pela ocasião de compra. O marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes.

Gordon (1999) afirma que o interesse do cliente pode ser desenvolvido a partir de um aprendizado contínuo, o que leva à criação e desenvolvimento de um programa de Marketing de Relacionamento nas organizações. Nesse sentido, Kotler (1998, p. 620) sugere que um programa de Marketing de Relacionamento deve seguir as seguintes cinco etapas:

a) Identificação dos clientes-chave, aqueles que merecem uma atenção especial por algum motivo, ou porque proporcionam maior retorno para a organização ou pelos clientes que mostrarem grande crescimento;

b) Designação de um gerente de relacionamento para cada um dos clientes-chave. Este gerente deve receber treinamento em marketing de relacionamento;

c) Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento. Esse gerente é responsável pelo cliente, devendo saber todas as suas informações. Por esse motivo, cada gerente deverá ser responsável por um ou alguns poucos clientes;

d) Indicação de um gerente geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Este gerente geral deverá desenvolver critérios de avaliação e recursos de apoio para tornar mais eficaz o trabalho desenvolvido pelos gerentes de relacionamento;

e) Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano em longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente. Este plano deve definir objetivos, estratégias, ações específicas, bem como recursos necessários (KOTLER, 1998, p. 620-621).

O programa de Marketing de Relacionamento, sugerido por Kotler (1998), é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção constantemente e devem ser monitorados para que suas necessidades sejam conhecidas pelos vendedores.

Um programa de Marketing de Relacionamento, na visão de Stone e Woodcock (1998, p. 144), também deve seguir algumas etapas. São elas:

- a) Definir os objetivos: determinar onde se quer chegar ou o que se pretende alcançar;
- b) Identificar as necessidades dos clientes: entender claramente o que desejam os clientes;
- c) Desenvolver a abordagem: criar uma abordagem, uma forma de contato com esse cliente;
- d) Definir níveis e segmentos de qualidade: estabelecer parâmetros em termos de qualidade;
- e) Implementar: colocar em prática o planejado;
- f) Controlar o resultado: verificar se tudo está de acordo com o planejado.

Diante destas constatações, entende-se que o desenvolvimento de um programa de Marketing de Relacionamento nas organizações assume um papel preponderante, visando à antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas em relação aos diversos públicos. Pela sua importância, deve exigir cuidados em todas as suas etapas de elaboração.

3.3.2 Objetivos do Marketing de Relacionamento

Pode-se dizer que todas as organizações, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, se relacionam a todo o momento com seus diversos públicos. A eficaz administração desses relacionamentos tem como objetivo a vantagem competitiva para as organizações.

Estabelecer relacionamentos satisfatórios de longo-prazo é o objetivo do Marketing de Relacionamento para com a organização e seus clientes, fornecedores e distribuidores (NICKELS e WOOD, 1999). Na visão de Kotler (2006, p.155), o objetivo do Marketing de Relacionamento é a manutenção de uma base de clientes rentáveis para que se possa desenvolver relacionamentos lucrativos. Esta ideia é compartilhada por Zeithaml e Bitner (2003, p. 138), quando afirmam que o Marketing de Relacionamento tem como principal objetivo fortalecer relacionamentos, fazendo com que as organizações busquem clientes rentáveis, por meio da atração e retenção dos considerados principais. Em relação a tal aspecto, Mckenna (1992) entende que um dos objetivos do Marketing de Relacionamento é iniciar e desenvolver relacionamentos com os clientes, de forma a retê-los, tornando-os lucrativos.

Na concepção de Evans e Laskin (1994), o Marketing de Relacionamento é uma técnica que determinada organização cria alianças de longo prazo com clientes atuais e futuros, onde todos “[...] trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. E para se chegar até esses objetivos é necessário:

Compreender as necessidades dos clientes; tratar os clientes como parceiros; assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores; prover os consumidores com a melhor qualidade possível às necessidades individuais (EVANS e LASKIN, 1994, p.446).

Identifica-se que, para Kotler (2006), Zeithaml e Bitner (2003), Mckenna (1992) e Evans e Laskin (1994), os objetivos do Marketing de Relacionamento estão mais focados nos clientes, mas não se pode deixar de ressaltar que vão além,

envolvendo aspectos e objetivos. Da mesma forma, geram benefícios para todas as partes envolvidas, ou seja, as organizações e seus diversos públicos.

Nesse sentido, é imperativo abordar oito componentes que Gordon (1999) apresenta e que, a seu ver, são os objetivos do Marketing de Relacionamento. Este autor destaca que o papel desses objetivos é alinhar todos os componentes de uma organização com seus diversos públicos. São eles:

a) Cultura e valores: as organizações devem reconhecer a importância das pessoas, sejam elas clientes internos ou externos, e conduzi-los para formar relacionamentos duradouros. Empresas com culturas distintas podem criar valores em conjunto. As semelhanças e as diferenças entre as culturas precisam ser entendidas desde o início, para que não prejudiquem no relacionamento.

b) Liderança: deve entender a partilha como uma virtude e entender o significado real de um relacionamento. A organização não terá sucesso em seus relacionamentos enquanto o líder pensar em ganhar às custas dos outros. Os líderes dentro da empresa devem estar preparados para se concentrarem no valor que pode ser desencadeado através do marketing de relacionamento e no interesse mútuo dos clientes individuais e dos fornecedores.

c) Estratégia: deve estar focada no cliente, observando o mix de marketing. As estratégias para desenvolver as capacidades necessárias ao aprimoramento das relações com os clientes e os consumidores devem ocorrer em vários níveis.

d) Estrutura: deve facilitar a estratégia da empresa, aperfeiçoando e dedicando-se às capacidades que aprimoram os relacionamentos. Uma empresa organizada conforme o marketing de relacionamento possui gerentes que trabalham especificamente o relacionamento com clientes, consumidores atuais e novos, funcionários e fornecedores.

e) Pessoal: dar treinamento ao pessoal para buscar aliança com o cliente. As pessoas são essenciais para qualquer relacionamento e devem ter habilidades para uma aproximação, no sentido de entender e propor respostas e soluções que sejam adequadas aos clientes e consumidores.

f) Tecnologia: é útil em múltiplas funções dentro de uma organização e deve ser empregada para dispor de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes. Na comunicação externa, por exemplo, quando o cliente participa com a

empresa no desenvolvimento de um produto; na comunicação interna, ao unir diversos sistemas de comunicação e banco de dados; na informática, facilitando armazenamento e recuperação de dados. E no conteúdo, banco de dados, informações do cliente e do consumidor como localização e preferências.

g) Conhecimento e percepção: o marketing de relacionamento auxilia a empresa a conhecer o cliente ou consumidor. E quando se utiliza de tecnologia, o planejamento de ações futuras torna-se mais fácil. É necessário garantir meios de se investir constantemente no conhecimento e percepção do cliente.

h) Processos: devem ser estruturados em torno do cliente e isso pode exigir mudanças essenciais para os processos existentes. Os processos devem estar concentrados em torno dos clientes existentes, dando a cada um seu valor e comunicando a todos como desejam se envolver com a empresa (GORDON, 1999, p. 46-55).

Gordon (1999) explica que esses componentes auxiliam as empresas que têm o intuito de optar pelo Marketing de Relacionamento como diferencial para buscar uma posição relevante no mercado. Mas enfatiza que, ao trabalhar os componentes acima citados, conflitos culturais aparecerão acarretando problemas no relacionamento. Nesse sentido, é fundamental que as organizações que se utilizam do Marketing de Relacionamento como ferramenta busquem reconhecer rapidamente o conflito cultural.

Outra forma de buscar no Marketing de Relacionamento um diferencial competitivo é a proposta por Gummesson (2010), que amplia o relacionamento do marketing com o modelo dos 30 R's. Para este autor, o objetivo na classificação dos relacionamentos em 30 Rs é tornar o Marketing de Relacionamento eficaz. Esse modelo é dividido em quatro partes: relacionamentos de mercado clássicos, relacionamentos de mercado especiais, megarelacionamentos e nanorelacionamentos. De acordo com Gummesson (2010), o relacionamento entre os clientes e os fornecedores de uma organização é a base do marketing e o foco principal do Marketing de Relacionamento está no indivíduo. Os 30 Rs podem ser observados no quadro a seguir.

Relacionamentos de mercado clássicos
R1 – <i>A dupla clássica</i> : o relacionamento entre o fornecedor e o cliente. Esse é o principal relacionamento do marketing, a cocriação de valor que constitui a base dos negócios.
R2 – <i>O trio clássico</i> : o drama do triângulo cliente-fornecedor-concorrência. A concorrência é um ingrediente central da economia de mercado. Nela, há relacionamentos entre três partes: entre o cliente e o fornecedor atual; entre os clientes e os concorrentes do fornecedor; e entre os concorrentes.
R3 – <i>A rede clássica</i> : canais de distribuição. A distribuição física tradicional e a administração moderna de canais, que inclui bens, serviços, pessoas, informações e tudo que consiste em uma rede de relacionamentos.
Relacionamentos de mercado especiais
R4 - Relacionamentos por meio de profissionais de marketing de tempo integral ou full-time (FTMs) e de profissionais de tempo parcial ou part-time (PTMs). Aqueles que trabalham em marketing, departamentos de vendas e departamentos de atendimento ao cliente, os FTMs, são formadores profissionais de relacionamentos.
R5 - O contato de serviço: a interação entre os clientes e os fornecedores de serviço. Tradicionalmente, a produção e a entrega de serviços envolvem o cliente na forma de um relacionamento interativo com o fornecedor.
R6 - O cliente multifacetado e o fornecedor multifacetado. O marketing para outras organizações, B2B, geralmente significa contatos entre muitas pessoas da empresa do fornecedor e da empresa do cliente.
R7 - O relacionamento com o cliente do cliente. Uma condição para o sucesso geralmente é entender o cliente do cliente e o que o fornecedor pode fazer para ajudar seus clientes a terem sucesso.
R8 - O relacionamento de perto <i>versus</i> o relacionamento distante. No marketing de massa, perde-se a proximidade com o cliente e o relacionamento se torna distante, baseado em pesquisas, estatísticas e relatórios.
R9 - O relacionamento com o cliente insatisfeito. O cliente insatisfeito necessita de um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que o normal, e geralmente mal administrado pelo fornecedor. A maneira de tratar uma reclamação, a recuperação, pode determinar a qualidade do relacionamento futuro.
R10 - O relacionamento de monopólio: o cliente ou o fornecedor como prisioneiros. Quando a concorrência diminui, o cliente pode ficar a mercê do fornecedor, ou vice-versa. Um dos dois se torna prisioneiro.
R11 - O cliente como um “membro”. A fim de criar um relacionamento sustentável de longo prazo, tornou-se cada vez mais comum inscrever os clientes como membros de vários programas de lealdade ou de clubes.
R12 - O e-relacionamento: representado pela internet, e-mail, telefone celular e outras aplicações de TI, posiciona-se contra o h-relacionamento, o relacionamento humano. É cada vez mais importante observar o conceito de <i>hi tech/hi touch</i> no marketing de relacionamento e no CRM.
R13 - Relacionamentos parassociais: relacionamentos com marcas e objetos. Os relacionamentos não existem apenas com pessoas, mas também com objetos e imagens mentais (símbolos), como marcas e identidades corporativas.
R14 - O relacionamento não comercial. É um relacionamento entre o setor governamental, ONGs e organizações voluntárias de um lado e cidadãos/clientes do outro.
R15 - O relacionamento verde e a RSC (Responsabilidade Social Corporativa). As questões ambientais e de saúde e a responsabilidade social corporativa, em geral, têm aumentado em importância lenta, mas gradualmente, e criando um novo tipo de relacionamento com o cliente por meio da legislação, a voz dos clientes formadores de opinião e dos políticos, mudando o comportamento dos consumidores e dos cidadãos.

Quadro 30 – Os 30 relacionamentos do Marketing de Relacionamento – os 30 Rs.

Fonte: Gummesson (2010, p. 53-55). (continua)

R16 - O relacionamento baseado na lei. O relacionamento com o cliente algumas vezes está fundamentado principalmente por meio de contratos legais e na ameaça de litígio.
R17 - A rede criminal. O crime organizado está baseado em redes sólidas, geralmente impermeáveis, guiadas por uma missão ilegal de negócios. Essas redes existem em todo o mundo e estão crescendo, mas são desconsideradas pela teoria do marketing.
Megarrelacionamentos
R18 - Redes pessoais e sociais. Essas geralmente determinam as redes comerciais. Em algumas culturas os negócios são realizados apenas entre amigos e amigos dos amigos.
R19 - Megamarketing: o “cliente” real nem sempre é encontrado no mercado. Em certos casos os relacionamentos devem ser buscados governos, legisladores, pessoas influentes e outros, a fim de tornar o marketing viável em um nível operacional.
R20 - Alianças alteram os mecanismos do mercado. Elas significam relacionamentos e colaboração mais próximos entre empresas. Assim, a concorrência é parcialmente contida, mas a colaboração é necessária para fazer com que a economia de mercado funcione.
R21 - O relacionamento do conhecimento. O conhecimento pode ser o recurso mais estratégico e crítico, e a justificativa para as alianças geralmente é a “aquisição de conhecimento”.
R22 - Mega-alianças mudam as condições básicas para o marketing. A União Européia e o NAFTA são exemplos de alianças acima da empresa ou setor isolados. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais.
R23 - O relacionamento de mídia de massa. A mídia pode ser positiva ou destrutiva para o marketing e é particularmente influente na formação da opinião pública. O relacionamento com a mídia é crítico para o modo como ela vai tratar de um assunto.
Nanorrelacionamentos
R24 - Mecanismos de mercado são trazidos para dentro da empresa. Com a introdução de centro de lucros em uma organização, é criado um mercado na empresa e surgem novos relacionamentos internos e externos.
R25 - Relacionamentos com o cliente interno. A dependência entre os diferentes níveis e departamentos de uma empresa é vista como um processo que consiste de relacionamentos entre clientes internos e fornecedores internos.
R26 - Orientação para a qualidade e o cliente: o relacionamento entre a gestão de operações e o marketing.
R27 - Marketing interno: relacionamentos com o “mercado do funcionário”. O marketing interno pode ser visto como parte do marketing de relacionamento, pois proporciona o suporte indireto e necessário para os relacionamentos com os clientes externos.
R28 - O relacionamento matriz bidimensional. As matrizes são as formas mais simples de redes e existem em todas as grandes corporações. São encontradas, acima de tudo, nos relacionamentos entre a gestão do produto e as vendas.
R29 - O relacionamento com os fornecedores externos de serviços de marketing. Os fornecedores externos reforçam não apenas a função de marketing ao fornecer uma série de serviços, como os oferecidos pelas agências de propaganda e instituições de pesquisa mercadológica, mas também na área de vendas e de distribuição.
R30 - O relacionamento entre o proprietário e o financiador. Os proprietários e outros financiadores determinam parcialmente as condições sob as quais uma função de marketing pode operar. Seu relacionamento influencia a estratégia de marketing.

(cont.) Quadro 30 – Os 30 relacionamentos do Marketing de Relacionamento – os 30 Rs.
Fonte: Gummesson (2010, p. 53-55).

3.3.3 Marketing de Relacionamento e CRM

Ao tratar o tema Marketing de Relacionamento não se pode deixar de abordar o CRM (*Customer Relationship Management*), que pode ser percebida como uma estratégia de gestão de relacionamento entre as organizações e seu ambiente interno e externo, com foco maior em seus clientes.

As definições sobre Marketing de Relacionamento, apresentadas neste trabalho, possibilitam afirmar que seu objetivo é construir uma relação duradoura entre a organização e o cliente.

Tendo em vista que o Marketing de Relacionamento “é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua” (KOTLER, 1998, p. 30), e “é o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender” (GORDON, 1998, p. 16), pode-se concordar que, para as organizações, a necessidade de criar uma relação duradoura com seus clientes proporciona grande vantagem competitiva.

Administrar e gerir o relacionamento com os clientes de uma organização objetiva o entendimento do comportamento desses clientes e, ainda, de possíveis futuros clientes. Isto ocorre no Marketing de Relacionamento e também são aplicadas ao CRM. Diante deste contexto, Gummesson (2010, p. 23) considera que “o CRM são valores e estratégias do Marketing de Relacionamento com ênfase no relacionamento entre um cliente e um fornecedor, transformados em aplicação prática e dependentes da ação humana e da tecnologia da informação”.

Nesse sentido, o CRM tem por objetivo prover informações e métodos que auxiliem as organizações em suas atividades, agregando valor para esta última e para seus clientes. Este sistema possibilita aperfeiçoar e ampliar o relacionamento com o cliente, proporcionando que a organização saiba quais são as suas necessidades e seus desejos.

Nesta linha de pensamento, Lin e Su (2003, p.716) afirmam que o CRM é “a chave da competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes e para uma abordagem face-a-face com o cliente ao longo da organização”.

Para Ragins e Greco (2003), a identificação dos clientes e a construção de relações com os mesmos são o objetivo do CRM. Estes autores entendem que “esta ferramenta tem o papel de mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a organização e seus produtos e serviços” (RAGINS e GRECO, 2003, p. 26). Esta visão é compartilhada por Gaset (2001) ao considerar que, com o CRM, a organização poderá conseguir entender as percepções de seus clientes, servi-los melhor e, em última análise, ganhar novos clientes.

A visão de Peppers e Rogers (2003) sobre CRM pode expressar a relevância do uso desta ferramenta nas organizações. Para eles:

A real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre seus clientes que a concorrência não tem e ser capaz de transformar rapidamente esse conhecimento em ação. Ganha quem consegue estabelecer relacionamentos dominantes em seu mercado (PEPPERS e ROGERS, 2003, p. 53).

É possível entender o CRM como uma ferramenta relacional, permeada por ações estratégicas, que tem por finalidade identificar, atrair e reter clientes e, assim, atender seus gostos e necessidades. Os autores acima citados concordam que o foco do CRM é o cliente e, as organizações, ao adotarem esta ferramenta podem estabelecer relacionamentos de forma individualizada buscando de entender esses clientes mediante várias perspectivas, como: quem são, o que fazem e do que eles gostam. Com isso, as organizações podem ter produtos e serviços mais convenientes para seus clientes e, assim, atender suas expectativas tornando-os mais satisfeitos e fiéis. Outro aspecto a ser considerado é que o Marketing de Relacionamento e o CRM podem proporcionar ao cliente um ponto de vista diferente de uma organização diante sua concorrente.

3.3.4 Dimensões do Marketing de Relacionamento

Muitos estudos já foram realizados sobre a análise dos relacionamentos no âmbito organizacional e, com isso, várias pesquisas de autores estrangeiros da área da Administração estabeleceram dimensões para medir e praticar o Marketing de Relacionamento, como pode ser observado no quadro a seguir.

Dimensões	Autores
Adaptação	Metcalf, Frear e Krishnan (1992), Cannon e Perreault (1999), Kalafatis (2000)
Atitude gerencial	Spekman e Carraway (2006)
Benefícios mútuos	Wilson (2000), O'Malley e Tinan (2005)
Combinações de recursos	Hardy, Phillips e Lawrence (2003)
Compras repetidas	Palmatier et al. (2006)
Comprometimento	Dwyer, Schurr e Oh (1987), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Wilson (1995)
Comunicação	Anderson e Narus (1990), Metcalf et al. (1992), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Lambert et al. (1996), Abratt e Kelly (2002)
Confiança	Anderson e Narus (1990), Ganesan (1994), Sheth e Parvatiyar (1993), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Doney e Cannon (1997), Abratt e Kelly (2002), Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), Narayandas e Rangan (2004)
Contato frequente	Guttek et al. (1999), Barnes, Dunne e Glynn (2000)
Cooperação	Achrol, Reve e Stern (1983), Frazier e Kale (1989), Metcalf, Frear e Krishnan (1992), Cannon e Perreault (1999), Kalafatis (2000)
Dependência	Ganesan (1994), Gundlach e Cadotte (1994)

Quadro 31 – Teóricos e as dimensões do relacionamento.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Slongo e Liberali (2004), Luce e Rocha (2006) e Larentis (2010). (continua)

Equidade	Frazier e Kale (1989), Rosen et al. (1998)
Expectativas conjuntas	Ring e Van de Ven (1994)
Formação de amizades pessoais	Pereira e Luce (2007)
Influência	Frazier e Rody (1991), Boyle et al. (1992)
Intimidade	Nielson (1998)
Investimento no relacionamento	Palmatier et al. (2006)
Lealdade	Palmatier et al. (2006)
Normas culturais	Homburg e Pflesser (2002)
Poder	Dwyer, Schurr e Oh (1987), Frazier e Kale (1989), Frazier e Rody (1991)
Processo de aprendizagem	Knight (2000), Pereira e Luce (2007)
Reciprocidade	O'Malley e Tynan (2005)
Reputação	Rowe e Barnes (1998)
Tecnologia compartilhada	Wilson (2000)
Troca de informações	Mohr e Spekman (1994), Morgan e Hunt (1994),
Vínculos estruturais	O'Malley e Tynan (2005)

(cont.) Quadro 31 – Teóricos e as dimensões do relacionamento.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Slongo e Liberali (2004), Luce e Rocha (2006) e Larentis (2010).

As dimensões dependência e confiança são abordadas em pesquisas que estudam a relação em longo prazo com consumidores e prestadores de serviço e, ainda, entre compradores e vendedores (GANESAN, 1994; DONEY e CANNON,

1997; SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL, 2002). As dimensões comprometimento e poder são usadas em estudos que tem como fonte de pesquisa compradores e vendedores (DWYER, SCHURR e OH, 1987). No que tange as dimensões adaptação e cooperação, estas são geralmente fonte de pesquisa de teóricos de interação e redes (LUCE e ROCHA, 2006).

Outra pesquisa que contribuiu para o estudo do tema é a de Wilson e Vlosky (1997) que mede a intensidade do Marketing de Relacionamento existente nos processos de troca entre cliente e fornecedor, do setor madeireiro dos Estados Unidos, por meio de 30 questões divididas em seis dimensões (Apêndice I), que desempenham papel importante na diferenciação entre os relacionamentos comerciais tradicionais e relacionamentos de parceria. São elas: dependência do fornecedor; nível de comparação com fornecedores alternativos; investimentos no relacionamento; troca de informações; confiança e comprometimento. Os autores demonstram, em suas conclusões, que quanto mais os seis atributos forem intensos, maior será o nível de relacionamento praticado entre a organização e seus clientes.

Os vários trabalhos, modelos e teorias sobre Marketing de Relacionamento foram de grande importância para o desenvolvimento da disciplina de marketing, inclusive muitos desses foram adaptados à realidade brasileira. Nesse sentido, vale citar a escala multidimensional proposta por Wilson e Vlosky (1997), que foi aplicada no estudo de Viana (1999), realizado com empresas do setor metalmeccânico do Rio Grande do Sul. Nele, Viana (1999) propôs um modelo explicativo onde incluiu a satisfação do cliente como variável consequente das relativas ao marketing de relacionamento. Para o desenvolvimento de seu trabalho, a autora traduziu para o português a escala de Wilson e Vlosky (1997) e aplicou tradução reversa²⁷ para garantir precisão. Além de Viana (1999), a escala já foi adaptada e testada nos setores varejo-alimentício por Müssnich (2000), varejo de materiais de construção com Daronco (2001), bens de capital por Grof (2001) e hoteleiro com Müssnich (2002). É sobre o Marketing de Relacionamento no Brasil que a seção seguinte aborda.

²⁷ Ao traduzir a escala de Wilson e Vlosky (1997) do inglês para o português, Viana (1999) adotou a tradução reversa invertendo o sentido de alguns itens, passando de uma formulação negativa para positiva e vice-versa. Com isso, essa autora procurou assegurar maior precisão na aplicação do instrumento de pesquisa.

3.3.5 Marketing de Relacionamento no Brasil

Os estudos sobre Marketing de Relacionamento no Brasil vêm, ao longo dos anos, crescendo de forma positiva. Esse crescimento se dá através de vários artigos científicos apresentados em congressos e publicados em revistas da área da Administração. Entre eles, destacam-se os de Brei e Rossi (2005); Müssnich e Slongo (2005); Pereira e Luce (2006), Rocha e Luce (2006); Pereira e Luce (2007); Larentis e Slongo (2008); e, ainda, as coletâneas de artigos organizadas por Casotti e Suarez (2003) e por Slongo e Liberali (2004) como fontes de referência sobre o tema no Brasil (ROCHA e LUCE, 2006, p. 90). Podem ser incluídos também as obras de Tavares (1991) e Crescitelli e Ikeda (2006).

Sob o ponto de vista de Crescitelli e Ikeda (2006, p.63), o Marketing de Relacionamento, para atingir seus objetivos, “[...] promove um conhecimento profundo do perfil do público ao qual está direcionado e, depois, propõe ações interativas que sejam de interesse real dos clientes e que possam, de algum modo, contribuir para aumentar o nível de satisfação deles”. Esses autores ressaltam ainda que, deve haver uma operacionalização constante na manutenção e inovação nesse relacionamento, pois a expectativa e o comportamento dos diversos públicos com o qual a organização se relaciona estão constantemente em transformação.

Nesta linha de raciocínio, ao definir Marketing de Relacionamento, Tavares (1991), sugere seis passos para sua operacionalização nas organizações. São eles:

- a) Identificação dos públicos: consiste em identificar os vários públicos de uma organização.
- b) Níveis de interesse: identificar, genericamente, os níveis de interesse que ambos apresentam, organização e público identificado, tais como mútuo, almejado e indesejado.
- c) Avaliação dos níveis de relacionamento: estabelecer os níveis de relacionamento conforme sejam suas esferas na organização, tais como institucional, funcional ou competitivo.

- d) Caracterização do nível de relacionamento desejado: caracterizar o nível de relacionamento que a organização pretende com o público, tais como parcerias, redes, alianças.
- e) Caracterização das expectativas de relacionamento: síntese descritiva das expectativas de relacionamento que cada parte tem em relação à outra. As expectativas de ambas podem ser modeladas para identificar cada situação em particular e indicar as ações a serem adotadas para melhorá-la ou mantê-la.
- f) Ações a serem desenvolvidas: estabelecer o nível de relacionamento desejado entre a organização e o público (TAVARES, 1991, p. 253).

A operacionalização da relação das organizações com seus públicos, proposta por Tavares (1991), constitui na busca da compreensão do que se pretende de cada um desses públicos, buscando estabelecer um relacionamento saudável entre a organização e seus públicos. Para isso, é necessário que a organização desenvolva um programa de marketing de relacionamento com o objetivo de compreender as expectativas que cada público tem em relação a ela e vice-versa.

No artigo publicado em 2005, Müssnich e Slongo apresentaram uma pesquisa com foco na oferta de serviços ao cliente e no desenvolvimento de relacionamentos entre duas redes hoteleiras de Porto Alegre e seus maiores clientes organizacionais. Esse estudo teve como objetivo analisar as relações causais entre oferta de serviços ao cliente e os atributos indicadores de Marketing de Relacionamento nos processos de troca das redes hoteleiras pesquisadas e seus clientes.

Os autores trabalharam com conceitos pertinentes à pesquisa, que envolveu serviços, serviços ao cliente, contexto hoteleiro, Marketing de Relacionamento e a escala de Wilson e Vlosky (1997). Foram analisados, ainda, os construtos dependência do cliente; nível de comparação com hotéis alternativos; investimentos no relacionamento; troca de informações; confiança e comprometimento.

De acordo com Müssnich e Slongo (2005, p.164), os resultados da pesquisa revelaram a forma como as organizações “podem construir e sustentar vantagens competitivas no longo prazo por meio da oferta de serviços ao cliente e manutenção de relacionamentos duradouros e baseados em benefícios mútuos”.

A principal contribuição da pesquisa de Müssnich e Slongo (2005) é o desenvolvimento de uma estrutura teórica de relacionamentos causais entre variáveis latentes do Marketing de Relacionamento e a oferta de serviços ao cliente. Neste contexto, os autores esclarecem que:

Apesar de as próprias origens do Marketing de Relacionamento estarem intimamente vinculadas à escola de serviços, no início da década de 80, poucos são os estudos brasileiros com abordagens confirmatórias sobre os efeitos das relações entre serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento nas empresas (MÜSSNICH e SLONGO, 2005, p. 165).

Larentis e Slongo (2008) realizaram um estudo que teve como objetivo verificar as influências do relacionamento entre fabricantes e intermediários na construção e na manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Com um modelo teórico que levou em conta as dimensões confiança, comprometimento e cooperação, os autores efetuaram uma pesquisa em âmbito nacional com varejistas de móveis exclusivos de três fabricantes.

O relacionamento é tratado, nesse estudo, a partir de uma ótica estratégica, como algo que possa colaborar para o desempenho das organizações e não apenas como um auxiliar nas ações destas últimas. Nesse sentido, a pesquisa de Larentis e Slongo (2008, p. 218), confirmou que “o relacionamento pode ser tratado estrategicamente como uma fonte de vantagem competitiva sustentável que, por sua vez, influencia positivamente o desempenho empresarial”. E ainda, “constatou-se que o relacionamento pode ser tratado como um recurso ou como uma conjugação de ativos, recursos e aptidões que permitem à empresa alcançar posições estratégicas diferenciadas” (LARENTIS e SLONGO, 2008, p. 219).

Para os autores (2008) os relacionamentos devem ser vistos como fontes de vantagem competitiva sustentável e as ações do Marketing de Relacionamento podem refletir no desempenho das organizações. Desta forma, “executivos de

marketing e gestores de relacionamento devem estar atentos à forma como um relacionamento é construído e mantido” (LARENTIS e SLONGO, 2008, p. 219).

Observa-se, nos estudos de Müssnich e Slongo (2005) e Larentis e Slongo (2008), que o objeto de pesquisa nos artigos publicados são as organizações e seus clientes, e fabricantes e intermediários, e o foco das pesquisas é trazer ao ambiente acadêmico e empresarial soluções que possam adequar o relacionamento entre as organizações e seus diversos públicos.

Da mesma forma que Müssnich e Slongo (2005) e Larentis e Slongo (2008), as pesquisas de Rocha e Luce (2006) e Pereira e Luce (2007), estão sustentadas em artigos científicos publicados em importantes revistas de Administração no Brasil.

Ao abordarem o surgimento do Marketing de Relacionamento em artigo de 2006, Rocha e Luce (2006) apresentam diversas fontes teóricas no estudo desse tema entre comprador e vendedor, baseados nos artigos de Achrol, Reve e Stern (1983) e de Dwyer, Schurr e Oh (1987), publicados no *Journal of Marketing*. Rocha e Luce (2006) escolheram trabalhar a questão do relacionamento entre compradores e vendedores por considerarem que a satisfação do consumidor está na essência da disciplina de marketing e é visto por muitos como principal objetivo da organização. Para esses autores (2006, p. 90), as dimensões “comprometimento e poder são mais utilizadas pelos que se inserem na corrente teórica de relacionamento comprador–vendedor”.

Rocha e Luce (2006), acrescentam, ainda, que disciplinas como Economia Industrial, Ciência Política, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia foram fundamentais para que os estudiosos de marketing pudessem entender o relacionamento entre compradores e vendedores. E argumentam que:

As contribuições dessas disciplinas deram origem a três principais desenvolvimentos teóricos independentes. O primeiro são os estudos sobre o relacionamento comprador–vendedor, que se originaram nos Estados Unidos, no início da década de 1980, [...] o segundo é o enfoque de interação e a teoria de redes, que buscam explicar os relacionamentos no âmbito do *marketing* industrial, [...] o terceiro é a teoria de *marketing* relacional, também denominada Escola de Emory (Möller e Halinen-Kaila, 1998), pela liderança exercida pelos pesquisadores do Center for Relationship Marketing, da Emory University (ROCHA e LUCE, 2006, p. 88-89).

No entender de Rocha e Luce (2006), após os estudos sobre o relacionamento entre compradores e vendedores, surgiram os estudos de Marketing de Relacionamento entre organizações e consumidores desenvolvidos na esfera da satisfação do consumidor, na qualidade de serviços e do CRM (*customer relationship management*).

Nesse mesmo artigo, os autores apresentam uma visão dos estudos em Marketing de Relacionamento no Brasil e suas perspectivas futuras. Rocha e Luce (2006) argumentam que o impacto da cultura, na forma como são criados e mantidos os relacionamentos entre compradores e vendedores, é um panorama a ser reverenciado no âmbito do Marketing de Relacionamento. Para eles, poucos foram os autores de marketing que trataram esse tema sob essa perspectiva e concluem que “uma exceção é o trabalho de Kale e Barnes (1992), que examina algumas dimensões culturais que afetam o relacionamento entre compradores e vendedores” (ROCHA e LUCE, 2006, p. 90).

Pereira e Luce (2006) destacam que o desenvolvimento de estudos relacionados ao Marketing de Relacionamento no contexto empresarial no Brasil não é recente e que “autores da área de marketing de relacionamento parecem preferir o mercado organizacional pelo mercado consumidor para desenvolver estudos em marketing de relacionamento” (PEREIRA e LUCE, 2006, p. 2).

Outro estudo dos mesmos autores aborda a análise do valor em relacionamentos de negócio, no setor de software. Pereira e Luce (2007) investigam os prováveis efeitos dos relacionamentos entre clientes e fornecedores no desempenho de suas organizações, por meio do seu valor percebido. Esses autores utilizam-se das teorias da área do marketing e, assim como Rocha e Luce (2006) argumentaram que as contribuições de disciplinas como Economia Industrial, Ciência Política, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia foram importantes para os estudiosos de marketing compreenderem o relacionamento. Utilizam-se da economia, da ciência política, das ciências organizacionais, da sociologia e psicologia social e do direito para construir uma análise.

Sob o ponto de vista do cliente, o estudo de Pereira e Luce (2007) revela quatro vetores de benefícios: gestão, serviços, serviços adicionais e aprendizagem;

e três de custos: pessoais, adaptação e de projeto. Já no ângulo do fornecedor foram revelados cinco vetores de benefícios: institucionais, aprendizagem, volume de negócios e garantia, mercado e pessoais; e três de custos: investimentos e adaptação, operação e pessoais (PEREIRA e LUCE, 2007, p. 14). O estudo mostrou, ainda, que conforme o nível de relacionamento entre clientes e fornecedores as compras de software podem resultar em benefícios quantitativos e qualitativos.

Ao investigar o tema relacionamento em Müssnich e Slongo (2005); Larentis e Slongo (2008); Rocha e Luce (2006) e Pereira e Luce (2007), pode-se perceber que todos trabalham, em suas pesquisas, grande parte das dimensões estabelecidas por diversos autores estrangeiros, como Ganesan (1994), Gundlach e Cadotte (1994), Mohr e Spekman (1994), Morgan e Hunt (1994), Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994), Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Dwyer, Schurr e Oh (1987). Enquanto Müssnich e Slongo (2005); Larentis e Slongo (2008) trabalham as dimensões dependência, troca de informações, confiança, comprometimento e cooperação. Rocha e Luce (2006) e Pereira e Luce (2007), abordam comprometimento e poder.

Nos estudos de Müssnich e Slongo (2005) e Larentis e Slongo (2008), é pesquisado o Marketing de Relacionamento no universo das organizações-clientes e fabricantes-intermediários. Rocha e Luce (2006) e Pereira e Luce (2007) têm como fonte de pesquisa o universo do comprador-vendedor e clientes- fornecedores.

O fato de o Marketing de Relacionamento ter sua raiz nos Estados Unidos, onde a cultura organizacional difere da realidade brasileira, a realização de novos estudos e pesquisas sobre esta teoria no Brasil é fundamental para o aprimoramento desse tema em nossa cultura organizacional, considerando o contexto brasileiro das organizações, sua economia e política.

4. DIMENSÕES DE RELACIONAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Este capítulo apresenta possíveis dimensões de relacionamento em Relações Públicas a partir do exame da literatura nas obras de Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003). As dimensões foram identificadas a partir do olhar da pesquisadora sobre os fragmentos das obras dos autores acima citados.

4.1 Inter-relação das abordagens de relacionamento em Relações Públicas e Administração

As referências adotadas para a pesquisa bibliográfica sobre Relações Públicas e Administração apresentam conceitos, definições e abordagens que reforçam a inter-relação entre estas duas áreas. Um exemplo é a função que exerce a atividade de Relações Públicas quando realizada de forma eficiente nas empresas, ao repassar informações, dados e conhecimento, ligando todos os públicos às organizações, seja no ambiente interno ou externo. Esta função de Relações Públicas pode ser comparada à abordagem adotada pelas teorias Estruturalista e Sistêmica, que propõem que a organização é um sistema aberto e em constante interação com o seu meio ambiente.

É possível notar que, ao examinar Relações Públicas e Administração, ambas mostram, em comum, a busca do bom andamento da organização e do bom relacionamento com seus públicos, sejam eles estratégicos ou não. Como acontece em Relações Públicas, não há uma definição sobre Administração que seja consolidada e aceita por todos. Vários autores abordam Relações Públicas e Administração sob aspectos diferentes e, além disso, não se pode deixar de observar que, conforme os ambientes organizacionais vão mudando, com o passar do tempo, as definições também mudam.

No que diz respeito às características comuns dos modelos de Relações Públicas e da Administração, observa-se que as duas áreas trabalham no sentido de

unir a alta direção das organizações com seus públicos, visando obter resultados positivos, que agreguem valor à organização.

Algumas definições de Relações Públicas e de Administração também se assemelham, como demonstrado no quadro a seguir.

Relações Públicas		Administração	
Autores	Definições	Autores	Definições
Cahen (1990, p. 23)	“É uma atividade sistêmica de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar, manter, ou ainda, mudar para favorável, a imagem da empresa junto aos seus públicos prioritários”.	Kwasnicka (1981, p. 17)	“A administração utiliza-se de métodos da ciência para tomar decisões e estabelecer um curso de ação. Todos os esforços são feitos para obter informações completas, válidas, confiáveis e pertinentes ao problema em questão antes de ser tomada qualquer decisão”.
Andrade (1989, p. 17)	“Relações Públicas, através de suas funções gerais de assessoramento, de pesquisa, de planejamento, de execução e de avaliação, tem condições de estabelecer e manter o diálogo planejado e permanente entre as instituições ou empresas e grupos ligados a ela, direta ou indiretamente”.	Stoner e Freeman (1999, p. 4)	“A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.
Evangelista (1983, p. 52)	“Relações Públicas se constitui em um sistema, portanto, um conjunto de partes interligadas – organização, normas, material e pessoal – engajadas na realização de um objetivo comum”.	Bateman e Snell (1998, p. 27)	“Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”

Quadro 32 – Definições de Relações Públicas e de Administração.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base nos autores acima indicados.

A partir do que foi apresentado sobre Relações Públicas e Administração pode-se sugerir que estas duas áreas assemelham-se no que diz respeito a suas inúmeras definições, suas funções e características.

Andrade (1993) questionava o fato de Relações Públicas ser um curso inserido na Comunicação Social, ainda que ambas tivessem muito a ver entre si. Para este autor, a filosofia básica de uma organização determinaria que o enquadramento correto de Relações Públicas deveria ser na Administração e não na Comunicação Social. Na opinião deste autor:

[...] o curso de Relações Públicas da então Escola de Comunicações Culturais funcionou com currículo próprio, em seus dois primeiros anos de existência, para em 1969 obedecer ao Parecer n. 890, de 18 de dezembro de 1968, do Conselho Federal de Educação. Nesse mesmo ano, era baixada a Resolução nº 11/69 de CFE instituindo o curso de graduação em Comunicação Social, com habilitação polivalente e habilitações específicas, entre as quais a de Relações Públicas (ANDRADE, 1993, p. 155).

Andrade (1993, p.156) afirma ainda que:

O 'Parecer Celso Kelly', que resultou na criação dos cursos de Comunicação Social, obrigou o curso de Relações Públicas a se vincular à área de Comunicação, contrariando a tendência firmada pelo Parecer nº890/68, que destacava as disciplinas de Administração para a formação do profissional de Relações Públicas.

É possível considerar que Relações Públicas e Administração têm características semelhantes e podem atuar na esfera das organizações, buscando colocar em prática sua missão e seus valores, visando o bom entendimento com seus diversos públicos. Pode-se, nesse sentido, comparar estas duas áreas, conforme o quadro a seguir.

	Relações Públicas	Administração
Origem	A atividade de Relações Públicas remonta às próprias origens do ser humano, desde quando este sentiu a necessidade de comunicar-se com seus semelhantes, de grupo para grupo. Argumentam eles que já nos primórdios de nossa história se praticava a arte do bom relacionamento. (ANDRADE, 1989; SIMÕES, 1995; KUNSCH, 1997; FORTES, 1999).	Desde os primórdios da humanidade, o homem associou-se a outros para conseguir, por meio do esforço conjunto, atingir determinados objetivos. Deste esforço conjunto surgiram as empresas rudimentares, que remontam à época dos assírios, babilônios, fenícios etc. (JUCIUS e SCHLENDER, 1978; BARNARD, 1979; CHIAVENATO, 1998; BATEMAN e SNELL, 1998; DRUCKER, 1999; STONER e FREEMAN, 1999).
Definições	Existem muitas definições. Não há uma definição sobre Relações Públicas que seja consolidada e aceita por todos.	Existem muitas definições. Não há uma definição sobre Administração que seja consolidada e aceita por todos.
Desenvolvimento	Foi no final da década de 1940 que a atividade começou a se desenvolver, quando alguns departamentos de empresas estatais já trabalhavam com ações de Relações Públicas e cada vez mais a profissão começava a evoluir. (ANDRADE, 2005).	A partir do século XX, a área da administração experimenta grande desenvolvimento, quando surgem as primeiras teorias da administração, como a Teoria da Administração Científica, de Taylor; a Teoria Clássica, de Fayol; a Teoria das Relações Humanas, de Mayo; Maslow e McGregor; a Teoria Estruturalista de Amitai Etzioni; entre outras. (CHIAVENATO, 1998; BATEMAN e SNELL, 1998; DRUCKER, 1999)
Atuação	Atua em vários ambientes da organização e com seus públicos.	Atua em vários ambientes da organização e com seus públicos.
Orientação	Tem forte orientação para os públicos.	Tem forte orientação para o cliente.
Função	Funções administrativas de Relações Públicas: pesquisar, diagnosticar, prognosticar, planejar, assessorar, executar, controlar e avaliar (SIMÕES, 2004).	Funções da Administração: planejar, organizar, liderar e controlar (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1986; BATEMAN e SNELL, 1998; STONER e FREEMAN, 1999).
Atividade	São atividades específicas de Relações Públicas: realizar diagnósticos e auditorias de opinião e imagem; pesquisas de opinião e imagem; planejamento estratégico de comunicação institucional; programas que caracterizem a comunicação estratégica para a criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse; ensino de disciplinas de teorias e técnicas de Relações Públicas e acompanhamentos e avaliações das ações acima descritas (CONFERP, 1998).	São atividades da Administração: pesquisar, estudar, analisar, interpretar, planejar, implantar, coordenar e controlar os trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos (CFA, 1965).

Quadro 33 – Características entre as áreas de Relações Públicas e de Administração.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base nos autores acima indicados.

Sem o fito de discutir a relevância sobre o correto enquadramento de Relações Públicas, se na Comunicação, ou na Administração, o presente capítulo centrou-se na apresentação e na comparação das duas áreas de conhecimento das Ciências Sociais, abordadas no presente trabalho. Pesquisas futuras poderão vir a ser desenvolvidas no sentido de explorar e aprofundar o exame da relação entre essas áreas, em especial do enquadramento epistemológico de Relações Públicas.

Com o objetivo de examinar a inter-relação entre Relações Públicas e Administração, o subcapítulo a seguir apresenta a questão dos públicos em Relações Públicas e em Administração do ponto de vista de autores destas duas áreas.

4.1.1 Tipos e definições de públicos em Relações Públicas e em Administração.

A partir do exame das várias definições aqui apresentadas, pode-se assumir, neste trabalho, que públicos são grupo de pessoas que se distingue entre si e cada um tem suas atitudes e características próprias. Os quadros apresentados a seguir oferecem uma síntese das principais definições e tipos de públicos segundo os vários autores examinados anteriormente.

Públicos em Relações Públicas		
Autor	Tipos	Definição
França (2004)	Essenciais, não-essenciais e de redes de interferência.	Públicos essenciais são os que a organização depende para a sua formação, manutenção, sobrevivência e realização de suas atividades-fim. Públicos não-essenciais são os que não participam das atividades-fim da organização e não estão ligados aos fatores produtivos e, sim, à prestação de serviços ou à intermediação política ou social. Públicos de redes de interferência são os públicos especiais do cenário externo das organizações, que pelo seu poder de liderança operacional ou representativa podem gerar interferências indesejáveis para as organizações ou podem apoiá-la.
Vasquez e Taylor (2001)	Persona correta, persona social e persona pragmática	Persona correta são os públicos que se preocupam com a forma correta de fazer as coisas independentemente de amizades pessoais ou custos financeiros. Persona social é o tipo de público que tem vocação para as relações interpessoais, a confiança e a amizade. Persona pragmática é o público que enfatiza a eficiência e o caráter prático das coisas.
Hallahan (2000)	Inativos, ativos, sensíveis e conscientes.	Públicos inativos são grupos compostos de indivíduos que, como um todo, possuem, comparativamente, baixos níveis de conhecimento e de envolvimento com a organização e com suas operações. Públicos ativos são compostos por indivíduos que compartilham alto conhecimento e alto envolvimento sobre uma organização ou uma questão específica e, assim, estão predispostos a monitorar e acompanhar situações para, se for necessário, organizarem-se para uma ação para promoverem mudanças. Públicos sensíveis compartilham comparativamente baixos níveis de conhecimento sobre a organização e suas operações junto com os públicos inativos. Mas, ao mesmo tempo, são grupos que reconhecem um problema potencial como questão potencial. Públicos conscientes têm conhecimento, mas não têm envolvimento.
Escalante (1999)	Heterogêneos e homogêneos	Cada público tem uma linguagem determinada e, assim, é necessário adaptar as mensagens para que elas cheguem até cada tipo de público e obtenham o efeito desejado pela organização.
Lesly (1995)	Defensores, dissidentes, ativistas, fanáticos e hiper-fanáticos	Defensores: pessoas que propõem algo no qual acreditam como, por exemplo, a redução da emissão de dióxido de carbono. Dissidentes: estão sempre contra algo, sua personalidade é negativa a respeito de tudo. Ativistas: querem que algo seja feito ou mudado. Fanáticos: podem ter algumas das características dos outros, mas se diferenciam por causa do “zelo excessivo” com que se dedicam a uma causa. Hiper-fanáticos: são fanáticos dos quais os “estabilizadores” foram removidos.
Black (1993)	Grupos de interesse: interno e externo	Públicos são grupos que têm algo em comum com a organização, com problemas e interesses comuns a ela, detectados a partir de uma boa política de comunicação.
Grunig (1992)	Ativo e passivo	O público ativo é mais crítico, organizado e atuante, determinando que seja acompanhado mais de perto, e que sejam fornecidas informações mais consistentes. O público passivo, é mais disperso e menos crítico, podendo tornar-se atuante.
Canfield (1991)	Irracional e racional	O público irracional é considerado aquele em que as ações e reações grupais predominantes são a emoção e o instinto, o conhecimento insuficiente e a pouca experiência. O público racional é o mais bem informado e de maior capacidade analítica.
Andrade (1989)	Interno, externo e misto.	Públicos são classificados em interno, misto e externo que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um ‘diálogo planejado e permanente’, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente.

Quadro 34 – Tipos e definições de públicos em Relações Públicas, segundo diferentes autores.
Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base nos autores acima indicados. (continua)

Públicos em Relações Públicas		
Autor	Tipos	Definição
Matrat (1968)	Decisão, consulta, comportamento e opinião.	O público classificado como de decisão é aquele que com sua autorização ou concordância permite a permanência das atividades da organização, tendo inclusive, caráter suspensivo. O público de consulta é consultado quando a organização precisa agir e estão incluídos neste contexto, acionistas, sindicatos patronais, entre outros. O público de comportamento observa-se os funcionários e/ou colaboradores que podem influenciar negativa ou positivamente no processo produtivo da organização, por estarem diretamente ligados a todas as atividades fim e meio. O público de opinião, que são geralmente os jornalistas, líderes comunitários, políticos, e que, em geral, têm muitos seguidores fazendo o papel de difusores das suas ideias, levando-as aos grupos mais diversos e de muitas formas diferentes, mas também usando os meios de comunicação de massa para a sustentação da sua base de formação de opinião.
Baus (1964)	Interno, comercial e externo	Público interno: inclui a administração, a junta de diretores, empregados e acionistas. Público comercial: são os clientes, os revendedores, os fornecedores, credores e competidores. Público externo: comunidade, o governo e o público em geral.

(cont.) Quadro 34 – Tipos e definições de públicos em Relações Públicas, segundo diferentes autores.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base nos autores acima indicados.

Assim como existem diferentes definições sobre Relações Públicas existem também sobre públicos em Relações Públicas. Os estudos sobre públicos justificam-se pelo fato de as organizações dependerem deles para sua criação e sobrevivência. Com uma nova realidade na vida organizacional, como a cultura, o meio ambiente, a globalização, as novas tecnologias, a responsabilidade social, a comunicação, entre outros, a classificação de públicos em interno, externo e misto já não se enquadra mais nas organizações atuais.

Observa-se, no quadro anterior, que a partir da década de noventa vários autores apresentam tipos de públicos de forma variada, como por exemplo, públicos ativo e passivo, de interesse, inativos, entre outros. Levando em conta essas definições diferenciadas da classificação anterior (interno, externo, misto), pode-se citar França (2009), que apresenta uma nova categorização de públicos onde sugere que eles são divididos em tipos essenciais, não-essenciais e redes de interferência. Essa categorização pode auxiliar o relacionamento das organizações com seus públicos.

Ao dar prosseguimento ao estudo sobre públicos, o quadro a seguir apresenta-o na área da Administração.

Públicos em Administração		
Autor	Tipos	Definição
Harrison (2005)	Interessado interno e interessado externo	Não existe muita diferença para administrar esses dois tipos de público. Os dois vêm sendo tratados pelas organizações de forma similar.
Robbins (2005)	Grupos formais e informais.	Entende-se por grupos formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Os grupos informais são alianças não estruturadas formalmente nem determinadas pela organização.
Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999)	<i>Grupos formais, grupos informais e grupos de interesse.</i>	Os grupos formais são criados para servir a um propósito específico da organização e podem ser de natureza permanente ou temporária. Os grupos informais não são oficiais e surgem sem ter sido formalmente criados para servir a um propósito organizacional. Os grupos de interesse são os que se formam entre as pessoas que compartilham interesses comuns da organização.
Tavares (1991)	<i>Mútuo, almejado e indesejado</i>	O público <i>mútuo</i> mantém interesses recíprocos com a organização. O público <i>almejado</i> é aquele com o qual a organização tem interesse em manter transações. E o público <i>indesejado</i> é aquele com o qual a organização não tem interesse em manter relações.
Kotler (1999)	<i>Financeiro, de mídia, do governo, de defesa do consumidor, público local, público geral e público interno.</i>	Públicos financeiros são os que influenciam a capacidade da empresa de obter fundos; os públicos de mídia divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais; nos públicos governamentais a administração deve considerar as ações do governo; nos públicos de defesa do consumidor as decisões da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias entre outros; os públicos locais podem ser vizinhos e organizações comunitárias; o público geral pode afetar a empresa no que diz respeito a seus produtos e atividades e, os públicos internos são os empregados, gestores, voluntários e diretores.
Mintzberg (1983)	<i>Agentes com influência: externos e internos</i>	Os <i>influenciadores externos</i> são os indivíduos que não são empregados da organização, mas que usam as suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos empregados. Os <i>influenciadores internos</i> são os empregados da organização que possuem voz ativa. São pessoas encarregadas de tomar decisões e executar ações em uma base regular ou permanente.
Hirschman (1970)	<i>Saída, voz e lealdade.</i>	O público <i>saída</i> faz a escolha do não-enfrentamento de uma situação-problema, optando pela alternativa que representa menos transtorno para eles. O público <i>voz</i> é definido como qualquer tentativa de modificação, em vez de fuga. Por fim, <i>lealdade</i> é o tipo de público que está propenso a contribuir com a organização desde que haja uma concordância entre as atividades desempenhadas e os objetivos pessoais do indivíduo.

Quadro 35 – Tipos e definições de públicos em Administração, segundo diferentes autores.
Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base nos autores acima indicados.

No quadro 34, na área de Relações Públicas, apenas Black (1993) trata públicos como grupos de interesse. O mesmo não ocorre na área de Administração (quadro 35), onde Mintzberg (1983), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e Harrison (2005) apresentam públicos como “interessados” e “influentes”.

As relações das organizações com seus públicos assumem relevância cada vez maior. A manutenção destas relações é baseada em um processo de comunicação que leva à confiança, clareza e compreensão.

Desta forma, o processo de comunicação constitui-se num esforço adotado para ajudar as organizações a se situarem no mercado, abrindo diálogo com seus públicos e fortalecendo sua imagem junto à opinião pública. Se a atividade de Relações Públicas tem como função criar, desenvolver e manter a comunicação com os públicos da organização e vice-versa, ela deve ser capaz de distinguir nesses públicos, quem são os grupos ou “públicos estratégicos” (*stakeholders*) que têm o poder de afetar os objetivos da organização ou ser afetados por ela.

De acordo com Simões (1995, p.131):

Os públicos precisam ser compreendidos sob outra ótica. É imprescindível identifica-los, analisa-los e referenciá-los quanto ao poder quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os.

Grande parte dos autores define públicos como grupo ou agrupamento de pessoas, mas não se pode deixar de ressaltar que é necessário saber que tipo de público faz parte desses grupos, determinar quais são os níveis de interesse de cada um e qual é o tipo de relação deles com a organização. Para isso, a atuação do profissional de Relações Públicas torna-se fundamental, pois promover o diálogo entre uma organização e seus públicos faz parte dos objetivos desse profissional.

Dada a importância do relacionamento organização-público, no campo das Relações Públicas, o conceito de público deveria receber atenção constante e ser sujeito de constantes pesquisas.

Grande parte dos teóricos de Relações Públicas e de Administração constata a importância do público para a existência de qualquer tipo de organização. O seu relacionamento com diversos públicos deve ser constantemente analisado e monitorado, visando sempre os objetivos da organização. Em relação a tal aspecto, é possível afirmar que as formas de relacionamento das organizações com seus diversos públicos podem influenciar nos seus resultados. O subcapítulo a seguir apresenta as similaridades e diferenças nas abordagens de relacionamento em Relações Públicas e em Administração.

4.1.2 Similaridades e diferenças nas abordagens de relacionamento em Relações Públicas e em Administração

Ao analisar o tema relacionamento em Relações Públicas e em Administração, observou-se que, em ambas áreas, este tema é tratado no âmbito das organizações com o objetivo de estreitar a relação entre os públicos, no caso de Relações Públicas, e com os clientes, no caso da Administração. O quadro a seguir apresenta aspectos do relacionamento apontando similaridades e diferenças na abordagem das duas áreas.

Aspectos do Relacionamento	Relações Públicas	Administração
Dimensões	Não há definições de dimensões específicas	Possui dimensões definidas ²⁸
Objeto das ações	Todos os públicos	Clientes
Objetivo fundamental	Visa à construção de relacionamentos de longo prazo	Visa à construção de relacionamentos de longo prazo
Nível de atuação	No nível estratégico da organização	Nos níveis tático e operacional
Amplitude	Corporativo	Produtos e serviços
Função	Facilita a comunicação entre as organizações e seus diversos públicos	Contribui para aumentar o nível de satisfação dos clientes
Contribuição	Auxilia a organização a formar e manter imagem positiva para seus diversos públicos	Auxilia a organização em sua relação comercial na busca de posição relevante no mercado

Quadro 36 – Similaridades e diferenças nas abordagens de relacionamento.
Fonte: elaborado pela pesquisadora.

²⁸ As dimensões do Marketing de Relacionamento são apresentadas no quadro 31, na página 171.

O exame do quadro anterior revela a predominância de diferenças na forma como o tema Relacionamento é abordado entre as duas áreas. Enquanto em Relações Públicas o Relacionamento é objeto de ação nos diversos públicos da organização, em Administração, por outro lado, são os clientes o alvo prioritário das ações. Esta diferença sugere que o Relacionamento em Relações Públicas parece estar mais focado em divulgar o comportamento da organização, expressos em sua missão e em seus valores, por meio de estratégias de relacionamento com seus diversos públicos. Por outro lado, o Relacionamento em Administração, mais especificamente o Marketing de Relacionamento, mostra-se mais orientado ao aspecto comercial, com o desenvolvimento de negócios com o mercado, visto que está mais focado nos clientes da organização. É importante ressaltar que a ênfase no relacionamento é relativamente recente na literatura de Relações Públicas, diferentemente da área da Administração, onde este tema é tratado desde o início da década de 80.

Entretanto, a diferença mais destacada na abordagem do tema Relacionamento entre as duas áreas é a de que, em Relações Públicas, não há uma definição de dimensões específicas em Relacionamento. Apesar da importância que tal definição poderia aportar ao estudo e à prática de Relações Públicas, não são encontradas, na literatura pertinente, abordagens que permitam identificar tais dimensões. A presente pesquisa visa preencher esta lacuna. A proposição de uma estrutura de dimensões de relacionamento em Relações Públicas pode proporcionar um adequado suporte às decisões dos profissionais desta área, sobretudo nas ações dirigidas aos *stakeholders* das organizações em que atuam. A compreensão e o gerenciamento de ações específicas segundo cada dimensão pode aprimorar e reforçar o relacionamento das organizações com seus públicos de interesse.

A partir do exame da literatura de Relações Públicas foi possível identificar a existência de diferentes dimensões de relacionamento em Relações Públicas, que é tratado no subcapítulo a seguir.

4.1.3 Possíveis dimensões de Relacionamento em Relações Públicas

Ao investigar o tema relacionamento em Relações Públicas, nos trabalhos de Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003), constata-se que, ainda que adotem enfoques diferentes, todos abordam a importância do relacionamento entre as organizações com seus diversos públicos. Eles ainda ressaltam que a atividade de Relações Públicas atua no âmbito desse relacionamento estimulando a comunicação entre as organizações e seus públicos e facilitando o entendimento entre ambos. Isso reforça a ideia de que organizações-públicas, na visão de Simões (1995) e Kunsch (2003) são o objeto das Relações Públicas²⁹.

A partir do exame das obras dos autores citados no parágrafo anterior, e da investigação sobre como cada um retrata o tema relacionamento em Relações Públicas, é possível propor a utilização de dimensões que facilitem a atividade de Relações Públicas para o gerenciamento do relacionamento no âmbito das organizações. Uma análise da bibliografia desses autores permite identificar a existência de diferentes dimensões de relacionamento em Relações Públicas.

O estudo aqui proposto foi baseado na técnica de **análise textual discursiva**, de Moraes e Galiazzi (2007), que, para estes autores, pode ser entendida como:

O processo de desconstrução, seguido de reconstrução de um conjunto de materiais lingüísticos e discursivos, produzindo-se a partir disso novos entendimentos sobre os fenômenos e discursos investigados. Envolve identificar e isolar enunciados dos materiais submetidos à análise, categorizar esses enunciados e produzir textos, integrando nestes descrição e interpretação. Utilizando como base de sua construção o sistema de categorias construído (MORAES e GALIAZZI, 2007, p.112).

²⁹ Ferrari (2003), Scroferneker (2005) e Marchiore (2006) também abordam o sistema organização-públicas como o objeto das Relações Públicas.

Com a técnica de **análise textual discursiva** foi possível produzir um grande texto que é, na verdade, o conjunto de todos os materiais produzidos na pesquisa, que foram sintetizados possibilitando apresentar as principais interpretações e compreensões.

A **análise textual discursiva** é um processo integrado de análise e de síntese que se propõe a fazer uma leitura rigorosa e aprofundada de conjuntos de materiais textuais, com o objetivo de descrevê-los e interpretá-los no sentido de atingir uma compreensão mais complexa dos fenômenos e dos discursos a partir dos quais foram produzidos (MORAES e GALIAZZI, 2007).

No que se refere ao processo de Análise Textual Discursiva, este é composto em torno de quatro focos. Os três primeiros se constituem como elementos principais. São eles:

a) Desmontagem dos textos: implica examinar os textos em seus detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir unidades constituintes, enunciados referentes aos fenômenos estudados.

b) Estabelecimento de relações: denominado de categorização envolve construir relações entre as unidades de base, combinando-as e classificando-as, reunindo esses elementos unitários na formação de conjuntos que congregam elementos próximos, resultando daí sistemas de categorias.

c) Captação do novo emergente: a intensa impregnação nos materiais de análise desencadeada nos dois focos anteriores possibilita a emergência de uma compreensão renovada do todo. O metatexto resultante desse processo representa um esforço de explicitar a compreensão que se apresenta como produto de uma nova combinação dos elementos construídos ao longo dos passos anteriores (MORAES e GALIAZZI, 2007, p. 11-12).

Estes três elementos são compreendidos como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que entendimentos emergentes vêm à tona. Os autores comparam esse processo a uma tempestade de luz, que “consiste em criar as condições de formação dessa tempestade em que, emergindo do meio caótico e

desordenado, forma-se flashes fugazes de raios de luz sobre os fenômenos investigados” (MORAES e GALIAZZI, 2007, p. 12).

Nesta perspectiva, dá-se início ao primeiro elemento do ciclo de análise, que é a desmontagem dos textos, onde surgem as unidades de análise, que são identificadas em função de um sentido pertinente aos objetivos da pesquisa. Moraes e Galiazzi (2007) explicam que as categorias podem ser construídas a partir das unidades de análise. Estes autores (2007, p. 19) afirmam que “as unidades de análise são elaboradas com base nos conhecimentos tácitos do pesquisador, sempre em consonância com os objetivos da sua pesquisa”.

A partir da construção das unidades de análise é iniciada a categorização, onde são criadas as categorias, que é um processo de comparação entre as unidades de análise definidas, levando a agrupamentos de elementos semelhantes. De acordo com Moraes e Galiazzi (2007, p. 23) “a categorização, além de reunir elementos semelhantes, também implica nomear e definir as categorias”.

Neste processo de categorização podem ser organizados três níveis de categorias. São elas: iniciais, intermediárias e finais. Esses autores (2007, p. 23) explicam que “as categorias constituem os elementos de organização do metatexto que se pretende escrever. É a partir delas que se produzirão as descrições e interpretações que comporão o exercício de expressar as novas compreensões possibilitadas pela análise”.

A construção destas categorias representa uma síntese elaborada pela pesquisadora com o objetivo de construir um novo texto, denominado metatexto (MORAES e GALIAZZI, 2007), considerado o último ciclo de análise no qual se apresenta um novo pensamento que reúne os resultados observados.

Ao definir a categorização, é colocada em prática a construção da estrutura do metatexto, onde a pesquisadora produz textos parciais para as diferentes categorias, que são integrados ao material como um todo.

De acordo com Moraes e Galiazzi (2007, p. 32), os metatextos “são constituídos de descrição e interpretação, representando o conjunto um modo de teorização sobre os fenômenos investigados”. Pode-se dizer, então, que o metatexto

não é um retorno aos textos originais do trabalho, mas sim novas e subjetivas compreensões construídas pela pesquisadora durante todo o processo.

Ao propor a utilização de categorias, estes autores afirmam que:

Cada categoria corresponde a um conjunto de unidades de análise que se organiza a partir de algum aspecto de semelhança que as aproxima. [...] categorias podem ser concebidas como aspectos ou **dimensões** importantes de um fenômeno que o pesquisador decide destacar quando trabalha com esse fenômeno. São opções e construções do pesquisador, valorizando determinados aspectos em detrimento dos outros (MORAES e GALIAZZI, 2007, p. 116-117).

Nesse sentido, pode-se dizer que dimensões são caracterizadas por palavras ou expressões norteadoras encontradas e classificadas no decorrer das falas dos autores das obras pesquisadas que dão ordem aos significados dos achados na investigação. É importante salientar que as categorias finais, nesta pesquisa, são denominadas **dimensões**.

A construção das categorias, apresentadas no quadro a seguir, está baseada em citações de Relações Públicas que abordam a questão do relacionamento na literatura selecionada (Andrade, 1993, 2003; Simões, 1995, 2006; França, 2001, 2004; Fortes, 2003 e Kunsch, 2003). Estas citações são as unidades de análise. A partir de aspectos similares foi possível agrupar as características de cada uma das categorias e adotar denominação específica. Este agrupamento está baseado no processo de categorização de Moraes e Galiazzi (2007).

Unidades de análise	Categorias iniciais
<p>Simões (1995): Análise constante da imagem para permitir, externamente, a correção de uma imagem equivocada ou, internamente, para apoiar a imagem desejada.</p>	<p><i>Análise constante da imagem</i></p>
<p>Simões (2006): Aproximação da organização com seus públicos através da informação.</p> <p>Fortes (2003): Os públicos voltam-se à organização por motivos esporádicos, o nível de aproximação inicial é tênue, mas exige bom atendimento para buscar um relacionamento pleno.</p> <p>Fortes (2003): Com a aproximação pode-se executar atividades que estimulem o relacionamento com os grupos de interesse.</p>	<p><i>Aproximação com os públicos</i></p>
<p>Andrade (2003): Os clientes (públicos) apreciam o bom serviço e a esmerada atenção por parte dos dirigentes e funcionários da empresa e serão eles que formarão o conceito dessa última.</p>	<p><i>Atenção com os públicos</i></p>
<p>Andrade (2003): É muito importante a atitude do funcionário, o espírito de bem servir e de procurar atender aquilo que se denomina de “ponto de vista do cliente”.</p>	<p><i>Atitude do funcionário</i></p>
<p>Andrade (1993): É preciso avaliar as impressões que esses públicos têm da organização, bem como o seu comportamento frente a essa mesma organização.</p>	<p><i>Avaliação organização/públicos</i></p>
<p>Simões (2006): O caminho para o bom relacionamento é a boa vontade, a boa imagem e a opinião favorável.</p> <p>Fortes (2003): Buscar alianças de boa vontade de diferentes segmentos, como os poderes públicos, funcionários, sindicatos, grupos de interesse, para que ocorram manifestações de apoio.</p>	<p><i>Boa vontade com os públicos</i></p>
<p>Fortes (2003): A empresa conta com os recursos de comunicação coordenados pelo profissional de Relações Públicas para um trabalho de relacionamento com os públicos.</p> <p>Fortes (2003): Para viabilizar os relacionamentos exigidos pelos públicos, a função básica de execução de Relações Públicas desenvolve todas as etapas e ações do processo de comunicação</p> <p>Kunsch (2003): O relacionamento se por meio dos canais de comunicação da organização, com seus públicos, na busca de confiança mútua e na construção de sua credibilidade com o objetivo de fortalecer seu lado institucional.</p> <p>Kunsch (2003): Cabe às Relações Públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações.</p> <p>Simões (1995): Comunicação honesta para obter a credibilidade e Comunicação contínua para evitar a alienação e para estabelecer relacionamento.</p> <p>França (2001): A informação e a comunicação são dois fatores preponderantes e decisivos para o sucesso dos relacionamentos e dos negócios de qualquer organização.</p>	<p><i>Comunicação organização/públicos</i></p>

Quadro 37 – Categorias de relacionamento identificadas em Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003). (continua)

Unidades de análise	Categorias iniciais
<p>Simões (1995): Franqueza e consistência das ações para garantir a confiança do relacionamento com os públicos.</p> <p>Fortes (2003): a confiança mútua deve reger os relacionamentos entre a organização e seus públicos.</p> <p>Andrade (2003): Sinceridade, cortesia, paciência e tato, são importantes para criar e manter a confiança do público nas empresas.</p> <p>Kunsch (2003): Na prática, Relações Públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam.</p>	<p><i>Confiança organização/públicos</i></p>
<p>Simões (1995): Relações Públicas deve conhecer a organização e, em seguida, conhecer, relacionar e caracterizar seus públicos.</p> <p>Fortes (2003): O relacionamento se dá a partir do momento que os públicos são conhecidos.</p> <p>França (2004): Os públicos precisam ser conhecidos em relação à sua composição, suas necessidades, preocupações, crenças, atitudes e interesses.</p>	<p><i>Conhecimento dos públicos</i></p>
<p>Andrade (2003): O relacionamento da empresa com o cidadão-consumidor tem como base a credibilidade.</p> <p>Kunsch (2003): Criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam.</p>	<p><i>Credibilidade organização/públicos</i></p>
<p>Andrade (2003): A competência e a capacidade da administração de uma empresa afetam diretamente o atendimento ao público. Para isso deve haver eficiência do pessoal, qualidade da organização, eficácia das normas e métodos de trabalho, boas instalações.</p> <p>Fortes (2003): as atividades do relacionamento devem ser desdobradas com eficácia para assegurar o êxito do que se empreendeu.</p> <p>Fortes (2003): Eficiência das normas e dos métodos, capacidade de organização e demais fatores, convergem para que sejam fixados ótimos procedimentos que dêem atenção ao público. Esse tipo de relacionamento constitui um excelente vínculo de comunicação.</p>	<p><i>Eficácia no atendimento</i></p>
<p>Andrade (1993): Estimular o interesse dos públicos pela organização através de um programa de comunicação.</p> <p>Fortes (2003): Estimular o cultivo de relações entre os empregados e seus superiores visando o relacionamento.</p>	<p><i>Estímulo dos públicos</i></p>
<p>Simões (1995): Comunicação honesta para obter a credibilidade.</p>	<p><i>Honestidade organização/públicos</i></p>
<p>Andrade (1993): As organizações, todas voltadas para o interesse público, precisam incentivar e dar forma aos seus funcionários, clientes e espectadores, de molde a proporcionar meios e condições para um debate público.</p>	<p><i>Incentivo dos públicos</i></p>

(cont.) Quadro 37 – Categorias de relacionamento identificadas em Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003). (continua)

Unidades de análise	Categorias iniciais
<p>Simões (1995): Aproximação da organização com seus públicos através da informação.</p> <p>Andrade (2003): É muito importante que a empresa forneça informações a sua clientela.</p> <p>França (2001): A informação e a comunicação são dois fatores preponderantes e decisivos para o sucesso dos relacionamentos e dos negócios de qualquer organização.</p>	<i>Informação para os públicos</i>
<p>Simões (2006): Relacionar os públicos com os quais a organização possui intercâmbios de interesses, suas expectativas e suas opiniões, verificando se eles estão satisfeitos ou não com a ação organizacional e as probabilidades de quanto eles poderão interferir na missão organizacional.</p> <p>Fortes (2003): Na apreciação do comportamento do público, avalia-se o grau de repercussão das providências de relacionamento com os grupos interessados na empresa.</p> <p>França (2004): os interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios são os principais objetivos do relacionamento entre as organizações e seus públicos.</p>	<i>Interesse nos públicos da organização</i>
<p>Simões (2006): A retroalimentação, por informações, permite saber se o relacionamento está adequado ou se é necessário implementar modificações no plano de Relações Públicas ou nas políticas organizacionais.</p> <p>Andrade (2003): Busca avaliar os resultados de todo o processo. É a retroalimentação, o retorno que os públicos dão após o trabalho que foi desenvolvido.</p>	<i>Comunicação de dupla via possibilitando a retroalimentação</i>

(cont.) Quadro 37 – Categorias de relacionamento identificadas em Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003).

O exame da fundamentação teórica da presente pesquisa permitiu criar unidades de análise onde foram identificadas diversas categorias iniciais. Essas unidades de análise deram origem a 17 categorias iniciais de relacionamento em Relações Públicas, conforme apresentado no quadro anterior. Entretanto, alguns dos elementos que caracterizam essas categorias iniciais demonstram grande similaridade entre si. Em função disso, e com o objetivo de agrupar as categorias iniciais de forma a que cada uma delas revele uma adequada similaridade, foi realizada uma síntese dessas 17 categorias iniciais. Este agrupamento é a segunda fase do processo de categorização proposto por Moraes e Galiuzzi (2007) e adotada nesta pesquisa.

Para essa síntese foram analisadas as similaridades entre as categorias iniciais, com base no exame dos fragmentos teóricos sugeridos por cada um dos

autores estudados. Assim, a partir das categorias iniciais foi procedido o agrupamento em cinco categorias intermediárias que deu origem às categorias finais, que nesta pesquisa são denominadas **dimensões**. Para denominar cada uma dessas categorias finais selecionou-se o termo que melhor traduz estas últimas, com a aceção mais abrangente, levando em conta sua operacionalização pelos profissionais de Relações Públicas, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
<p>Atenção com os públicos</p> <p>Atitude do funcionário</p> <p>Boa vontade com os públicos</p> <p>Eficácia no atendimento</p>	<p>Dar atenção e ter boa vontade com o público assegurando eficácia no relacionamento.</p>	<p>Atenção</p>
<p>Aproximação com os públicos</p> <p>Comunicação organização/públicos</p> <p>Informação para os públicos</p> <p>Comunicação de dupla via possibilitando a retroalimentação</p>	<p>Comunicação com foco na aproximação, na informação e na retroalimentação visando criar e manter relacionamentos duradouros entre a organização e seus públicos.</p>	<p>Comunicação</p>
<p>Confiança organização/públicos</p> <p>Credibilidade organização/públicos</p> <p>Honestidade organização/públicos</p>	<p>Adotar uma postura de credibilidade e honestidade para com os públicos visando desenvolver relações confiantes.</p>	<p>Credibilidade</p>
<p>Análise constante da imagem</p> <p>Avaliação organização/públicos</p> <p>Conhecimento dos públicos</p>	<p>Conhecer e avaliar constantemente o que os públicos pensam sobre a organização para estabelecer e manter o relacionamento.</p>	<p>Imagem</p>
<p>Estímulo dos públicos</p> <p>Incentivo dos públicos</p> <p>Interesse nos públicos da organização</p>	<p>Estimular e incentivar o interesse dos públicos pela organização visando o relacionamento.</p>	<p>Interesse</p>

Quadro 38 – Síntese das categorias iniciais de relacionamento identificadas na literatura de Relações Públicas no Brasil.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

O quadro a seguir detalha os elementos que constituem cada uma das cinco categorias finais, ou seja, dimensões de relacionamento em Relações Públicas, sintetizadas a partir do exame das 17 categorias iniciais originalmente identificadas na literatura específica da área.

<p>1. Atenção: Dar atenção e ter boa vontade com o público assegurando eficácia no relacionamento.</p>
<p>O relacionamento se dá a partir de medidas elaboradas para um melhor atendimento ao público. Estas medidas estão relacionadas ao profissional que presta atendimento aos públicos, às instalações, equipamentos e localização da organização (ANDRADE, 1993).</p>
<p>Os clientes apreciam o bom serviço e a esmerada atenção por parte dos dirigentes e funcionários da empresa e serão eles que formarão o conceito desta última (ANDRADE, 2003).</p>
<p>A responsabilidade pelo bom atendimento cabe a todo o pessoal da empresa. É muito importante a atitude do funcionário, o espírito de bem servir e de procurar atender àquilo que se denomina de “ponto de vista do cliente”. Sem isso, não poderá haver condições mínimas para o diálogo (ANDRADE, 2003).</p>
<p>A competência e a capacidade da administração de uma empresa afetam diretamente o atendimento ao público. Para isso deve haver eficiência do pessoal, qualidade da organização, eficácia das normas e métodos de trabalho, boas instalações (ANDRADE, 2003).</p>
<p>As atividades do relacionamento devem ser desdobradas com eficácia para assegurar o êxito do que se empreendeu (FORTES, 2003).</p>
<p>Eficiência das normas e dos métodos, capacidade de organização e demais fatores, convergem para que sejam fixados ótimos procedimentos que dêem atenção ao público. Esse tipo de relacionamento constitui um excelente vínculo de comunicação (FORTES, 2003).</p>
<p>Buscar alianças de boa vontade de diferentes segmentos, como os poderes públicos, funcionários, sindicatos, grupos de interesse, para que ocorram manifestações de apoio (FORTES, 2003).</p>
<p>O caminho para o bom relacionamento é a boa vontade, a boa imagem e a opinião favorável (SIMÕES, 2006).</p>

Quadro 39 – Dimensões teóricas de relacionamento em Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003). (continua)

2. Comunicação: Com foco na aproximação, na informação e na retroalimentação visando criar e manter relacionamentos duradouros entre a organização e seus públicos.

Estimular o interesse dos públicos pela organização através de um programa de comunicação (ANDRADE, 1993).

Avaliar os resultados de todo o processo por meio da retroalimentação, que é o retorno que os públicos dão após o trabalho desenvolvido (ANDRADE, 2003).

Busca avaliar os resultados de todo o processo. É a retroalimentação, o retorno que os públicos dão após o trabalho que foi desenvolvido (ANDRADE, 2003).

É muito importante que a empresa forneça informações a sua clientela (ANDRADE, 2003).

Comunicação contínua para evitar a alienação e estabelecer relacionamento (SIMÕES, 1995).

A retroalimentação, por informações, permite saber se o relacionamento está adequado ou se é necessário implementar modificações no plano de Relações Públicas ou nas políticas organizacionais (SIMÕES, 2006).

Aproximação da organização com seus públicos por meio da informação (SIMÕES, 2006).

A informação e a comunicação são dois fatores preponderantes e decisivos para o sucesso dos relacionamentos e dos negócios de qualquer organização (FRANÇA, 2001).

Os públicos voltam-se à organização por motivos esporádicos, o nível de aproximação inicial é tênue, mas exige bom atendimento para buscar um relacionamento pleno (FORTES, 2003).

Com a aproximação pode-se executar atividades que estimulem o relacionamento com os grupos de interesse (FORTES, 2003).

O relacionamento dá-se por meio dos canais de comunicação da organização, com seus públicos, na busca de confiança mútua e na construção de sua credibilidade, com o objetivo de fortalecer seu lado institucional (KUNSCH, 2003).

(cont.) Quadro 39 – Dimensões teóricas de relacionamento em Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003). (continua)

3. Credibilidade: Adotar uma postura de credibilidade e honestidade para com os públicos visando desenvolver relações confiantes.

Franqueza e consistência das ações para garantir a confiança do relacionamento com os públicos (SIMÕES, 1995).

Comunicação honesta para obter a credibilidade (SIMÕES, 1995).

O relacionamento da empresa com o cidadão-consumidor tem como base a credibilidade (ANDRADE, 2003).

Sinceridade, cortesia, paciência e tato, são importantes para criar e manter a confiança do público nas empresas (ANDRADE, 2003).

A confiança mútua deve reger os relacionamentos entre a organização e seus públicos (FORTES, 2003).

Na prática, Relações Públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam (KUNSCH, 2003).

4. Imagem: Conhecer e avaliar constantemente o que os públicos pensam sobre a organização para estabelecer e manter relacionamento.

É preciso avaliar as impressões que esses públicos têm da organização, bem como o seu comportamento frente a essa mesma organização (ANDRADE, 1993).

Análise constante da imagem para permitir, externamente, a correção de uma imagem equivocada ou, internamente, para apoiar a imagem desejada (SIMÕES, 1995).

Relações Públicas deve conhecer a organização e, em seguida, conhecer, relacionar e caracterizar seus públicos (SIMÕES, 1995).

O relacionamento se dá a partir do momento que os públicos são conhecidos (FORTES, 2003).

Os públicos precisam ser conhecidos em relação à sua composição, suas necessidades, preocupações, crenças, atitudes e interesses (FRANÇA, 2004).

(cont.) Quadro 39 – Dimensões teóricas de relacionamento em Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003). (continua)

5. Interesse: Estimular e incentivar o interesse dos públicos pela organização visando o relacionamento.

As organizações, todas voltadas para o interesse público, precisam incentivar e dar forma aos seus funcionários, clientes e espectadores, de modo a proporcionar meios e condições para um debate público (ANDRADE, 1993).

O público em geral não se define pelo número de pessoas. Ele pode ser constituído de milhares de pessoas ou de poucas vozes. Ele se caracteriza pela instabilidade de seus juízos expostos a favor de determinada posição ou interesse (ANDRADE, 1993, 2003).

Na apreciação do comportamento do público, avalia-se o grau de repercussão das providências de relacionamento com os grupos interessados na empresa (FORTES, 2003).

Estimular o cultivo de relações entre os empregados e seus superiores visando o relacionamento (FORTES, 2003).

Os interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios são os principais objetivos do relacionamento entre as organizações e seus públicos (FRANÇA, 2004).

Selecionar, entre os públicos relacionados, aqueles que, distinguindo-se dos demais, em determinadas conjunturas e cenários, possuem algum tipo de interesse e poder que possam vir a prejudicar ou facilitar fortemente a missão organizacional (SIMÕES, 2006).

(cont.) Quadro 39 – Dimensões teóricas de relacionamento em Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003).

A compreensão dessas cinco dimensões, que resultaram do processo de síntese e agrupamento dos elementos teóricos examinados na literatura específica, pode auxiliar e apoiar a atividade do profissional de Relações Públicas na gestão do relacionamento entre a organização e seus públicos. Sobretudo na definição de ações de relacionamento com esses públicos, enfatizando aspectos por eles valorizados. Nesta linha, o profissional de Relações Públicas deve considerar, na definição de tais ações, a atenção, a comunicação, a credibilidade, a imagem e o interesse da organização para com os diferentes públicos³⁰, conforme demonstra a figura a seguir.

³⁰ Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001, 2004), Fortes (2003) e Kunsch (2003) citam os diversos tipos de públicos da organização, não fazendo menção específica aos *stakeholders* internos, o funcionário.



Figura 6: Dimensões teóricas de Relacionamento em Relações Públicas.
 Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Andrade (1993, 2003); Kunsch (2003, 2009a); Fortes (2003); Simões (1995, 2006) e França (2001, 2004).

A figura acima apresenta as categorias intermediárias do relacionamento em Relações Públicas, fruto do agrupamento das 17 categorias iniciais. A partir das categorias intermediárias chegou-se a cinco categorias finais, denominadas nesta

pesquisa como **dimensões**³¹. O agrupamento foi feito com base nos elementos que as caracterizam e que apresentam mais similaridade entre si, considerando-se os aspectos teóricos sugeridos por cada um dos autores analisados. Cada um dos cinco grupos resultantes tem destacado em negrito, nos pequenos círculos da figura 6, suas **dimensões**.

Na literatura de Relações Públicas no Brasil não foram desenvolvidos estudos que tenham focado a identificação e a análise de dimensões de relacionamento, diferentemente da área de Administração, onde o tema relacionamento é abordado desde a década de 80.

4.2 Pesquisa sobre dimensões de relacionamento em Relações Públicas

O enfoque de pesquisa adotado neste trabalho deve ser compreendido como “um conjunto de decisões e opções particulares que são feitas ao longo de um processo de investigação” (LOPES, 2005, p. 94). Nesse sentido, a pesquisadora, no decorrer do trabalho, pôde realizar uma análise das falas de Andrade (1993, 2003); Kunsch (2003, 2009a); Fortes (2003); Simões (1995, 2006) e França (2001, 2004). Em seguida, uma análise das falas dos respondentes da pesquisa sobre o tema relacionamento em Relações Públicas. E por fim, foi possível analisar criticamente os dados obtidos.

O trabalho foi desenvolvido por meio da pesquisa exploratória, que segundo Gil (1999, p. 43) “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos”. Na visão de Mattar (1999, p. 85), esse tipo de pesquisa visa “promover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva”.

³¹ Conforme já explicitado anteriormente, as categorias finais desta pesquisa são denominadas **dimensões**, seguindo a abordagem de Moraes e Galiazzi (2007, p. 117) onde “categorias podem ser concebidas como aspectos ou dimensões importantes de um fenômeno que o pesquisador decide destacar”.

Com a pesquisa exploratória foi possível encontrar informações para a elaboração do roteiro de entrevista, utilizado na pesquisa qualitativa.

A escolha pela abordagem **exploratória** justifica-se pelo fato de que proporciona uma compreensão da problemática aqui apontada. Collis e Hussey (2005, p. 25) salientam que:

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese.

Conforme Aaker, Kumar e Day (2001, p. 94) “a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas”.

Com a pesquisa exploratória pode-se ter uma compreensão adequada do que será pesquisado. Nesta linha, Mattar (2001, p.18) afirma que “a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador, são geralmente pouco ou inexistentes”. Nesta linha de pensamento, Gil (1999, p. 43) afirma que “muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação”.

De acordo com os objetivos propostos nesta pesquisa, a vertente deste trabalho tem um caráter **qualitativo** e que se configura em dois processos básicos de execução: a abordagem direta e a abordagem indireta. Segundo Malhotra (2001, p. 156), a abordagem direta “é aquela em que os objetivos do projeto ou são revelados aos respondentes da pesquisa, ou são óbvios pela natureza da pesquisa”. A abordagem indireta “é aquela em que os objetivos do projeto são disfarçados para os respondentes”.

Richardson (1999, p.80), ao referir-se à pesquisa qualitativa, afirma que ela pode:

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Este tipo de pesquisa proporciona maior conhecimento sobre o tema estudado, pois permite a clarificação de conceitos e auxilia na geração de informações capazes de possibilitar pesquisas específicas (MATTAR, 2001). Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa não se caracteriza como uma proposta rigidamente estruturada, já que permite aos pesquisadores produzir trabalhos explorando novos enfoques. Nesse sentido, percebe-se que a pesquisa qualitativa envolve, portanto, o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

Já a **pesquisa bibliográfica** tem a finalidade de fazer com que o pesquisador esteja em contato direto com tudo aquilo que foi escrito, identificando fontes de dados secundários que sejam relevantes para seu tópico de pesquisa. Assim, a pesquisa bibliográfica trata de explorar a literatura existente para averiguar o que já foi escrito ou publicado sobre o tópico da pesquisa escolhida. Neste estudo, a pesquisa bibliográfica permitiu elaborar as categorias iniciais, intermediárias e finais, proposta por Moraes e Galiuzzi (2007).

A técnica utilizada para a coleta de dados, na presente pesquisa, foi baseada em **entrevistas de profundidade**. De acordo com Malhotra (2001, p. 163), a entrevista de profundidade é “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”.

Conforme Cooper e Schindler (2003, p. 278), a entrevista de profundidade “encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações possível em um ambiente sem constrangimento. O entrevistador usa um mínimo de sugestões e questões de orientação”.

Nesta pesquisa, a entrevista de profundidade buscou retratar as experiências vivenciadas pelos entrevistados. Para sua realização foi utilizado um roteiro com tópicos objetivando investigar seu tema e extrair dos entrevistados suas opiniões e ideias que sustentem suas declarações. Este roteiro conduziu de forma mais livre o diálogo entre a entrevistadora e os entrevistados.

4.2.1 Corpus da Pesquisa

Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas com nove profissionais de Relações Públicas de empresas que constam na lista das 100 maiores do Rio Grande do Sul, da Revista Amanhã³², edição de 2009 (Apêndice J). Cada entrevista teve duração de aproximadamente duas horas e trinta minutos e todos os participantes foram entrevistados de forma pessoal, na própria empresa de atuação, com hora marcada. O *corpus* considera os critérios de diplomação em Relações Públicas há pelo menos cinco anos, atuação como profissional desta área no setor de comunicação e/ou marketing da empresa e atuação direta com os *stakeholders* internos das empresas, ou seja, os funcionários. A escolha desses profissionais se deu a partir dos critérios citados a seguir.

4.2.2 Critérios de pesquisa

Para a realização da pesquisa foi elaborado um critério de seleção das fontes com seis etapas:

a) O primeiro passo foi adotar a lista das 100 maiores empresas do Rio Grande do Sul, da Revista Amanhã. Esta lista contempla empresas dos mais variados segmentos de todo o estado do Rio Grande do Sul.

³² Esta lista, elaborada pela Revista AMANHÃ teve o respaldo técnico da PricewaterhouseCoopers (PwC), empresa de consultoria e auditoria. As empresas foram classificadas de acordo com um indicador exclusivo desenvolvido pelas equipes da PwC e da revista AMANHÃ chamado de Valor Ponderado de Grandeza (VPG). Trata-se de uma cifra que resulta da soma ponderada de patrimônio líquido (peso de 50%), receita bruta (40%) e lucro ou prejuízo líquido (10%). Dentre as 100 maiores empresas do Rio Grande do Sul, 58 tiveram receita bruta superior a R\$ 1 bilhão.

b) De posse da lista, a pesquisadora utilizou-se do segundo critério de escolha, que foi buscar, na internet, o site de cada uma das 100 empresas e identificar se havia um número de telefone para que fosse possível um contato telefônico.

c) O terceiro critério de escolha foi identificar se havia um departamento de comunicação e/ou marketing na empresa.

d) Com uma resposta positiva, o quarto critério foi saber se nesse setor havia um profissional de Relações Públicas.

e) Ao ter uma resposta positiva, a pesquisadora solicitava um contato direto com esse profissional, sendo esse o quinto critério.

f) Neste momento era perguntado a esse profissional se ele atuava diretamente com os *stakeholders* internos, os funcionários e seu tempo de diplomação.

Ao final, foi possível obter uma lista de empresas que se adequou aos critérios estabelecidos para esta pesquisa. Esta lista pode ser verificada no Apêndice K.

Conforme pesquisa através da internet, das 100 empresas que constam na lista da Revista Amanhã, a pesquisadora observou que 15 delas não tinham número de telefone no site. Vale ressaltar que a busca nas páginas eletrônicas foi feita em cinco e seis de maio de 2010. As 85 empresas, que disponibilizavam número de telefone, foram contatadas pela pesquisadora no período de seis a 12 de maio de 2010.

A aproximação telefônica foi fundamental para que a pesquisadora pudesse identificar, nas referidas empresas, a existência de uma área de comunicação e/ou marketing. Em seguida, diante de assertiva, entrava-se no mérito da existência ou não de um profissional de Relações Públicas atuando nestas áreas.

Frente à resposta positiva, a pesquisadora solicitava um contato com esse profissional, para identificar se ele atuava junto ao *stakeholder* interno, o funcionário, seu tempo de diplomação e se ele aceitaria colaborar com a estruturação do presente estudo.

Segundo levantamento de dados, considerando os aspectos acima assinalados, das 85 empresas, 54 possuem uma área de comunicação e/ou marketing e, dessas, 22 tem um Relações Públicas em atuação. Dos 22 profissionais, a pesquisadora conseguiu entrar em contato com 18. Desses 18, dois não quiseram revelar há quanto tempo haviam se graduado e não informaram se atuavam diretamente com os *stakeholders* internos, os funcionários; outros dois eram formados há menos de cinco anos, e cinco revelaram seu tempo de graduação. Nesse sentido, dos 22 profissionais da referida área de atuação, nove se encaixaram no critério estabelecido nesta pesquisa.

Esses nove profissionais são formados há mais de seis anos, têm curso de especialização nas áreas de comunicação e/ou marketing e as empresas em que atuam são de diferentes segmentos, tais como: comércio atacadista e varejista, serviço público, alimentos e bebidas, saúde, metalurgia, e construção e imobiliário.

Os profissionais que não foram incluídos no *corpus* alegaram limitações impostas pelas empresas com as quais estão vinculados, acrescentando a falta de tempo e de disponibilidade em suas agendas.

4.2.3 Procedimentos de coleta de dados

A realização das entrevistas de profundidade foi baseada em um roteiro-guia (Apêndice L) específico, com perguntas abertas, elaborado com o objetivo de responder ao problema da presente pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, após agendamento prévio com cada entrevistado entre os dias 31 de maio e 24 de junho de 2010. Estas entrevistas ocorreram individualmente, em local e hora escolhidos pelos entrevistados. Foi utilizado gravador digital, com o devido consentimento de cada entrevistado, para registrar o conteúdo das entrevistas e facilitar a transcrição e análise dos dados.

O conteúdo das entrevistas foi transcrito pela própria pesquisadora, tendo originado amplo material para análise. Por solicitação dos entrevistados, não são

identificados no material transcrito e neste trabalho os nomes dos respondentes, nem de suas respectivas organizações. Esta condição foi imposta por todos os entrevistados, sendo necessária a confecção de uma carta pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social - PPGCOM da PUCRS, com a identificação da pesquisadora e o compromisso de que os entrevistados e as empresas não seriam identificados no trabalho. Tal carta foi entregue pessoalmente pela pesquisadora a cada entrevistado.

Durante a entrevista, cada participante foi estimulado a expressar suas percepções, entendimento e opiniões sobre os temas *stakeholders* e relacionamento, conforme a seqüência de perguntas do roteiro-guia.

4.2.4 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados foi a última etapa do desenvolvimento da pesquisa. Esta etapa compreendeu o processamento, a análise e a interpretação dos dados obtidos na pesquisa. Consiste a fase onde as falas dos entrevistados são examinadas e avaliadas. Esta fase é realizada com base na Análise Textual Discursiva, proposta por Moraes e Galiazzi (2007), que caracteriza-se a partir de um conjunto de documentos denominado *corpus*. Para esses autores (2007, p. 17):

Os textos que compõem o *corpus* da análise podem ser produzidos especialmente para a pesquisa quanto podem ser documentos já existentes previamente. No primeiro grupo integram-se transcrições de entrevistas, registros de observação [...]. O segundo grupo pode ser constituído de relatórios, publicações de variadas natureza [...].

Nesta perspectiva, no presente trabalho buscou-se, a partir da análise textual discursiva, na transcrição das entrevistas identificar na fala dos entrevistados as dimensões de relacionamento, encontradas nos teóricos de Relações Públicas e identificar como elas auxiliam na gestão do relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* interno, o funcionário.

4.2.5 Análise dos resultados

Visando à consecução dos objetivos de pesquisa e à busca de respostas do problema, foram realizadas entrevistas com profissionais de Relações Públicas que lidam diretamente na sua atividade com *stakeholders* internos da organização, os funcionários.

As entrevistas foram realizadas com vistas a identificar, a partir das falas dos entrevistados, quais são as dimensões de relacionamento em Relações Públicas que podem dar suporte aos profissionais desta área na sua atividade de relacionamento com os *stakeholders* internos da organização. A análise do material coletado nas entrevistas foi desenvolvida com base na Análise Textual Discursiva, de Moraes e Galiazzi (2007).

As questões propostas no instrumento de coleta de dados (Apêndice L) foram elaboradas a partir de tópicos que têm relação direta com os capítulos dois e três deste trabalho. Estes tópicos geraram a pauta do roteiro de entrevista.

Tópicos	Questões
<i>stakeholder</i>	1. Qual o seu entendimento do termo <i>stakeholder</i> ?
relacionamento para Relações Públicas	2. Qual o seu entendimento de relacionamento para Relações Públicas?
relacionamento com <i>stakeholders</i>	3. Qual sua opinião sobre o relacionamento das organizações com seus <i>stakeholders</i> ?
relacionamento com <i>stakeholder</i> interno.	4. Especificamente com relação ao <i>stakeholder</i> interno, os funcionários, como você percebe esse relacionamento?
relacionamento com <i>stakeholders</i> internos, os funcionários para Relações Públicas.	5. Como profissional de Relações Públicas, quais aspectos você considera fundamentais para o relacionamento entre a organização e os <i>stakeholders</i> internos, os funcionários?
relacionamento da organização em que atua com seu <i>stakeholder</i> interno	6. Como você avalia o relacionamento da organização em que atua com seu <i>stakeholder</i> interno, os funcionários?
relacionamento da organização em que atua e o <i>stakeholder</i> interno para Relações Públicas	7. Na sua atividade profissional, desempenhada nesta empresa/instituição, como você trabalha o relacionamento entre a organização em que atua e o <i>stakeholder</i> interno, os funcionários?

Quadro 40 – Tópicos de análise
Fonte: elaborado pela pesquisadora.

4.2.6 Metatexto: o desenvolvimento da análise

A análise textual discursiva caracteriza-se pela criação de metatextos a partir de um conjunto de textos selecionados. Conforme Moraes e Galiazzi (2007, p. 114) “trata-se de um processo integrado de análise e de síntese que se propõe a fazer uma leitura rigorosa e aprofundada de conjuntos de materiais textuais”.

A legitimidade de um metatexto pode se dar a partir da inserção, nele próprio, de falas e citações de fragmentos dos textos empíricos com a interpretação baseada nos diálogos com os teóricos que abordam o mesmo tema (MORAES e GALIAZZI, 2007).

Nesse sentido, buscou-se, por meio da leitura da transcrição das entrevistas, identificar quais são as dimensões de relacionamento em Relações Públicas que podem dar suporte aos profissionais desta área ao se relacionarem com os *stakeholders* internos da organização, o funcionário. Para a criação desse metatexto foram observadas as dimensões identificadas no exame dos elementos teóricos (atenção, comunicação, credibilidade, imagem e interesse).

1. Compreensão do termo *stakeholder*

Com relação à compreensão do termo *stakeholder*, as respostas demonstram claramente o seu entendimento por todos os entrevistados, que conceituam *stakeholder*, atribuindo-lhe algumas definições. Para cinco dos entrevistados *stakeholders* são públicos estratégicos, como pôde ser depreendido a partir de suas falas. Para o entrevistado 1 os *stakeholders* são “os públicos que se relacionam com as empresas [...] são extremamente importantes, são estratégicos”. O entrevistado 2 afirma que este termo é atribuído aos “públicos estratégicos de uma empresa. Tem que ser observado e trabalhado de forma especial [...] suas tomadas de decisões e posições podem influenciar diretamente a empresa”. Para o entrevistado 3, *stakeholders* são “públicos nos quais a empresa tem grande interesse em construir e manter relacionamentos. São atores estratégicos, de grande influência na

organização”. Já o entrevistado 4 afirma que eles são “públicos de interesse, públicos estratégicos”. Na opinião do entrevistado 5, os *stakeholders* “[...] são públicos estratégicos que a meu ver podem interferir no andamento da empresa. Eles têm o poder de influenciar fortemente os caminhos da empresa”.

Os demais entrevistados, embora com percepções similares acerca do termo, não vêem *stakeholders* como público estratégico. O entrevistado 6 refere-os como “atores que influenciam e se relacionam com a empresa”. Associando a ideia de públicos de interesse das organizações, o entrevistado 7 afirma que os *stakeholders* são “todos os públicos que têm algum tipo de interesse na atividade da empresa e que impactam ou são impactados por ela”. De forma similar, a opinião do entrevistado 8 é a de que “são todos os públicos envolvidos com a empresa, são os públicos de interesse”. Opinião parcialmente compartilhada pelo entrevistado 9 que os vê como “os públicos de interesse da organização”.

O entendimento do termo pelos profissionais de Relações Públicas entrevistados mostra grande similaridade com a definição de Freeman (1984) para *stakeholder*, que os define como “todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que nela influem, ou são por elas influenciados, devendo, por isto, ser considerados nos processos de tomada de decisão” (FREEMAN, 1984, p. 24).

Dos nove entrevistados, dois deles registraram a origem do termo *stakeholder* associado à área da Administração, salientando sua importância para as organizações e a preocupação que estas devem ter para com esse público no sentido de identificá-los adequadamente ao formular e implementar suas estratégias. Isso é verificado em suas falas, quando indicam que:

São os públicos que quando bem identificados, tendo suas necessidades assistidas, ficam motivados e se tornam facilitadores dos objetivos maiores da empresa. É por isso que as empresas devem identificar seus *stakeholders*, saber quem são e até que ponto eles podem modificar o rumo que a organização quer seguir. (*Entrevistado 5*)

[...] *stakeholders* são os públicos de interesse da organização. Que influenciam e são influenciados por ela. Eles são muito importantes para qualquer empresa e, por isso é muito importante a sua correta identificação, saber quem são, quais são seus objetivos. Eles devem ser identificados e analisados constantemente. (*Entrevistado 9*).

A importância de se reconhecer os *stakeholders* é destacada por Argandoña (1998, p. 1097) quando afirma que a identificação desses públicos é “condição necessária para as organizações realizarem uma gestão consciente voltada a esses públicos de interesse”. Esse autor argumenta que, para uma correta identificação, é necessário que a organização procure saber quem são seus *stakeholders* e quais os seus interesses, quais oportunidades e ameaças estão a eles associadas, que responsabilidades resultam da relação entre os *stakeholders* e a organização e qual a estratégia correta para lidar com os *stakeholders* e seus interesses. O autor acrescenta, ainda, que se a identificação falhar, ela pode levar a decisões incorretas podendo gerar atritos entre os diversos grupos de interesses e a organização. (ARGANDOÑA, 1998, p. 1097).

De forma ampla, todos os entrevistados mostraram um entendimento em sintonia com a literatura sobre o termo *stakeholder*, atribuindo grande importância a esse público estratégico no contexto das organizações. Nas falas dos entrevistados com relação à questão sobre o entendimento do termo *stakeholder* não houve citação às dimensões propostas nesse estudo.

Percebe-se *stakeholder* como públicos estratégicos que podem influenciar e ser influenciados pela organização e devem ter o interesse e a atenção desta última, assim como uma comunicação adequada que possibilite um bom relacionamento entre ambos.

2. Entendimento sobre relacionamento para Relações Públicas.

As respostas dos entrevistados à questão trazem muitas similaridades, como já era esperado. Os nove entrevistados entendem o relacionamento como muito importante e fundamental para Relações Públicas. Para o entrevistado 1:

[...] o relacionamento com todos os públicos e principalmente com os *stakeholders* é a base para que os processos aconteçam e funcionem bem. O relacionamento deve realmente acontecer, deve fazer-se presente, ele é a base para o desenvolvimento das pessoas e do negócio da empresa. [...] se relacionar hoje com todos os participantes de uma empresa é mais do que importante, é vital.

Para o entrevistado 2, o relacionamento é “[...] entender todos os públicos da empresa. Se relacionar é superimportante. Sem conhecer esses públicos não há como se relacionar, não há como saber o que está acontecendo”.

O entrevistado 3 cita as dimensões **credibilidade** e **comunicação**, entendendo o relacionamento como “a essência da atividade de Relações Públicas”. Para ele “devemos saber nos relacionar [...] sobretudo na parte profissional. Estar bem **informados** é fundamental para gerir qualquer relacionamento e não cometermos erros”.

O entrevistado 4 afirma que “o relacionamento é fundamental. Ele se dá por meio do profissional de Relações Públicas, entre as organizações e seus públicos de fato”. Esse entrevistado afirma, ainda, que “nós (Relações Públicas) fazemos o meio de campo para administrar qualquer conflito, é como se fôssemos a ponte entre a organização e seus públicos e para isso ter um bom resultado a **comunicação** é fundamental, é a nossa grande aliada”.

Esta afirmação remete à função mediadora de Kunsch (2003, p. 105) quando afirma que “fazer as mediações entre as organizações e seus públicos é uma função precípua de Relações Públicas, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis”.

O entrevistado 5 também cita as dimensões **credibilidade** e **comunicação** e salienta o aspecto estratégico do relacionamento ao responder que “se relacionar hoje em dia é estratégico para qualquer profissão. Saber se relacionar é saber ser tolerante, é saber entender a opinião do outro, é saber se posicionar, é ter **credibilidade**, ser **honesto**, é saber se **comunicar** bem”. Esta afirmação vai na linha do que sugere Simões (1995, p. 14) quando afirma que para sustentar um relacionamento eficaz com os públicos é necessário que exista “comunicação

honestas para obter a credibilidade, franqueza e consistência das ações para garantir a confiança e o tratamento justo para atingir a reciprocidade”.

O entendimento do entrevistado 5 quanto ao relacionamento vai ao encontro do que destaca Kunsch (2003, p. 184), quando esclarece que:

[...] as Relações Públicas, no composto da comunicação integrada, desenvolvem principalmente o que diz respeito à formação de públicos e ao seu relacionamento com as organizações. Para isso valendo-se de todas as técnicas disponíveis e enfrentando as diversas fases do processo de planejamento, buscam as melhores estratégias para cercar todos os públicos.

As respostas dos entrevistados 6 e 7 mostram concordância quando afirmam que estabelecer e fortalecer o relacionamento é relevante na atividade de Relações Públicas. Para o entrevistado 6, o relacionamento “é fundamental para a nossa área [...] estabelecer, fortalecer e gerir o relacionamento é uma função primordial para qualquer profissional de Relações Públicas que atue em qualquer tipo de organização”. Nesta mesma linha, o entrevistado 7 entende que “a atividade de Relações Públicas atua justamente em estabelecer, fortalecer e incrementar o relacionamento de uma empresa/entidade com seus diversos públicos, entre eles, os *stakeholders*”.

O entrevistado 8 é enfático ao afirmar que o relacionamento “É tudo! É a essência da nossa atividade. Devemos nos relacionar buscando o bem maior da empresa, que são todos os seus públicos com quem ela se relaciona”. Tal afirmação é expressa também pelo entrevistado 9 quando afirma que o relacionamento “É a razão da existência da profissão de Relações Públicas”.

A partir das respostas à questão 2, identifica-se que os nove entrevistados demonstram claro entendimento sobre relacionamento para Relações Públicas. Eles encaram o relacionamento como muito importante e fundamental para sua profissão. E vão além ao afirmarem que as organizações devem conhecer os públicos para estabelecerem uma relação (entrevistado 2) e devem, ainda, ouvir o que os seus *stakeholders* têm a dizer (entrevistado 6).

Estas duas afirmações alinham-se ao pensamento de Andrade (1993, p. 93), quando sustenta que:

É preciso avaliar as impressões que os públicos têm da organização, bem como o seu comportamento frente a essa mesma organização. É necessário conhecer as atitudes, as opiniões, os desejos, as frustrações e as aspirações desses grupos.

Portanto, em um âmbito generalizado, percebe-se que o relacionamento para Relações Públicas é estratégico. Para este profissional, a **comunicação** e a informação são processos fundamentais que podem gerar **credibilidade** para estabelecer, fortalecer e gerir o relacionamento organização/públicos.

3. Opinião sobre relacionamento das organizações com seus *stakeholders*.

A opinião dos entrevistados sobre o relacionamento das organizações com seus *stakeholders* é apresentada sob vários enfoques em suas falas, sendo que as dimensões **comunicação** e **credibilidade** são as mais citadas. Para o entrevistado 1, “a **comunicação** é grande aliada para estabelecer o relacionamento”. Já para o entrevistado 7, “[...] esse relacionamento só cresce e isso se deve à **comunicação**”. Na visão do entrevistado 8, para se ter um relacionamento forte com todos os *stakeholders* “é preciso que a empresa tenha uma **comunicação** forte e focada nesses públicos, tudo isso visando a um relacionamento profissional que gere lucro e rentabilidade para a empresa”.

Nesta mesma linha, o entrevistado 9 acredita que, para haver uma política de relacionamento entre organizações e *stakeholders*, é necessário “coerência, planejamento, **interesse** e muita **comunicação** focada para cada tipo de *stakeholder*”. A dimensão **interesse** também é contemplada na fala do entrevistado 9. Os demais entrevistados não citam a dimensão **comunicação** em suas falas.

A dimensão **credibilidade** é ressaltada pelos entrevistados 1, 3, 5 e 8. Os entrevistados 3 e 5 referem-se ainda às categorias iniciais **confiança** e **honestidade**, que integram a dimensão **credibilidade**, proposta neste trabalho

como a adoção de uma postura de credibilidade e honestidade para com os públicos visando desenvolver relações confiantes.

Para o entrevistado 5, as empresas:

[...] precisam ter **credibilidade** para poderem se relacionar com os seus *stakeholders*. A **imagem** de uma empresa pesa muito na hora que um determinado *stakeholder* escolher se relacionar com ela. Se ela for correta e **honest**a com o mercado, com todos os seus públicos fica mais fácil manter um relacionamento sadio.

O entrevistado 5 cita, além disso, a dimensão **imagem** em sua fala, aspecto que também é ressaltado pelo entrevistado 1, quando afirma que:

[...] o mercado de hoje se relaciona de diversas formas com seus públicos, a **comunicação** é grande aliada para estabelecer o relacionamento, assim como a **credibilidade** da empresa perante seus diversos públicos [...].A **imagem** que a empresa projeta de si mesma para o mercado, para seus diversos *stakeholders* é parte da engrenagem de um bom relacionamento.

As respostas dos entrevistados 1 e 8 seguem a visão de Kunsch (2003), para quem o relacionamento acontece por meio dos canais de comunicação da organização com seus públicos, na busca de confiança mútua e na construção de sua credibilidade.

O entrevistado 3 aponta que:

Ao se relacionar com seus *stakeholders*, as empresas podem conhecer as expectativas e necessidades destes públicos e ter condições de assumir uma postura adequada para com eles. Isso se transforma em **credibilidade**, em **confiança**, em transparência. Esses fatores podem ser o sucesso da empresa.

Seguindo esta linha de pensamento, tem-se Kunsch (2003, p. 102) que entende que a atividade de Relações Públicas busca “criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam”.

Fortes (2003, p. 273) também compartilha dessa ideia ao considerar que, entre as organizações e seus funcionários, “a confiança mútua deve reger os relacionamentos que se estabelecem”.

A dimensão **comunicação** emerge na fala do entrevistado 6 por meio da categoria inicial **informação**. Esse entrevistado afirma que:

[...] nos dias atuais pode-se ver revistas especializadas em gestão e na mídia em geral que tal empresa fez determinada ação de relacionamento, que se relacionou de alguma forma com seus públicos, clientes, funcionários, acionistas, etc. A velocidade dessas **informações** trás muitas ideias e formas de relacionamento para outras organizações. Só não se relaciona quem não quer mesmo.

Nesse contexto, pode-se citar Simões (1995, 2006), para quem a aproximação das organizações com seus públicos ocorre por meio da informação.

Constatou-se que para estabelecer o relacionamento com *stakeholders* a comunicação e a credibilidade são fundamentais para desenvolver relações confiantes entre a organização e esses públicos estratégicos. Além disso, o interesse em seus *stakeholders* possibilita às organizações um maior conhecimento acerca deste público. Com esta afirmação é possível identificar as dimensões atenção, comunicação, credibilidade e interesse.

4. Percepção sobre o relacionamento das organizações com o *stakeholder* interno, o funcionário.

Com relação a esse relacionamento, nas respostas dos entrevistados, as cinco dimensões **atenção**, **comunicação**, **credibilidade**, **imagem** e **interesse** foram citadas em suas falas.

O entrevistado 1 acredita que:

Existam empresas que realmente entendam a importância desse *stakeholder*, ele é tão importante quanto o cliente, o funcionário também vende a **imagem** da empresa lá fora. [...] hoje, as empresas não podem esquecer a força que tem o funcionário, é ele quem coloca a empresa para funcionar e quem ajuda a gerar lucro. Por isso é estratégico fazê-lo feliz no ambiente de trabalho, dar **atenção** a ele, dar **incentivos** e **estimulá-lo**.

Já para o entrevistado 2:

A satisfação dos colaboradores gera uma **aproximação** deles com a empresa, o trabalho se desenvolve com **eficácia**. Eles ficam mais motivados e **estimulados**. O relacionamento melhora com isso. [...] para que o colaborador se sinta bem é preciso ser motivado, ele precisa saber o que a empresa quer dele, se ele é importante ou não para ela. É nessa hora que entra a **comunicação**. Se ela é bem feita, se ela atinge de forma favorável todos os colaboradores é certo que a empresa estará se relacionando bem. [...] é preciso que os gerentes, que a direção se comunique diretamente com seus colaboradores. Isso passa **credibilidade** para eles, e eles se sentem parte da empresa, sentem que estão ali para somar, para ajudar. [...] dar um retorno do que está sendo feito, do que entendemos sobre a empresa, dar um **feedback**.

O incentivo e o estímulo, citados por esses dois entrevistados, são categorias intermediárias integrantes da dimensão **interesse**, identificada neste trabalho. Nesta dimensão, caracterizada por “estimular e incentivar o interesse dos públicos pela organização por meio de uma comunicação eficaz”, Andrade (1993, 2003), Fortes (2003) e Simões (2006) afirmam que as organizações precisam incentivar e dar forma aos seus funcionários e, ainda, avaliar o grau de repercussão das providências de relacionamento com os grupos interessados na empresa.

De modo similar, França (2004, p. 100) sustenta que:

O principal objetivo do relacionamento organização-públicos sustenta-se por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios como sucede com os colaboradores, clientes, fornecedores, revendedores e demais públicos ligados às operações da organização.

A dimensão **interesse**, revelada nas falas dos entrevistados, confirma sua importância para o relacionamento organizações-públicos.

Com outra abordagem, o entrevistado 3 destaca que “quanto mais **aproximação** da empresa com seu funcionário, melhor é o relacionamento”. O mesmo pôde ser observado na resposta do entrevistado 4, ao afirmar que:

[...] vejo uma preocupação cada vez mais latente em função de alguns modelos que estão se criando nas organizações, como, por exemplo, a geração Y, que são profissionais jovens com os quais a organização tem que se relacionar, dar e permitir certa liberdade [...] as organizações estão buscando se relacionar com esse tipo de funcionário com muita **atenção**, buscando uma **aproximação** para que possam identificar suas necessidades e também para saberem se relacionar de uma forma sincera e correta. Não falo somente da geração Y, mas também de todos os funcionários da organização. [...] Se a organização se relaciona com seus funcionários pode ser vista com outros olhos por eles, eles tendem a dar mais **credibilidade** à organização.

Para o entrevistado 5, “no caso dos funcionários [...] o relacionamento deve ser [...] empresarial, baseado na **credibilidade** e na **confiança**”. Ele afirma, ainda, que “[...] a empresa deve se relacionar com **honestidade**, não deve esconder nada dos funcionários, ela tem que passar **confiança** para eles, só assim ela pode receber o mesmo em troca”.

Na visão dos entrevistados 3 e 5, a dimensão **credibilidade** é condição *sine qua non* para se estabelecer o relacionamento entre a organização e seus públicos. Nesta mesma linha de raciocínio, reafirma-se a ideia de Simões (1995, p. 14) quando sugere que para sustentar um relacionamento eficaz com os públicos é necessário que exista “comunicação honesta para obter a credibilidade, franqueza e consistência das ações para garantir a confiança e tratamento justo para atingir a reciprocidade”.

Esses aspectos seguem a mesma linha do que respondeu o entrevistado 9 quando cita que:

Se a empresa se relaciona bem com seus funcionários, serão eles que, motivados, satisfeitos, **confiantes** e sentindo-se parte integrante da empresa é que passarão uma **imagem** positiva desta e que “vestirão a camiseta” para que os objetivos sejam alcançados.

O entrevistado 5 afirma, ainda, que “[...] a empresa precisa **analisar** e **avaliar** sempre a impressão que seus funcionários têm dela. É melhor prevenir do que remediar”. Tal afirmação segue a abordagem da dimensão **imagem**, elaborada com base em Andrade (1993), Simões (1995), Fortes (2003) e França (2004) e que está orientada a: conhecer e avaliar constantemente o que os públicos pensam sobre a organização para estabelecer e manter o relacionamento.

Os entrevistados 6 e 7 destacam a **comunicação** como importante para o estabelecimento do relacionamento. O entrevistado 6 acrescenta, ainda, a categoria inicial **confiança**. Para ele:

[...] uma empresa saber e querer se relacionar hoje em dia com seus funcionários é super bacana. Administrar esse relacionamento proporciona um equilíbrio na relação, passa a ter uma **confiança** maior. Para se relacionar tem que haver uma **comunicação** bacana, onde **os dois lados falem, informem**, passem o seu recado.

[...] para se relacionar é necessário estabelecer um diálogo franco e aberto, onde todos se sintam **informados**, saibam facilmente onde buscar a informação e tenham um espaço aberto a opinar, seja através de uma ouvidoria, seja por meios eletrônicos interativos. É preciso haver uma **retroalimentação** para se ter uma noção de como anda o relacionamento. [...] Outro aspecto importante e que incentiva qualquer ser humano é a noção de perspectiva: mostrar às pessoas onde elas podem chegar (plano de cargos), mostrar onde a empresa pode chegar (perspectivas de crescimento), mostrar a contribuição delas para tudo isso. **Comunicar** e **informar** tudo isso é super importante para estabelecer um relacionamento.

A dimensão **comunicação** está presente no discurso dos entrevistados 6 e 7 como uma forma de administrar o relacionamento da empresa em que atuam com seus funcionários. Esta afirmação vai ao encontro do que diz Simões (2006) que sublinha a necessidade de se manter o relacionamento por meio da retroalimentação. É por meio dela que se pode acionar mecanismos para identificar se a comunicação está sendo percebida como deveria ser. A organização deve

manter a preocupação constante em gerenciar adequadamente o relacionamento com seus funcionários em função do impacto que este tem sobre a realização dos objetivos organizacionais desejados.

Nesta ótica, o entrevistado 8 destaca justamente que “a **comunicação** é essencial para se criar e estabelecer um bom relacionamento”. Para ele, ainda, “as empresas devem começar por esse caminho para se relacionarem com seus funcionários”. Esta visão está em concordância do que defende Simões (1995, p. 14), quando afirma que deve haver “comunicação contínua para evitar a alienação e estabelecer relacionamento”. E alinha-se, também, ao que sustenta Andrade (2003, p. 262), quando refere que “o profissional de Relações Públicas deve ter uma visão abrangente do processo, estar envolvido em programas de qualidade [...] e, o mais importante, ter consciência de que comunicação não é um fim, mas um meio”.

O profissional de Relações Públicas percebe o relacionamento entre a organização e o stakeholder interno de forma clara. Ao conhecer, dar atenção e se relacionar estrategicamente, a organização promove uma aproximação com o objetivo de estimular e incentivar o interesse desse público. Estas atitudes são percebidas pelo stakeholder interno, que dá credibilidade a empresa em que atua. Nesta afirmação, identificam-se as dimensões atenção, comunicação, credibilidade, imagem e interesse.

5. Aspectos considerados fundamentais para o relacionamento entre a organização e os *stakeholders* internos, o funcionário.

As respostas relativas a esta questão revelam que as cinco dimensões **atenção, comunicação, credibilidade, imagem e interesse**, propostas neste trabalho, estão presentes nas falas da maioria dos entrevistados.

Ao discutir os aspectos considerados fundamentais para o relacionamento entre a organização e os *stakeholders* internos, os funcionários, o entrevistado 1 destaca duas dimensões, a **comunicação** e a **credibilidade**, assim como o fazem os entrevistados 3 e 4.

Para o entrevistado 1:

A transparência é primordial para o funcionário saber onde ele está e a **comunicação** é papel fundamental para passar transparência. E a **informação** também. É preciso dividir com os funcionários todas as informações, ele deve saber que a comunicação deve ser uma **via de duas mãos**, nós devemos comunicar e receber de volta essa comunicação. [...] a empresa deve ouvir o funcionário, saber o que ele está pensando e manter o canal aberto. O gerenciamento da **comunicação** e da **informação** é primordial para o relacionamento. [...] é impossível, na minha visão, haver relacionamento sem uma **boa comunicação** e, por tabela, um **feedback**. Com a **comunicação** podemos nos relacionar passando e recebendo várias mensagens. Isso acaba gerando um ar de **credibilidade** e **confiança** nos funcionários e, quando todos sentem isso o relacionamento só tende a melhorar cada vez mais.

Na fala dos entrevistados 3 e 4, a dimensão **comunicação** também se faz presente assim como nas falas dos entrevistados 1 e 2. Além dessa, a dimensão **credibilidade** também surge nos discursos dos entrevistados 3 e 4.

Para o entrevistado 3:

[...] a **comunicação** é muito importante, assim como a ética e a transparência. Também é preciso estar muito bem **informado**, a par de todas as situações. [...] se o funcionário conhece a filosofia da empresa e sabe quais são os objetivos dela, ele se sente mais **confiante** nela. Saber falar com o funcionário, informar sobre a empresa para ele é uma forma de se relacionar. Não se pode desprezar o que pensa um funcionário. Saber ouvi-lo e dar um **retorno** para ele é primordial, é básico.

Nesta mesma linha, o entrevistado 4 ressalta que:

As pessoas precisam saber para onde vão e os meios e as ferramentas que se tem para se comunicar. Não adianta ter um discurso se você não tem as ferramentas adequadas para se comunicar, para informar os funcionários e receber a comunicação deles (**feedback**). [...] é preciso estar atento para se ter, de fato, um relacionamento de dupla via com o funcionário. Não é apenas a organização que deve **informar, comunicar**, mas também seus funcionários devem dar um retorno.

O entrevistado 2 também faz referência à **comunicação**, assim como às dimensões **atenção**, **imagem** e **interesse**, considerando-as relevantes para o relacionamento entre a organização e seus funcionários:

[...] o planejamento e a **comunicação**. Planejar uma **comunicação** voltada para os colaboradores fazendo com que eles se sintam parte do sucesso é uma forma de se relacionar com eles e mantê-los fiéis à organização. [...] Ele (o funcionário) deve **ser ouvido constantemente** (atenção), deve saber que a empresa se preocupa com ele, ele tem que perceber que ele é importante para a empresa e que o seu trabalho é importante também. Para isso eu considero que dar **atenção** e **incentivar** o colaborador é fundamental para o relacionamento “andar”. Isso tudo motiva e passa uma **boa imagem** da empresa. Uma imagem de que ela se preocupa com seu funcionário. [...] É super importante administrar de forma correta a relação da empresa com seus públicos e vice-versa. Manter os públicos **informados**, sobretudo os colaboradores, é fundamental. Fazer uma **análise periódica** de como está sendo administrada essa relação e **avaliar** o resultado com o objetivo de se **aproximar** cada vez mais desses públicos é vital para a empresa.

Os entrevistados 5 e 7 citam a dimensão **credibilidade**, afirmando que a transparência nas relações é, também, um aspecto fundamental para o relacionamento entre a organização e seus funcionários. De acordo com o entrevistado 7, os aspectos fundamentais para o bom relacionamento são “principalmente transparência, **credibilidade**, critério. As pessoas precisam saber reconhecer a origem do discurso e nele perceber coerência”. Esta mesma visão é compartilhada pelo entrevistado 5 quando afirma que:

A ética e a transparência são fundamentais. [...] dessa forma você garante **credibilidade** no relacionamento com qualquer *stakeholder*, principalmente com os funcionários. É essencial para a tomada de decisão em qualquer organização saber se relacionar de forma adequada. Posso dizer também que a **comunicação** é importante, pois ela ajuda a mostrar quem é a empresa, para que ela existe.

A dimensão **comunicação** está presente nas falas dos entrevistados 6 e 8, quando citam as categorias iniciais **aproximação** e **informação**. Para o entrevistado 6:

Há uma preocupação em estar perto dos funcionários, de estar **próximo**. Acho que deve haver essa **aproximação** do gestor com os funcionários. [...] Essa **proximidade** torna o relacionamento mais fácil. [...] essa **aproximação** é puramente profissional [...]. A empresa **informa** seus funcionários sobre os variados setores e isso é muito bacana, pois além de conhecermos a empresa, nos relacionamos com as mais variadas áreas.

Na opinião do entrevistado 8, “a **comunicação** também é imprescindível. Para ela vigorar e ter sucesso é preciso ter também credibilidade [...]”.

Nas respostas dos entrevistados 6 e 9 estão presentes as dimensões **credibilidade** e **interesse**.

Para o entrevistado 6:

[...] demonstrar **interesse** pelo funcionário, passar **credibilidade** para ele, é uma forma de dizer que queremos nos relacionar bem. Assim como a empresa quer ter em seu quadro de funcionários uma pessoa **honest**a, trabalhadora e de **confiança**, o funcionário também quer trabalhar em uma empresa com essas mesmas características. Isso faz da relação algo sólido. [...] a transparência, o “jogar limpo” é crucial na relação empresa-funcionário. Tratar os funcionários dessa forma torna eficaz o relacionamento, sem dúvida alguma.

Além das dimensões **credibilidade** e **interesse**, o entrevistado 9 destaca, também, a dimensão **atenção**:

Eu penso mais na questão da **confiabilidade**. Os dois lados têm que confiar um no outro. Aí entra a questão do **interesse** e a **atenção** que a empresa deve dar aos funcionários. [...] eles (os funcionários) têm que ter respeito e **confiança** nos dirigentes [...] quando não se tem os três primeiros quesitos o relacionamento não acontece, não floresce. [...] eu vejo a necessidade de **credibilidade** e **confiança** mútua.

As dimensões **atenção** e **credibilidade** são também ressaltadas pelo entrevistado 8, quando afirma que:

Se a empresa não der uma **atenção** adequada para os funcionários, o atendimento e a entrega do serviço são comprometidos e isso acaba comprometendo até o resultado da empresa. É preciso dar o devido espaço ao funcionário, valorizá-lo. Em segundo lugar é preciso ter **credibilidade**. Não adianta ter um discurso e uma prática diferente. Isso é muito ruim e faz a empresa cair em descrédito. [...] A imagem fica comprometida. É preciso ter **credibilidade**. O que falamos, temos que fazer.

Os entrevistados 8 e 9 revelam, ainda, em suas falas, que as organizações devem ter atenção com seus funcionários e que isto pode ser traduzido por meio de um bom relacionamento, fazendo com que o colaborador exerça seu trabalho de forma positiva. Esse aspecto reafirma a presença da dimensão **atenção**, proposta neste trabalho, definida como: dar atenção e ter boa vontade com o público assegurando eficácia no relacionamento. Além disso, alinha-se ao que afirma Andrade (2003, p. 197), quando diz que “o bem da coletividade em geral deve ser o principal objetivo e o interesse comum das empresas, de outra maneira, não conseguirão sobreviver”.

Observa-se que, para o profissional de Relações Públicas, o relacionamento com o *stakeholder* interno é primordial para o bom andamento dos negócios da organização. A comunicação assume papel fundamental e deve ser uma via de mão dupla, fazendo com que o funcionário esteja mais próximo e receba atenção da empresa em que atua. Ao avaliar constantemente este relacionamento, a organização pode obter credibilidade diante seu *stakeholder* interno. No relacionamento com o *stakeholder* interno, para o profissional de Relações Públicas, revelam-se as dimensões atenção, comunicação, credibilidade, imagem e interesse.

6. Avaliação do relacionamento da organização em que atua com o *stakeholder* interno, o funcionário.

As respostas a esta questão revelam a predominância das dimensões **atenção, comunicação, credibilidade, imagem e interesse**, propostas neste trabalho. Elas emergem nas falas dos entrevistados, que as consideram fatores essenciais para o relacionamento das organizações com os funcionários. Esta constatação pode ser observada nas falas dos entrevistados, a seguir.

Para o entrevistado 1:

A empresa passa **confiança** para seus funcionários e essa confiança gera a **credibilidade** e tudo isso gera satisfação. Quando a empresa possibilita ações de relacionamento para os funcionários todos participam com vontade e percebem que a empresa está dando **atenção** à eles. [...] A empresa **incentiva**, ela dá subsídios para que cada um aqui saiba o que está fazendo e qual o objetivo de tudo. Em minha opinião o relacionamento só tende a melhorar cada vez mais com essa forma de gestão. [...] A empresa não é boazinha, paternalista. Ela quer resultados, bons resultados, e ela sabe que para gerar bons resultados é preciso se preocupar com diversas estratégias. Uma delas é se relacionar bem com seus funcionários, fazendo com que eles garantam o bom resultado da empresa e para isso ela **avalia** o relacionamento e a forma com que os funcionários estão trabalhando, se estão motivados, se estão recebendo as **informações** corretamente. Com essa conduta eu acho que a empresa está na busca constante do bom relacionamento com seus funcionários.

Já, para o entrevistado 2:

A nossa empresa procura manter o funcionário feliz, **incentivado**. [...] a **comunicação** é passada de forma muito tranquila. O relacionamento se dá de forma tranquila. A empresa possibilita uma **comunicação** de via dupla. Todos se comunicam e dão um retorno, dão um **feedback**. Trocamos **informações** [...] isso provoca uma **aproximação** maior entre os colaboradores. Todos passam a **confiar** uns nos outros e isso **estimula** o colaborador.

Conforme o entrevistado 3:

A diretoria está sempre aberta para ouvir o funcionário, dar um **feedback**. [...] Ela (a empresa) tem muito **boa vontade** com o funcionário e isso faz com que ele também dê um retorno trabalhando bem, desempenhando a sua função com **interesse, estimulado** até a realizar coisas que não está no seu "script", que não é sua função, mas que ele sabe que pode ajudar a empresa. [...] a **comunicação** [...] é feita com o cuidado de saber o que estamos comunicando, se todos estão entendendo. [...] toda a nossa gestão segue os princípios do bom relacionamento, se **comunicar** bem com os funcionários. Todas as estratégias são conversadas, analisadas, **avaliadas**. Com essas ações é possível manter um canal de comunicação aberto. Saber o que está bom, o que precisa ser melhorado. É uma **avaliação** constante que só dá bons resultados [...] nada é à toa, cada ação é pensada para obter um resultado no final, e o resultado que a empresa quer são funcionários **interessados** no trabalho.

O entrevistado 4 entende que “[...] **informar** é crucial para uma empresa se relacionar com seus funcionários”. Nesta mesma linha, o entrevistado 5, comenta que “nenhuma empresa pode pensar em se relacionar com seus funcionários sem a **comunicação e a informação**” e destaca que:

A base de qualquer relacionamento é a **comunicação**. Aqui o relacionamento é encarado de uma forma profissional e uma boa comunicação e o compartilhamento completo das **informações** e situações da empresa [...]. Temos respeito pelo funcionário, damos **atenção** a ele, tentamos ouvir o que cada um tem a dizer, isso também ajuda a desenvolver o relacionamento [...]. Isso acaba gerando um **estímulo** nos funcionários. Eles ficam incentivados a trabalhar melhor e percebem também que, de certa forma, a empresa tem **interesse** neles, que eles trabalhem bem, se relacionem com responsabilidade, com companheirismo. A empresa, com base nas pesquisas de satisfação, como eu já falei, vai atrás da melhor forma de se **comunicar** e se relacionar com esses funcionários. Nós **analisamos** o ambiente interno, identificamos os pontos fortes e fracos, definimos e colocamos em prática alguns objetivos e estratégias e depois verificamos se tudo está indo bem. Este é um jeito de saber o que os funcionários pensam [...] e também ter um **retorno** deles. Não dá para esquecer que a **comunicação** é fundamental.

O entrevistado 5 ressalta as dimensões e as categorias iniciais propostas neste trabalho, em linha com o que propõem França (2001), Simões (1995) e Kunsch (2003). Ao falar que não há relacionamento sem comunicação e informação, devendo-se analisar o ambiente interno, identificar pontos fortes e pontos fracos, definir e implementar objetivos e estratégias e, posteriormente, verificar se tudo está indo bem, este entrevistado segue a abordagem desses autores. Para França (2001, p. 7), “a informação e a comunicação são dois fatores preponderantes e decisivos para o sucesso dos relacionamentos e dos negócios de qualquer organização”. Essa visão é compartilhada por Simões (1995, p.14) ao afirmar que “comunicação contínua evita a alienação e estabelece o relacionamento”. Kunsch (2003, p. 104), por seu lado, argumenta que as Relações Públicas “devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações”.

Para o entrevistado 6, além da **comunicação**, a **credibilidade** também é de grande importância para o relacionamento das organizações com seus funcionários. Ele afirma que “é ela (a comunicação) quem possibilita uma harmonia no relacionamento. [...] é importante dar um **feedback**”. Para este entrevistado “o

relacionamento aqui (na empresa) tem uma **retroalimentação** constante e isso passa certa **credibilidade** para os funcionários”.

O entrevistado 7 ressalta que na organização em que atua “investimos bastante em uma relação de **confiança**. [...] hoje trabalhamos muito em nivelar as **informações** [...]”.

Na opinião do entrevistado 8:

[...] **avalio** positivamente o relacionamento da empresa com os funcionários. [...] a empresa **incentiva** seu funcionário, dá **atenção** a ele. Isso favorece bastante o relacionamento entre todos.

O entrevistado 9 faz um questionamento: “Se a **comunicação** é essencial para se relacionar, como não fazer isso de forma correta?”, e acrescenta que, na empresa em que atua, quer “ter a possibilidade de **comunicar**, de passar **informação** correta para todos os funcionários e não usar intermediários”. Ele afirma, ainda, que:

[...] toda a empresa que dá a devida **atenção** aos seus funcionários, é bem sucedida em seu relacionamento. É preciso passar **confiança**, **estimular** esse funcionário. [...] considero importante são os níveis desta relação: o legal [...], o estratégico [...] e o responsável [...], que no meu entendimento são fundamentais para fortalecer uma relação, dar **credibilidade** a ela.

Nas respostas dos entrevistados à questão sobre como é o relacionamento da sua empresa com o *stakeholder* interno, fica evidenciada a dimensão **comunicação**. Essa dimensão, caracterizada como “comunicação com foco na aproximação, na informação e na retroalimentação, visando criar e manter relacionamentos duradouros entre a organização e seus públicos” é apresentada por Andrade (1993, 2003), Simões (1995, 2006), França (2001), Fortes (2003) e Kunsch (2003). Os autores afirmam que o relacionamento ocorre por meio dos canais de comunicação e da aproximação da organização com seus públicos e, por meio da informação, estimulando o interesse dos públicos pela organização.

O relacionamento entre a organização em que atua o profissional de Relações Públicas e seu *stakeholder* interno é baseado na comunicação, onde as informações são niveladas facilitando a retroalimentação. A credibilidade é o resultado da confiança que os *stakeholders* têm na organização, que ao avaliar constantemente o relacionamento incentiva e demonstra interesse nesses públicos estratégicos.

7. Trabalho de Relações Públicas no relacionamento da organização em que atua e o *stakeholder* interno, o funcionário.

Com relação a esta questão, todos os profissionais entrevistados afirmam que a **comunicação** é fundamental para desenvolverem o relacionamento em sua atividade na organização em que atuam. As cinco dimensões (**atenção, comunicação, credibilidade, imagem e interesse**) são citadas por todos.

Para o entrevistado 1:

A **comunicação** com transparência também é fundamental para o bom relacionamento e a **credibilidade** é o resultado de tudo isso. A empresa tem um bom retorno fazendo seus funcionários felizes, tendo **boa vontade** com ele. [...] temos **interesse** nele, que desejamos que o ambiente de trabalho seja sadio. Estamos sempre buscando uma **aproximação**, saber como está cada um, como está a motivação. Isso também faz parte do relacionamento. [...] aos poucos fomos percebendo a importância de se relacionar bem com os funcionários, saber a seu respeito. Isso mostra o **interesse** da empresa com eles e o resultado é positivo, sempre.

Com base na citação do entrevistado 1, acima assinalada, revelam-se as dimensões **atenção, comunicação, credibilidade e interesse**. Este entrevistado, ao explicar que a empresa em que atua tem boa vontade com seus funcionários, revela a dimensão **atenção**. O mesmo ocorre quando este entrevistado cita a categoria inicial **aproximação**, que faz parte da dimensão **comunicação**.

Conforme destaca o entrevistado 2, para o relacionamento entre a organização e o *stakeholder* interno:

O primeiro passo é ouvir para ser ouvido. Precisamos criar um clima de harmonia e compreensão entre os colaboradores, todos fazem parte da empresa. Abrir espaço para que exponham suas ideias e seus projetos é uma boa maneira de perceber o relacionamento com os colaboradores, dar a eles (se possível) responsabilidades diretas sobre determinadas situações faz com que eles se sintam valorizados e **estimulados**. E não somente incumbir responsabilidades, mas também **avaliar** os resultados. Falar e ouvir é muito importante. Devemos passar **informações** corretas, ter uma **comunicação** forte e fazer percebê-los que temos **atenção** para com eles, que nos importamos com cada um. Acontece uma maior **proximidade** entre todos e entre a chefia e os chefiados.

O entrevistado 2 sugere que dar responsabilidades aos funcionários faz com que eles se sintam **estimulados**. E cita, ainda, **informação** e **proximidade** em sua fala. A categoria inicial **estímulo** é parte integrante da dimensão **interesse** e as categorias iniciais **informação** e **proximidade** fazem parte da dimensão **comunicação**. No que diz respeito à **informação** e à **proximidade**, Fortes (2003, p. 285) afirma que as organizações “devem levar informações ao conhecimento de seus grupos de interesse, e a comunicação proporciona o estreitamento de relações, por exigir a proximidade”.

Ao responder sobre o relacionamento entre a organização e o *stakeholder* interno, o entrevistado 3 cita a categoria inicial **confiança**, que faz parte da dimensão **credibilidade**. Além disso, ele destaca as dimensões **comunicação** e **interesse**. Este entrevistado argumenta que:

Explico para as pessoas a importância que é se relacionar, se **comunicar** e estar **informada** de tudo [...]. Para me relacionar com ele preciso me **aproximar**, saber quem ele é, me **informar** sobre ele. Essa **aproximação** acarreta certa **confiança** do funcionário com a empresa e comigo também. Assim o relacionamento flui com mais transparência. Se o funcionário percebe, quando “cai a ficha” que a empresa está **gerindo** o relacionamento para a busca da excelência desse relacionamento ele se transforma, [...] tem mais **interesse** pela empresa, pelo seu trabalho, fica mais integrado. Isso demonstra o **interesse** da empresa com o funcionário. E demonstrar esse **interesse** é mostrar para ele que ele é importante para nós, [...] faz o funcionário se sentir seguro, **confiante**. Precisamos estar sabendo o que eles desejam, o que eles buscam.

Já na fala do entrevistado 4, são as dimensões **comunicação**, **imagem** e **interesse** que emergem. Este entrevistado afirma que:

Parece-me que o discurso está sendo **informado** aos funcionários. Aos poucos consigo **comunicar** os funcionários. Passar para eles a **imagem** da empresa e com isso eles têm um melhor **conhecimento** do local onde ele atua. É preciso também **conhecer** esses funcionários. Eu percebo até certo **interesse** nos funcionários com a empresa. Isso é se relacionar e aos poucos vamos conseguindo melhorar o processo de relacionamento com os funcionários.

Essa ideia alinha-se ao pensamento de França (2004, p. 135), quando afirma que os públicos:

Precisam ser conhecidos em relação à sua composição, suas necessidades, preocupações, crenças, atitudes e interesses. Muitos projetos de relações públicas e de comunicação fracassaram porque, antes de sua elaboração, não se teve o cuidado de saber quais eram os desejos e as expectativas dos públicos aos quais foram dirigidos.

Na sequência, o entrevistado 5 afirma que:

[...] para trabalhar o relacionamento é preciso muita **comunicação** e passar muita **informação**. [...] procuramos estar sempre em **comunicação** com todos. Quando o funcionário percebe que a empresa tem **interesse** nele, ele se sente mais **estimulado** para o trabalho. Ele trabalha melhor, com mais ânimo e **interesse**. [...] existe uma **aproximação** mais efetiva por parte da empresa. Essa aproximação tem o objetivo de primeiro saber o que o funcionário entendeu ou não e depois esclarecer as suas dúvidas. Isso é feito com um certo cuidado para não deixar o funcionário constrangido. Nós buscamos **conhecer** melhor o funcionário. Tentamos resolver os problemas que surgem entre eles. Isso acaba sendo uma forma de se **aproximar** do funcionário e fazer com que ele sinta **confiança** na empresa e a empresa possa saber como está ocorrendo o relacionamento. Resolver esses problemas não é fácil, mas agindo rápido e com **boa vontade** as coisas fluem com mais facilidade e torna a relação muito melhor. [...] A **comunicação** [...] é peça chave na administração desse relacionamento. [...] Este é um momento de grande **aproximação** entre todos.

É possível identificar, na afirmação do entrevistado 5, o pensamento de Kunsch (2003, p.110), quando afirma que cabe às Relações Públicas “[...] por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos [...] surgidos ou

provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações”.

Sob este aspecto, Andrade (2003, p. 87) aponta que “cortesia, sinceridade, paciência e tato são importantes para criar e manter a confiança do público nas empresas”. Para este autor, agir desta forma com os diferentes públicos de uma organização demonstra o interesse em desenvolver e manter um bom nível de relacionamento. Andrade (2003) afirma que o público em geral não é uma fria estatística, são seres humanos com ideias, preconceitos, sentimentos e razões iguais.

Para o entrevistado 6:

[...] o mais importante é você saber com quem você está se **comunicando**. É **conhecer** a pessoa, o funcionário. A forma de se **comunicar** tem que ser pensada para os públicos corretos. Temos que ter essa **atenção** com os funcionários e eles percebem isso. Se **comunicar** e **avaliar** a forma com que eles estão trabalhando é crucial para haver um relacionamento bacana.

Essa percepção traz à tona, uma vez mais, a visão de França (2004), quando enfatiza a necessidade de se conhecer os públicos e saber quais são as suas necessidades.

Na opinião do entrevistado 7, a **comunicação** e a **credibilidade** são condições importantes para o relacionamento de sua empresa com os funcionários. Ele cita, também, a categoria inicial **retroalimentação**, que integra a dimensão **comunicação**. Para esse entrevistado:

É indispensável a boa **comunicação**. É preciso passar **credibilidade**, que depende da sinceridade e da verdade para ser construída. A **credibilidade** precisa ser constantemente trabalhada [...]. É preciso ouvir as pessoas. Elas se sentem valorizadas e dão bons **feedbacks**. É necessário sempre alimentar esse processo para que novas perspectivas o **retroalimentem**.

Opinião similar é compartilhada pelo entrevistado 8, que também acredita que a **comunicação** e a **credibilidade** são fatores importantes para o relacionamento entre a organização em que atua e seus funcionários. Além disso, ele destaca a importância da construção de uma imagem positiva da empresa (dimensão **imagem**) e um trabalho eficaz de relacionamento (dimensão **atenção**). Ele acredita que:

É preciso ter foco, ter **credibilidade** para ter um bom resultado. É preciso **construir uma imagem** positiva para passar aos funcionários certa **confiança** no relacionamento. Se passarmos confiança, podemos garantir, no mínimo, a **credibilidade** da relação. É preciso uma política séria de **comunicação**, onde as informações são passadas com coerência, com atitude. É preciso trabalhar o relacionamento com **eficácia** e perspicácia.

Essa constatação encontra guarida na observação de Simões (1995), quando argumenta que fazer uma análise constante da imagem da organização para possibilitar ou a correção de uma imagem equivocada ou o reforço da imagem desejada.

O entrevistado 9 aponta a dimensão **comunicação** ao citar o *feedback*, e a dimensão **atenção**. Ele destaca que:

Poder compartilhar os objetivos que a empresa tem também é essencial e fazemos isso com uma boa **comunicação**. Quando abrimos espaço para o diálogo eles nos dão retorno, existe um **feedback**. Quando proporcionamos e organizamos capacitação para os funcionários ela é super valorizada. Isso ajuda muito no desenvolvimento do relacionamento e vejo que eles dão valor a esta **atenção** que dispensamos a eles.

Para o profissional de Relações Públicas desenvolver o relacionamento da organização em que atua e o *stakeholder* interno é necessário haver uma aproximação organização/públicos para que se possa entendê-los e conhecê-los. A gestão da comunicação também é fator relevante, pois pode auxiliar nesse relacionamento informando e estimulando os *stakeholders*.

Além das dimensões reveladas nas falas dos entrevistados da pesquisa, foi possível identificar aspectos adicionais que merecem uma análise específica sobre o

relacionamento em Relações Públicas, tais como **transparência** e **ética**. Esses aspectos são denominados categorias emergentes, conforme Moraes e Galiazzi (2007) e são considerados relevantes, pois são mencionados em vários momentos das entrevistas como importantes e fundamentais para o relacionamento das organizações com seus diversos *stakeholders*, sobretudo internos. A partir dessa constatação esses aspectos ou categorias emergentes foram integrados às dimensões de relacionamento em Relações Públicas.

Para os entrevistados 1, 3, 5, 6, 7 e 9 a transparência nas relações é essencial para o desenvolvimento do relacionamento. Indo mais adiante, os entrevistados 1, 3 e 5 mencionam também a ética como fator relevante para uma organização se relacionar com seu *stakeholder* interno.

O entrevistado 1 reforça esses aspectos ao destacar que “a **transparência** e a **ética** são fundamentais para o desenvolvimento do relacionamento” entre a organização e os *stakeholders* internos, os funcionários. Ele afirma que:

É muito importante a empresa ser **transparente** e mostrar para seus funcionários aonde ela quer chegar. Quais são seus valores, sua visão, sua missão e não deixar apenas estampados nos quadros distribuídos na empresa. [...] Eu repito que **transparência** e **ética** são fundamentais. [...] A **transparência** é primordial para o funcionário saber onde ele está e a comunicação é papel fundamental para passar transparência.

O entrevistado 1 acredita que, na sua atividade profissional na empresa em que atua, a “comunicação com **transparência** também é fundamental para o bom relacionamento e a credibilidade é o resultado de tudo isso”.

Na opinião do entrevistado 3, as empresas, ao se relacionarem com seus *stakeholders*, “podem conhecer as expectativas e necessidades desses públicos e ter condições de assumir uma postura adequada em relação a eles. Isso se transforma em credibilidade, em confiança, em **transparência**”. Para esse entrevistado, além da comunicação, “a **ética** e a **transparência** são consideradas fundamentais” para o relacionamento entre a organização e os *stakeholders* internos. E comenta acerca do relacionamento na sua empresa que:

[...] a aproximação acarreta certa confiança do funcionário com a empresa e comigo também. Assim o relacionamento flui com mais **transparência**. Se o funcionário percebe, quando “cai a ficha” que a empresa está gerindo o relacionamento para a busca da excelência desse relacionamento, ele se transforma.

O entrevistado 5, ao destacar a importância da **ética** e da **transparência** no relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* internos, funcionários, acrescenta que “trabalhando dessa forma você garante credibilidade no relacionamento com qualquer *stakeholder*, principalmente com os funcionários”.

Em relação às falas desses entrevistados, pode-se citar França (2001, p. 8), quando propõe como encargo do profissional de Relações Públicas ser “o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa, com seu público interno e externo, segundo princípios operacionais, mercadológicos e éticos”.

Simões (2001, p. 61) defende que um dos fatores que justificam a existência da atividade de Relações Públicas é a ética e argumenta que ela “sustenta-se na busca da legitimidade da ação organizacional e, no que diz respeito ao discurso do profissional, na informação para os públicos e na sua liberdade de decisão”. Esse autor acredita que uma forma de diminuir a influência negativa dos públicos dá-se por meio da busca de sua legitimidade e de uma conduta ética que trará a credibilidade, podendo facilitar o enfrentamento de possíveis conflitos e crises (SIMÕES, 2001).

Kunsch (1997, p. 145), ao explicar o papel das Relações Públicas como mediadora, enfatiza que, nesta atividade, esse profissional deve “zelar para que os valores éticos sejam considerados como norteadores na busca do diálogo e da negociação, usando a transparência e a verdade como princípio balizador”. Com isso, o profissional de Relações Públicas pode desempenhar um papel estratégico nas organizações ao realizar ações que enfatizem o comportamento ético no relacionamento com seus diversos *stakeholders* de sua organização, entre eles, o funcionário.

A função mediadora das Relações Públicas, enfatizada por Kunsch (1997) aparece na fala do entrevistado 6, que considera a sinceridade um aspecto a ser levado em conta no relacionamento com os funcionários, destacando que “[...] a **transparência**, o ‘jogar limpo’ é crucial na relação empresa-funcionário”.

Para o entrevistado 7, os aspectos importantes no relacionamento são “[...] **transparência**, credibilidade, critério. As pessoas precisam saber reconhecer a origem do discurso e ver coerência nele. Relacionamento tem muito a ver com tudo isso”. Essa opinião é compartilhada pelo entrevistado 9, quando afirma que “a **transparência** nas ações é essencial para desempenhar meu papel aqui na empresa. Ela faz parte do relacionamento”.

Ao citarem a **transparência** como um fator relevante para o relacionamento entre a organização e seu *stakeholder* interno, os entrevistados remetem à ideia de Simões (1995). Esse autor sugere que as Relações Públicas são uma “casa de vidro”³³, simbolismo proposto para ser “colocado em prática através da ideologia, da transparência organizacional, informando suas políticas, normas, dados financeiro-econômicos e tudo mais que seja do interesse público” (SIMÕES, 1995, p. 115).

Mesmo que as organizações sejam diferentes umas das outras, cada uma deve ter o compromisso de construir o relacionamento com seus *stakeholders* baseados na ética e na transparência. Com públicos cada vez mais participantes e exigentes, estabelecer um diálogo transparente e ético busca fortalecer o relacionamento visando os objetivos das organizações.

4.2.7 Proposta de dimensões de relacionamento em Relações Públicas com *stakeholder* interno

Como destacado ao longo deste trabalho, tanto na sua fundamentação teórica, quanto nos resultados analisados, o relacionamento entre a organização e

³³ Este termo vem do francês “maison de verre” e está relacionado à comunicação e ao exercício do poder, na medida em que reforça a ideia de trânsito fácil, de ausência de impedimentos ou de mistérios entre empresa e público. (SIMÕES, 1995, p. 115).

seus públicos tem se modificado com o tempo. Atualmente, as organizações se preocupam mais em se relacionar de forma adequada com seus *stakeholders*, com uma orientação mais estratégica. Pelo que se pôde depreender a partir das entrevistas realizadas, o relacionamento das organizações com seus funcionários deve ser monitorado e controlado constantemente para que não haja eventuais conflitos ou problemas com esse *stakeholder* interno. Um relacionamento positivo tem igualmente impactos positivos no desempenho de seu trabalho.

Além de analisar o pensamento de teóricos de Relações Públicas, a presente pesquisa também revela a percepção de profissionais dessa área, que atuam em grandes organizações do Rio Grande do Sul. Na literatura examinada, observou-se que o tema relacionamento em Relações Públicas é tratado no âmbito das organizações com o objetivo de estreitar a relação com seus diversos públicos, o que foi constatado por meio do resultado das entrevistas realizadas na pesquisa empírica. Na área da Administração, o Marketing de Relacionamento mostra-se focado no desenvolvimento de negócios com o mercado e com os clientes da organização.

O Marketing de Relacionamento apresenta dimensões já consolidadas desde a década de 80, o que não ocorre na área de Relações Públicas. Nesta área não há uma definição de dimensões específicas de relacionamento. E foi a partir do exame da literatura de Relações Públicas, no presente trabalho, que se pôde identificar a existência de possíveis dimensões de relacionamento em Relações Públicas.

Com base no material coletado nas entrevistas, constatou-se que os respondentes, ao abordarem relacionamento, fazem referência às dimensões identificadas na teoria. A dimensão **comunicação** foi a mais mencionada pelos entrevistados, seguida por **credibilidade**. Ambas foram citadas por todos os entrevistados. O quadro a seguir apresenta o número de citações de cada dimensão segundo os entrevistados.

Dimensões	Número de Citações
Comunicação	39
Credibilidade	28
Interesse	17
Atenção	17
Imagem	14

Quadro 41 – Resultado das dimensões mais citadas.
 Fonte: elaborado pela pesquisadora.

As dimensões de relacionamento em Relações Públicas identificadas na bibliografia são também reveladas na prática profissional dos entrevistados. Nesse sentido, entende-se que todas fazem parte do desenvolvimento do relacionamento entre as organizações e seus funcionários e é possível afirmar que os aspectos examinados na revisão bibliográfica confirmam-se na prática do dia-a-dia dos profissionais de Relações Públicas.

Ao considerarem a ética e a transparência igualmente relevantes para o relacionamento entre as organizações e seu *stakeholder* interno, o funcionário, os entrevistados trouxeram à tona categorias emergentes que não haviam sido identificadas nos aspectos teóricos. A emergência dessas permite um refinamento da proposta de dimensões de relacionamento em Relações Públicas que foi apresentada na figura 6.

A seguir, a figura 7 apresenta a proposta refinada de dimensões de relacionamento em Relações Públicas com o *stakeholder* interno.

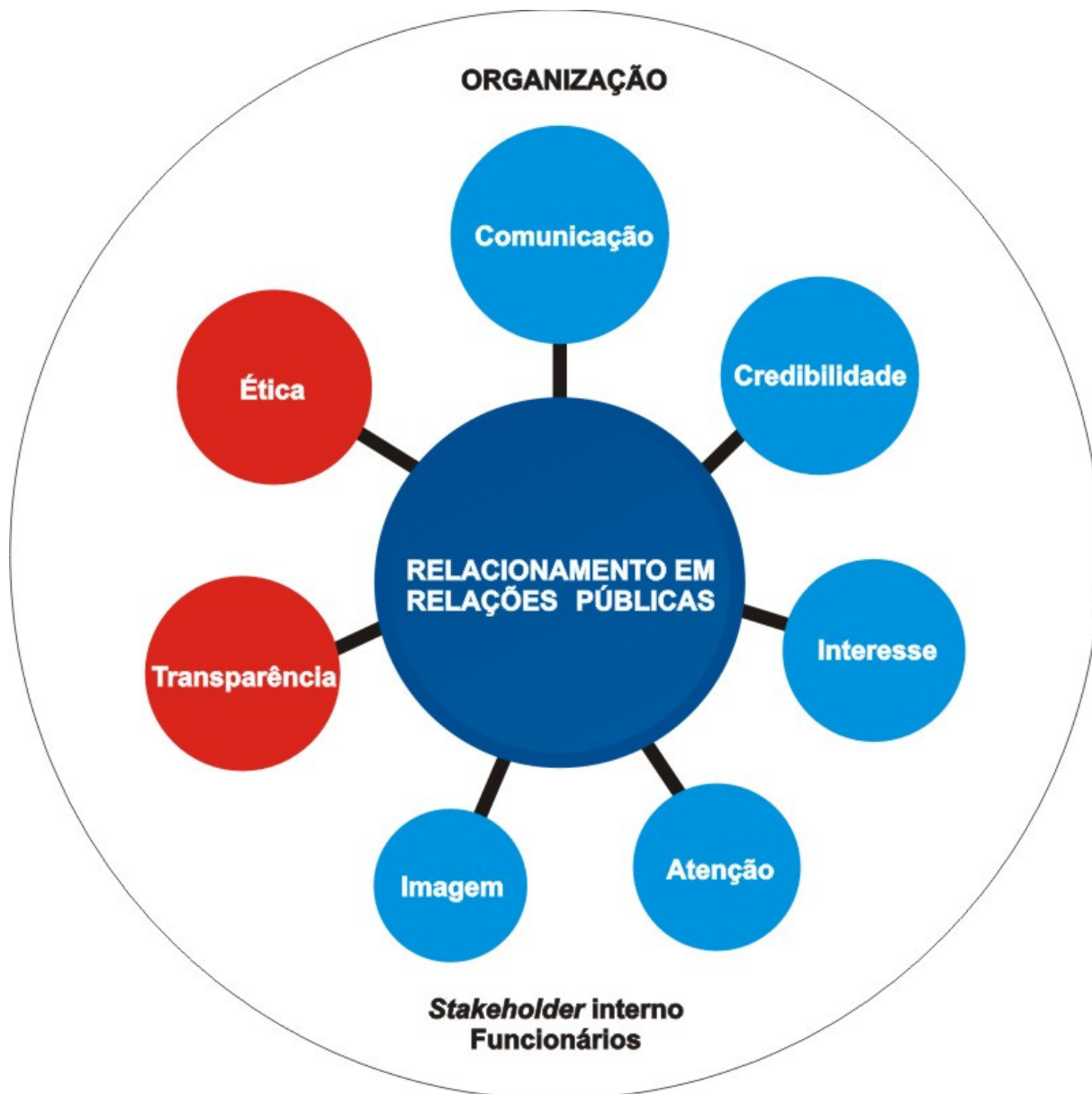


Figura 7: Proposta de dimensões de Relacionamento em Relações Públicas.
 Fonte: elaborado pela pesquisadora (2010).

A proposta refinada do modelo destaca as dimensões de relacionamento em Relações Públicas identificadas tanto na pesquisa teórica, quanto na empírica. As dimensões caracterizadas com a cor azul são as identificadas nas obras de Andrade (1993, 2003); Kunsch (2003, 2009a); Fortes (2003); Simões (1995, 2006) e França (2001, 2004) e confirmadas na pesquisa empírica, por meio dos entrevistados. Essas dimensões são apresentadas em círculos com tamanhos diferentes em função do número de vezes em que cada uma foi citada. Quanto maior o círculo, maior o número de citações. As dimensões destacadas na cor vermelha são as que

emergiram na pesquisa empírica, ou seja, podem ser apontadas como categorias emergentes.

As dimensões a priori manifestaram-se da seguinte forma: a) Atenção: atenção e boa vontade com os públicos para promover a eficácia no relacionamento; b) Comunicação: necessidade de reciprocidade na troca de informações para aproximar o *stakeholder* e desenvolver relacionamento; c) Credibilidade: a confiança e a honestidade induz a credibilidade no relacionamento; d) Imagem: conhecer os públicos, avaliar sua impressão sobre a organização e analisar constantemente a imagem desta visando bom relacionamento; e) Interesse: incentivar e estimular os públicos com o objetivo de promover o interesse desses no relacionamento com a organização e vice-versa.

As categorias emergentes, também denominadas de dimensões apresentaram-se da seguinte forma: a) Ética: assumir postura adequada em relação aos públicos, legitimando o discurso da organização para fortalecer o relacionamento; b) Transparência: orientada por um sentido de integridade e na busca do relacionamento eficaz, a organização deve ter transparência em suas ações com seus públicos.

A presente análise distancia-se da visão singular. Ao contrário, busca ampliar horizontes de pesquisa de acordo com os estoques de conhecimento³⁴ particularizados, frutos das vivências cotidianas.

³⁴ Trata-se aqui, de estoque de conhecimento, como toda a bagagem formacional/informacional atribuída a cada pessoa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do presente trabalho buscou-se apresentar as correntes de pensamento da área de Relações Públicas e da área de Administração, a partir de um estudo da literatura pertinente, delineando-se aspectos históricos e conceituais relativos à formação dessas duas áreas. Os temas públicos e *stakeholders* foram analisados e discutidos, assim como o relacionamento em Relações Públicas e em Administração. Ao refletir sobre o material teórico examinado, e estabelecendo-se uma interrelação entre essas duas áreas, pode-se afirmar que ambas estão orientadas ao bom desempenho das organizações por meio do desenvolvimento de um bom relacionamento com seus públicos.

O exame da literatura revelou que não há uma definição única sobre Relações Públicas, compartilhada pelos autores pesquisados. O mesmo ocorre com a área de Administração. Diferentes definições são propostas por diferentes autores e, conforme os ambientes organizacionais mudam com o passar do tempo, as definições também se alteram. Observou-se, no entanto, que há definições, funções e características de Relações Públicas e de Administração que se assemelham, visto que tanto uma área quanto a outra trabalham com o objetivo de alinhar a organização com seus diversos públicos na busca de resultados positivos.

Públicos também recebem diferentes definições na área de Relações Públicas e a classificação que os categoriza em interno, externo e misto não se mostra suficiente para a gestão do relacionamento das organizações. Esta classificação, que se baseia em critérios geográficos (SIMÕES, 1995, KUNSCH, 1997; FRANÇA, 2004), não identifica de forma precisa todos os públicos e suas características, podendo gerar, com isso, dificuldade na aplicação prática no dia-a-dia. Se a organização quer se relacionar de um modo efetivo com seus diversos públicos é preciso identificá-los, analisá-los e considerar o impacto que eles podem ter sobre os objetivos organizacionais.

Vários autores de Relações Públicas (CANFIELD, 1991; LESLY, 1995; BLACK, 1993; GRUNIG, 1992; ANDRADE, 1993 e 2003; KUNSCH, 2003; FORTES, 2003; SIMÕES, 1995 e 2006; FRANÇA, 2001 e 2004) e de Administração

(MINTZBERG, 1983; TAVARES, 1991; KOTLER, 1999; HARRISON, 2005; ROBBINS, 2005) destacam a relevância dos públicos para o relacionamento de qualquer tipo de organização, necessitando de constante monitoramento com finalidades institucionais.

O **objetivo principal** deste estudo foi o de *propor dimensões de relacionamento em Relações Públicas com stakeholders internos considerando a fundamentação teórica desta área*. Pode-se considerar que este objetivo foi atingido tendo em vista que tais dimensões foram identificadas nas obras de Andrade (1993, 2003); Kunsch (2003, 2009a); Fortes (2003); Simões (1995, 2006) e França (2001, 2004).

A **questão norteadora** da tese: *Quais são as dimensões de relacionamento em Relações Públicas que podem dar suporte aos profissionais desta área ao se relacionarem com os stakeholders internos da organização?* foi sendo respondida ao longo da pesquisa. As pesquisas teórica e empírica realizadas permitiram constatar que a compreensão das dimensões de relacionamento pode auxiliar efetivamente o profissional de Relações Públicas na sua atuação com seu *stakeholder* interno, o funcionário.

Por meio da pesquisa teórica foram identificadas 17 categorias iniciais em Relações Públicas, agrupadas em cinco categorias intermediárias que deu origem a cinco categorias finais, aqui denominadas dimensões. As dimensões resultantes são: Atenção, Comunicação, Credibilidade, Imagem e Interesse. Tais dimensões foram confirmadas na pesquisa empírica, que revelou, ainda, duas outras dimensões (categorias emergentes). Transparência e Ética.

Alguns dos entrevistados explicitaram que, na atuação em suas organizações, há momentos em que enfrentam dificuldades para gerir o relacionamento com os funcionários, como, por exemplo, na definição de ações específicas direcionadas a esse *stakeholder* interno. Mesmo que haja diferentes visões e formas de trabalhar esse relacionamento, as dimensões aqui propostas podem auxiliar a planejar e definir estratégias de relacionamento.

A adoção dessas dimensões na prática de Relações Públicas pode ser um aspecto importante no desenvolvimento de um relacionamento mais eficaz com os

stakeholders internos das organizações. Deve-se salientar, no entanto, que é imprescindível o monitoramento permanente desse relacionamento, mantendo-se a coerência entre o discurso da organização e suas ações. Ou seja, o que ela diz e o que ela efetivamente faz.

Os resultados das entrevistas desta investigação permitiram identificar que as organizações onde atuam os profissionais de Relações Públicas percebem que sua produtividade pode estar diretamente ligada à forma como elas se relacionam com seus funcionários. A busca pela construção de um relacionamento eficaz entre as organizações e seus *stakeholders* internos, o funcionário, é um processo contínuo que envolve o reconhecimento desse público como estratégico para as empresas. Reconhecer o seu valor e agir de forma transparente são condições essenciais para o êxito do relacionamento.

Observou-se nas falas da maioria dos entrevistados que o planejamento é uma etapa importante para auxiliar o relacionamento das organizações com seus *stakeholders* internos, o funcionário. O planejamento foi mencionado por esses entrevistados de forma enfática ao considerarem-no uma tarefa importante quando se trata de estabelecer, implementar e controlar as dimensões de relacionamento que serão colocadas em prática pela organização.

O planejamento evita que as ações de Relações Públicas sejam improvisadas, pois estabelece os passos a serem seguidos e norteia as decisões para alcançar os objetivos finais da organização, com técnicas e ferramentas adequadas para esse fim.

Quando há planejamento pode-se ter uma visão clara de como proceder no relacionamento, tornando-se mais fácil estabelecer ações e colocá-las em prática, permitindo que as atividades de relacionamento sejam desdobradas com eficácia. Nesse sentido, o planejamento deve fazer parte de uma política de relacionamento entre uma organização e seus *stakeholders*. O ato de planejar reforça a ideia de que há uma busca de melhorar e solucionar eventuais problemas no relacionamento.

A partir das falas dos entrevistados, sobre a importância do planejamento, fica evidenciado que o profissional de Relações Públicas desenvolve, entre outras funções, a sua função estratégica por meio do planejamento. Esse profissional

auxilia as organizações a se posicionarem perante seus diversos *stakeholders*, principalmente os funcionários.

Esta ideia está alinhada ao pensamento de Kunsch (2003) quando salienta que, como função estratégica e com base no planejamento, as Relações Públicas precisam se valer das melhores estratégias para prever as reações dos diversos públicos das organizações em busca de relacionamentos efetivos.

A proposição de dimensões de relacionamento em Relações Públicas pode proporcionar um adequado suporte às decisões dos profissionais dessa área, sobretudo nas ações dirigidas aos *stakeholders* das organizações em que atuam. Esta proposta sugere que o relacionamento entre a organização e seu *stakeholder* interno, o funcionário, pode ser iniciado, desenvolvido e mantido por meio das dimensões. Cada uma delas pode ser trabalhada individualmente pelo profissional de Relações Públicas.

É importante ressaltar que as dimensões foram identificadas com base nas obras de Andrade (1993, 2003); Kunsch (2003, 2009a); Fortes (2003); Simões (1995, 2006) e França (2001, 2004) e não se pode descartar a ideia de que diferentes dimensões possam surgir em obras de outros autores da área de Relações Públicas. Faz-se necessário, também, aprofundar o estudo da definição e da conceituação de cada uma dessas dimensões.

Estas dimensões poderão vir a ser objeto de investigações futuras que aprofundem e ampliem o exame aqui realizado, podendo-se sugerir:

1. uma análise quantitativa que permita avaliar o impacto dessas dimensões sobre o relacionamento das organizações com seus *stakeholders* internos;
2. realizar uma pesquisa que possibilite analisar a influência dessas dimensões sobre o relacionamento das organizações com diferentes tipos de *stakeholders*.

Uma constatação advinda sobretudo do exame da literatura, é que o ato de se relacionar é inerente a toda e qualquer organização. A construção e o fortalecimento do relacionamento com o funcionário, foco desta pesquisa, pode torná-lo um aliado, fazendo com que ele compartilhe da ideia de que seu sucesso depende do sucesso

da organização em que atua. Para que este relacionamento aconteça de fato os objetivos das partes envolvidas, neste caso organização e *stakeholder*, devem ser atingidos.

As dimensões de relacionamento em Relações Públicas emergem da necessidade de novas abordagens de relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders* internos, o funcionário. A abordagem de relacionamento aqui proposta pode ser utilizada pelos profissionais de Relações Públicas, seja atuando em ou com empresas.

Trabalhar o relacionamento com esse *stakeholder* interno exige estruturação e planejamento por parte da organização. Antecipar-se aos eventos que podem ocorrer nesse relacionamento, criando uma rede de apoio que auxilie nesta atividade torna-se imprescindível. A implementação de estratégias de relacionamento nas empresas, utilizando como ponto de partida as dimensões identificadas neste trabalho, envolve processos dinâmicos, onde as organizações devem considerar efetivamente as necessidades de seus funcionários. A partir disso, tais dimensões, adequadamente identificadas, interpretadas e aplicadas, pode ser um caminho que objetiva um relacionamento mais próximo e eficaz entre a organização e seu *stakeholder* interno, o funcionário.

Essa visão atribuída ao levantamento de dados que surgiram no decorrer do estudo, mostra-se mutável, levando em consideração as especificidades do *corpus*, e as noções teóricas, bem como a proposta metodológica. Portanto, busca-se contribuir para a formação do conhecimento na área de Relações Públicas fornecendo subsídios para futuras pesquisas, ampliando o número de dimensões de relacionamento em Relações Públicas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. KUMAR, Vinay. DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, Geraldo Sardinha et al. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Florianópolis, 2000.
- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 1993.
- _____. **Psicossociologia das relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1989.
- _____. O ensino de Relações Públicas e as exigências dos novos tempos. **Jornal O Público**, N. 28, p. 1-4, São Paulo, agosto-setembro 1985.
- _____. Exercício profissional de Relações Públicas segundo o "Acordo do México". **Jornal O Público**, N. 4, p. 1-4, São Paulo: 1979.
- _____. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e Glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Saraiva, 1978.
- ANTUNES, Marco António. **Comunicação, público e multidão em Gabriel Tarde**. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. 2008. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/antunes-marco-antonio-comunicacao-publico-multidao.pdf>> Acesso em: 22 jun. 2009.
- ARGANDOÑA, António Ramiz. "The stakeholder theory and the common good", **Journal of Business Ethics**, V. 17, (9-10): p.1093-1102. 1998.
- ATKINSON, Anthony A. WATERHOUSE, John. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, V. 38, N. 3, p. 25-36, Spring 1997.
- AZEVEDO, Pedro E. M. de. **Manual prático de Relações Públicas**. São Paulo: Tecnoprint, 1979.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1985.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUER, Martin. AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUS, Herbert. **Relações Públicas: dinâmica e prática**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1964.

BIGNETTI, Luiz Paulo. PAIVA, Ely Laureano. Ora (Direis) Ouvir Estrelas Estrelas!: Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 6, N. 1, Jan./Abr. p. 116-117. 2002.

BITNER, M.J. Building services relationships: It's all about promises. *Journal of Academy of Marketing Science*, Fall, V. 23, p. 246-251, 1995.

BLACK, Sam. **ABC de las relaciones públicas**. Barcelona: Gestión 2000, 1993.

BOIRY, Philippe A. **Des public-relation aux relations publiques**. Paris: L'Harmattan, 2003.

BORNSEN, Susan. BLONIGEN, Jean Ostrom. PLOWMAN, Kenneth D. Stakeholder theory: antidote to a drug company's market health? A case study of Synthroid. **Journal of Communication Management**. V. 12, N. 1, p. 5-17, 2008.

BOTAN, Charles; SOTO, Francisco. A semiotic approach to the international functioning of publics: implications for strategic communication and public relations. **Public Relations Review**, V. 24, N. 1, p. 21-44, 1998.

BOURNE, Lynda. e WALKER Derek. H. T. Visualising and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, V. 43, N. 5, p. 649-660. 2005.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOWIE, N. The moral obligations of multinational corporations. In: S. Luper-Foy, **Problems of International Justice**. p. 97-113. Boulder, CO: Westview Press. 1988.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 9, N. 2, p. 145-168, 2005.

BRYSON, John M. ALSTON, Farnum K. Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CANETTI, Elias. **Massa e poder**. São Paulo: Melhoramentos, 1983.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas: Princípios, Casos e Problemas**. São Paulo: Pioneira, 1970.

_____. **Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1991.

CARDOSO, Jaime Fidalgo. RODRIGUES Jorge Nascimento. **Peter Drucker: o essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão.** Lisboa: Centro Atlântico, 2006.

CARPENTER, Mason A. SANDERS, Gerard Wm. **Strategic Management: a dynamic perspective concepts and cases.** New Jersey: Pearson Prentice hall, 2009.

CASOTTI, Letícia M. SUAREZ, Maribel C. **Relações com os consumidores: experiências brasileiras.** Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

CATANI, Afrânio Mendes. O trabalho intelectual de Fernando Prestes Motta. **Eccos Rev. Científica Uninove.** V. 5, N.1, p. 143-148, jun. 2003.

CATANI, Afrânio Mendes. SILVA, Doris Accioly. BRUNO, Lúcia E. N. Barreto. A atualidade da obra de Fernando C. Prestes Motta. **Revista da Faculdade de Educação da USP.** V. 29, N. 2, p. 367-368, dez. 2003.

CESCA, Cleuza Gimenes. CESCA, Wilson. Estratégias empresariais diante do novo consumidor. São Paulo: Summus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1998.

CHILDS, Harwood L. **Relações públicas, propaganda e opinião pública.** Rio de Janeiro: FGV, 1968.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 2001.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporation. **Academy of Management Review.** V. 20, N. 1, p. 92-118, jan. 1995.

COBB, Roger W. ELDER, Charles D. Agenda-building and the politics of aging. **Policy Studies Journal.** V. 13, N. 1, p. 115-129, 1984.

COHN, Gabriel. **Sociologia da comunicação.** São Paulo: Pioneira, 1973.

COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER Pamela S. **Método de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

COQUEIRO, Márcio César Leal. **Relações Públicas.** São Paulo: Sugestões Literárias, 1972.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Teoria Geral da Administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações.** São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Evangelista Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRESCITELLI, Edson. IKEDA, Ana Akemi. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, V. 13, N. 2, p. 55-65, abril/junho 2006.

DONALDSON Thomas, PRESTON, Lee. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. Mississipi State, V. 20, p. 65-91, jan.1995.

DONTENWILL, Emmanuelle. Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? **La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion**; 40, 211/212; ABI/INFORM Global, p. 85, Jan-Apr. 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **A Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **A profissão de administrador**. São Paulo: Cengage Learning, 1998.

ESCALANTE, Fernando M. Fernandez. **Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales**. Córdoba: Macchi, 1999.

EVANGELISTA, Marcos Fernando. **Relações Públicas, fundamentos e legislação**. 2a edição. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: TecnoPrint, 1983.

EVANS, J.R. LASKIN, R.L. The Relationship Marketing Process: A conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, V. 23, p. 439-452, 1994.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. UMESP. Ano I, N. 1, p. 11, Junho 2003.

_____. Perspectivas latino-americanas das Relações Públicas: trajetória da atividade e da profissão. **Alaic. VII Congresso Buenos Aires**, 2004.

_____. Fundamentos contemporâneos das Relações Públicas para a sobrevivência das organizações no século XXI. **7º Congresso Brasileiro de Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas**. São Paulo. 2004b.

FERREIRA, Ademir Antônio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FILHO, Clóvis de Barros. BELIZÁRIO, Fernanda Branco. O enigma sistêmico das relações públicas como expressão da fragilidade de sua doutrina. **UNirevista** - V. 1, N. 3, p. 3-4, julho 2006.

FONSECA, Abílio. **Comunicação institucional**: contributo das relações públicas. Porto: Maia, 1998.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Transmarketing**: Estratégias Avançadas de Relações Públicas no Campo do Marketing. São Paulo, Summus, 1999.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas no século XXI: relacionamento com pessoas. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2º ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

_____. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

_____. Subsídios para o estudo de Relações Públicas no Brasil. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo: Póscom-Umesp, V. 24, N. 39, p.127-154, 2003.

_____. Relações públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FREEMAN, Edward R. **Strategic Management**: a stakeholder approach. Londres: Pitman Books, 1984.

FREEMAN, Edward R. A stakeholder theory of the modern corporation. In Hartman, Laura P. **Perspectives in Business Ethics**. McGraw-Hill International Editions, 1998.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo, McGraw Hill, 1991.

GASET, P. J. C. O CRM não é sofrer: é uma nova filosofia. **HSM Management**. São Paulo, N. 28, p. 116-121, set./out. 2001.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V. 35, N. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOMES, Mafalda Eiró. DUARTE, João. Que públicos para as Relações Públicas? **Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO, UBI**. V. II, p. 453-461, 2005.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GRONROOS, Cristian. **Marketing, gerenciamento de serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRUNIG, James. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, V. 24, N. 39, p. 67-92, 2003. PG. 69

_____. **Excellence in Public Relations and communication management**. New Jersey: Lea, 1992.

_____. Entrevista para a Revista Comunicação Empresarial- ABERJE - Ano 9 N. 33 4º Trimestre de 1999 páginas 21/24. 17.01.1999.

GRUNIG, James E. FERRARI, Maria Aparecida. FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GRUNIG, James. E. HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984.

GUBA, E. G. LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GURGEL, J. B. Serra. **Cronologia da evolução histórica das relações públicas**. Brasília: Linha Gráfica, 1985.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. A burocracia nossa de cada dia: um comentário sobre o livro o que é burocracia de Fernando C. Prestes Motta. **Eccos Rev. Científica Uninove**. V. 5, N.1, p. 156-161, jun. 2003.

HALLAHAN, Kirk. Inactive publics: the forgotten publics in public relations. **Public Relations Review**, V. 26, N. 4, p. 499-515, Winter 2000.

HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIJDEN, Kees Van Der. **The art of strategic conversation**. Chichester: Wiley, 2005.

IHLEN, Oyvind. Mapping the environment for corporate social responsibility *Stakeholders*, publics and the public sphere. **Corporate Communications: An International Journal**. V. 13, N. 2, p. 135-146, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=12z>>. Acesso em: 06 dez. 2009.

HIRSCHMAN, Albert. **Saída, voz e lealdade**. São Paulo: Perspectiva, 1970.

JONES, T.M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, 20: 404-437, 1995.

JUCIUS, Michael J. SCHLENDER, William E. **Introdução à administração: elementos de ação administrativa**. São Paulo: Atlas, 1978.

KAPLAN, R. S., ATKINSON, A. A. **Management accounting**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KING, Lindy. APPLETON, Jane V. Fourth Generation Evaluation of Health Services: Exploring a Methodology That Offers Equal Voice to Consumer and Professional Stakeholders. **Qualitative Health Research**. V. 9, p. 698-710, 1999.

KOONTZ, Harold. O'DONNELL, Cyril. WEIHRICH, Heinz. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. São Paulo: Pioneira, 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: A bíblia do marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KREITLON, Maria Priscila. QUINTELLA, Rogério H. As estratégias de legitimação das empresas brasileiras nas relações com stakeholders. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas, 2001.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009a.

_____. **Comunicação organizacional – Vol. 1: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009b.

_____. **Comunicação organizacional – Vol. 2: Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009c.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. A produção científica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos Cursos de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002.

_____. **Obtendo resultados em Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

LARENTIS, Fabiano. SLONGO, Luiz Antônio. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **RAUSP. Revista de Administração**, V. 43, N. 3, p. 209-223, jul./ago./set. 2008.

LE BON, Gustave. **A psicologia das multidões**. Rio de Janeiro: Briguiet, 1954.

LEGRAIN, Marc. **Relações com o público**. São Paulo: Makron, 1992.

LESLY, Phillip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LIMA, C. Sasso de. MIOTO, Regina C. Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, V. 10. Florianópolis, 2007.

LIN, Yichen. SU, Hwan-Yann. Strategic analysis of customer relationship management: a field study on hotel enterprises. **TQM & Business Excellence**, V. 14, N. 6, p. 715-731, 2003.

LONG, Larry. HAZELTON Jr, Vincent. Public Relations: A theoretical and practical response". In: **Public Relations Review**. V. XIII, N. 2, 1987.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. Pesquisa em comunicação. São Paulo: Loyola, 2005.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. As Relações Públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. **V INTERCOM**. UERJ. Rio de Janeiro, 2005.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MAGALHÃES, Celso de. **Relações Públicas e relações humanas**. Rio de Janeiro: IBGE, 1963.

MAHONEY, J. Stakeholder responsibilities: turning the ethical tables. Business Ethics: **A European Review**. V. 3, N. 4, p. 31-35, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Humberto Falcão; FONTES, Joaquim Rubens Filho. Teoria dos stakeholders e transformação organizacional. Espaço Publix. 22 nov. 2001. Disponível em: <<http://www.institutopublix.org/esp1.html>> Acesso em: 03 abr. 2003.

MATTAR, N. Fauze. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATRAT, Lucien; CARIN, Alec. **As relações públicas: motor da produtividade**. Lisboa: Sampedro, 1968.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. PIETRI, Paul. H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

MELO NETO, Francisco P. de, FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

METCALFE, Chris E. The stakeholder corporation. **Business Ethics**. V. 7, N. 1, Jan. 1998.

MINAYO, Maria C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Proposta estratégica de organização turística**: Copa 2014. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/dadosefatos.htm>>. Acesso em: 02 mar. 2010.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, INC, 1983.

MITCHELL, Ronald K. AGLE, Bradley R. e WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. V. 22, N. 4, p. 853-886, oct. 1997.

MONKS, Robert A. G. MINOV, Neill. **Corporate governance**. Oxford: Blackwell, 2001.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOORE Geoff. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business Ethics: A European Review**. V. 8, N. 2, 1999.

MORAES, Roque. GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In **Cultura organizacional e cultura brasileira**. MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. (Org.) São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2006.

MOURA, Cláudia Peixoto. Relações Públicas: a regulamentação para o exercício do relacionamento. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB: Brasília – 6 a 9 de set de 2006.

MOURA, Claudia Peixoto. SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Relações Públicas x função política e a administração de conflitos/controvérsias nas organizações. In CÔRREA, Tupã Gomes e FREITAS, Sidinéia Gomes (org.) **Comunicação, marketing, cultura**: sentidos da administração do trabalho e do consumo. São Paulo: ECA/USP: CLC, 1999, p. 203-227.

MURPHY, P. The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relation. **Annual Public Relation Research**, v.3, p.115-31, 1991.

MÜSSNICH, Rafael. SLONGO, Luiz Antonio. Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 9, N. 1, Jan./Mar. p. 149-170, 2005.

NICKELS, William G. WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, José Xavier de. **Usos e abusos de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

O'MALLEY, Lisa. TYNAN, Caroline. Marketing de relacionamento. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ORTEGA Y GASSET, J. **A rebelião das massas**. Rio de Janeiro: Livro Ibero-Americano, 1962.

PARODI, J.C.P. **Las Relaciones Publicas en el mundo actual**. Buenos Aires: Copiar, 1996.

PAULA, Ana Paula Paes de. Fernando C. Prestes Motta: em busca de uma abordagem psicanalítica das organizações. **Revista Organização e Sociedade**. V.12, N. 34, p. 13-15, julho/set. 2005.

- PENA, Felipe. **Teoria do Jornalismo**. São Paulo: Contexto, 2005.
- PENTEADO, José R. W. **Relações Públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- PEPPERS, Don. ROGERS, Martha. CRM ganha força no país. **HSM Management**. V. 7, N. 38, p. 49-59, maio/jun. 2003.
- PEREIRA, Rita de Cássia F; LUCE, Fernando Bins. Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa de marketing de relacionamento no Brasil. In: **EMA – Encontro de Marketing Anpad**. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2006.
- _____. Quanto Vale um Relacionamento no Setor de Software? Uma Avaliação Teórico-Empírica dos Benefícios e Custos de Relacionamentos na Perspectiva da Díade. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), 2007, Rio de Janeiro. **Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**, 2007.
- PERUZZO, Cecília Krohling. **Relações Públicas no modo de Produção Capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.
- PINHO, J. B. **Relações públicas na internet**. São Paulo: Summus, 2003.
- PINHO, J. B. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus, 1990.
- PIRIE, Madsen. **Micropolitics: the creation of successful policy**. Andershot, Hants: Wildwood House, 1998.
- POYARES, Walter. **Comunicação Social e Relações Públicas**. Rio de Janeiro, Agir, 1974.
- PREBLE, John F. Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. **Business and Society Review**. 110:4, 407–431. 2005.
- RAGINS, Edna Johnson. GRECO, Alan J. Customer relationship management and e-business: more than a software solution. **Review of Business**. V. 24, N. 1, p. 25-30, 2003.
- REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, Ângela da. LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**. V. 46, N. 3, p. 87-93, Jul. Set. 2006.

RODRIGUES, Alziro. NAKAYAMA, Marina. (org.). **Modelos de mudança em administração de empresas**. Porto Alegre: Edipucrs, 2000.

RODRIGUES, Marley de A. Tavares. **O conceito stakeholder na teoria e na prática de comunicação em relações públicas**. 2005. 133 f. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2005.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD C. J., BLAIR, J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. **Academy of Management Executive**. V. 5, N. 2. 61-75, May 1991.

SCHERMERHORN, John R. Jr. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCLIAR, Moacyr. **Literatura como engajamento**. Caderno de Cultura. Zero Hora, 23 de fevereiro de 2008. P. 2.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. (Re) construindo a história das relações públicas. In: **Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho**. GT: História das Relações Públicas. Feevale, Novo Hamburgo-RS, abr. 2005

SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**. V. 41, p. 272, 1996.

SHANKMAN, Neil A. Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. **Journal of Business Ethics**. Vol. 21, N. 4, 1999.

SHETH, Jagdish N. **Relationship marketing**: a paradigm shift or shaft. Handbook of Relationship Marketing. Newbury Park, CA: Sage, 1996.

SILVA, Heloiza Dias da. Margarida Kunsch: novos paradigmas para a comunicação organizacional. **Revista Perfil**, PCLA – V. 4, N. 4: julho/ agosto/setembro 2003.

SIMÕES, Roberto Porto. Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas. São Paulo: Summus, 2006.

_____. Por que Relações públicas. **Anais da Conferência Latino Americana da IPRA**, Córdoba, Setembro, 2004.

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Relações públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

_____. **Relações públicas e seus fundamentos em micropolítica**. 1993. 182 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, PUCRS, Porto Alegre, 1993.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SLONGO, Luiz Antônio. LIBERALI, Guilherme. **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004.

SOUSA, Jorge Pedro. **Planificando a comunicação em Relações Públicas.** Florianópolis: Secco, 2004.

STARIK, M. The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. **Business & Society**. 33: 82-131. 1994.

STEFFEN, Ana Maria. O conceito de Público em Relações Públicas. Porto Alegre: Cidadela, 2008.

STONE, Merlin. WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONER, James A. F. FREEMAN, Edward R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TARDE, Gabriel. **A Opinião e as Massas.** São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1992.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

TEIXEIRA, Elcio Paulo G. Peter Ducker e as tendências da administração no século XXI. **Fabavi em Revista**. V.1, n.1, jul/dez 2002. Disponível em: <http://www.fabavi.br/reveista/artigos/v.1_n.1_Ensaio_2.doc>. Acessado em: 26 abril de 2009. 19h10.

THOMPSON, J. K. WARTICK, S.L. SMITH, H.L. Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. **Research in Corporate Social Performance and Policy**. 12: 207-230. 1991.

TORRES, Mirtes Vitoriano. A trajetória comunicacional de Cândido Teobaldo de Souza Andrade nas Relações Públicas. Em <http://www.sinproprp.org.br/Memorias/memoria2003teobaldo.htm>. Acesso em 7 de feve. 2008. Comunicação apresentada ao GT de Relações Públicas, da INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, no XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 2 a 6 de setembro de 2000 na Universidade do Amazonas, Manaus – AM

VASQUEZ, Gabriel. TAYLOR, Maureen. Research perspectives on the Public. In Heath, Robert, **Handbook of Public Relations**, Sage Publications, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

VÉRON, E. **A produção de sentido.** São Paulo: Cultrix, 1980.

VIANA, Débora Almeida. A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: Avaliação Inicial na Industria

Metal-Mecânica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, **Programa de Pós-Graduação em Administração**, 1999. (Dissertação de Mestrado)

VOS, Janita F. J. Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders. **Corporate Social - Responsibility and Environmental Management**, p. 141-152, set. 2003.

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

WILCOX, Denis. AUTT, Philips. AGEE, Warren. CAMERON, Glen. **Relaciones Públicas: estrategias y tácticas**. Madrid: Pearson Educación, 2001.

WILSON, David. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Research**, V. 23, p. 335-346, 1995.

WILSON, E. J. VLOSKY, R.P. Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: An Introduction to the Special Issue. **Journal of Business Research**, V. 39, 1997.

WINNER, Paul. **Gestão moderna das relações públicas**. Lisboa: CETOP, 1991.

WOOD, Donna J. **Business and Society**. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

WRAGG, David. **Relações Públicas em Marketing e Vendas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

ZEITHAML, Valarie Ann. BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Aspectos que marcaram o desenvolvimento de Relações Públicas em vários países.

Ano	País	Fato/Evento
1807	EUA	O presidente Thomas Jefferson, em uma mensagem ao Congresso, teria utilizado pela primeira vez a expressão “Relações Públicas”.
1829	EUA	Amos Kendall organizou os serviços de imprensa e Relações Públicas da Casa Branca e editou o primeiro <i>house organ</i> do governo americano, para divulgar o próprio governo, suas ações e realizações.
1867	EUA	A expressão “Relações Públicas” (<i>Public Relations</i>) apareceu pela primeira vez em documento oficial nos Estados Unidos, na <i>Civil Service Commission</i> , do Departamento de Agricultura desse país.
1882	EUA	Surge o termo “Relações Públicas” na “ <i>Yale Law School</i> ”, nos Estados Unidos, na realização de uma conferência. Este ano torna-se famoso na história das Relações Públicas, porque assinala o nascimento de uma frase: “O público que se dane”, atribuída ao Comodoro Vanderbilt numa entrevista coletiva com os jornalistas de Chicago.
1883	EUA	Pela primeira vez uma empresa, a “ <i>The American Bell Telephone Co.</i> ”, envia questionários aos seus usuários, querendo conhecer a opinião deles sobre seus serviços.
1899	EUA	A Universidade de Yale cria um departamento especializado em Relações Públicas para divulgar a própria Universidade.
1903	EUA	Ivy Lee, jornalista e publicitário, que viria a ser o grande nome de Relações Públicas dos EUA, despontou no cenário norte-americano, escrevendo artigos para jornais, como agente de imprensa, sugerindo um tipo de atividade para o relacionamento das empresas com seus públicos.
1910	EUA	Daniel Villard, presidente da <i>Baltimore-Ohio Railroad</i> utiliza a expressão “nossas relações públicas” em vez de “nossas relações com os públicos”.
1915	EUA	Fundada em Chicago a primeira associação de profissionais de Relações Públicas dos EUA, a <i>Financial Advertising Association</i> .
1918	Inglaterra	A atividade de Relações Públicas começa a ser desenvolvida pelo governo para auxiliar na mobilização dos britânicos e dos aliados na I Guerra Mundial.
1919	Inglaterra	Os correios britânicos começaram a desenvolver ações de divulgação e de comunicação institucional.
1923	EUA	Surge o primeiro curso universitário de Relações Públicas em Nova Iorque, onde se destacou a figura do professor Edward L. Bernays, considerado por muitos o pai das Relações Públicas no mundo.
1933	EUA	Franklin Roosevelt, presidente dos EUA, recorreu às Relações Públicas para conquistar a opinião pública norte-americana, abalada com a Grande Depressão. Roosevelt utilizou uma estratégia de Relações Públicas que ficou famosa, a “Conversa ao pé da lareira”, com o intuito de dialogar e trocar ideias com o povo norte-americano.
1933	Alemanha	Adolf Hitler inicia sua arrancada ao poder e emprega técnicas de propaganda política e manipulação da opinião pública, da informação e da contra-informação.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2010). (continua)

Ano	País	Fato/Evento
1939	Inglaterra	O governo britânico cria o Ministério da Informação com várias unidades de Relações Públicas para serem operadas nas forças armadas para combater o nazismo e o fascismo.
1946	França	As empresas petrolíferas foram as pioneiras na atividade de Relações Públicas. A Esso e a Shell foram as primeiras a terem Departamentos de Relações Públicas.
1947	EUA	Fundada a Escola de Relações Públicas e Comunicação na Universidade de Boston. A primeira no país.
1948	EUA	Criada a maior entidade de Relações Públicas norte-americana, a PRSA (<i>Public Relations Society of America</i>).
1948	Inglaterra	É criado o Instituto Britânico de Relações Públicas. Nele, o curso de Relações Públicas preparava profissionais que seriam credenciados a trabalhar no mercado.
1948	Canadá	Fundada a Sociedade Canadense de Relações Públicas.
1948	Venezuela	A Shell cria seu primeiro Departamento de Relações Públicas nesse país.
1948	Colômbia	As companhias de aviação comercial Avianca e Lansa criam seus departamentos de Relações Públicas.
1949	Noruega	Em Oslo, é criada a Sociedade Norueguesa de Relações Públicas.
1949	França	Em Paris, é criado o <i>Club de la Maison de Verre</i> , por profissionais de Relações Públicas.
1949	Austrália	É fundado o Instituto Australiano de Relações Públicas.
1949	Inglaterra	Em Londres é criada a Associação Mundial de Relações Públicas por profissionais ingleses e holandeses.
1950	França	É publicado o primeiro livro sobre Relações Públicas, " <i>Les Relations Publiques des Entreprises Privées</i> ", de B. Etienne.
1951	EUA	Criada a "Campanha da Verdade", instituída pela Comissão de Serviço Civil, destinada a "vender" o serviço público, não só ao público em geral, mas também ao próprio funcionário.
1951	França	Alain Carin e Lucien Matrat publicam " <i>Les Relations Publiques, Moteur de Productivité</i> ".
1952	Bélgica	É fundado, em Bruxelas, o <i>Centre Belge des Relations Publiques</i> .
1954	França	A Federação de Imprensa e a Federação de Publicidade aprovaram o Código Profissional de Relações Públicas.
1954	Itália	É fundada, em Roma, a Associação Italiana de Relações Públicas.
1955	Inglaterra	Em Londres, foi fundada a Associação Internacional de Relações Públicas.
1957	Itália	É realizada a I Conferência Européia de Relações Públicas, com delegações de 11 países.
1958	Venezuela	É criada a Associação Venezuelana de Relações Públicas.
1958	Bruxelas	Na Bélgica, foi realizado o I Congresso Internacional de Relações Públicas.
1958	Japão	É fundada, em Tóquio, a <i>Japan Public Relations Inc.</i>
1958	Alemanha	É fundada a <i>Deutsche Public Relations Gessellschaft</i> .

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2010). (continua)

Ano	País	Fato/Evento
1959	França	Neste ano, muitas empresas começam a ter seus departamentos de Relações Públicas, entre elas a Air France, Astra, Caltex, Francolor, Simca, entre outras.
1960	Colômbia	É criada a Associação Colombiana de Relações Públicas.
1961	Itália	Realizou-se em Veneza, o II Congresso Mundial de Relações Públicas, com 700 delegados de 37 países.
1962	Chile	Realizada, em Santiago, a III Conferência Internacional de Relações Públicas.
1962	EUA	Howard Chase publicou <i>Our responsibility to Public Relations</i> , em que define a responsabilidade social dos profissionais de Relações Públicas.
1963	Canadá	Em Montreal, realizou-se o III Congresso Mundial de Relações Públicas, com a participação de quase 1500 pessoas.
1964	França	O Ministério da Informação expediu ato estabelecendo a definição das profissões de Relações Públicas e de Adido de Imprensa.
1964	Canadá	Surge o primeiro curso de Relações Públicas na Universidade de Montreal sob a responsabilidade de Paul Dumont-Frenette.
1964	EUA	O Conselho Econômico e Social, das Nações Unidas (ONU) considerou o IPRA um órgão consultor, entre as organizações.
1965	Uruguai	Realizou-se, em Montevideú, a VI Conferência Interamericana de RRPP.
1965	Grécia	Reunidos em Atenas, o Conselho do IPRA e o Centro Europeu de Relações Públicas, adotaram um “Code of Ethics”, conhecido também como “Code of Athens”, que complementa o Código de Conduta Profissional do IPRA.
1966	Colômbia	Em Bogotá, foi fundada a Sociedade Colombiana de Relações Públicas, por ocasião do primeiro ciclo acadêmico de Relações Públicas.
1966	Portugal	É fundada, em Lisboa, a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas.
1968	EUA	É fundada a Sociedade Americana dos Estudantes de Relações Públicas.
1968	Peru	Realizou-se em Lima, a VIII Conferência Interamericana de Relações Públicas.
1968	Portugal	É fundada a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas.
1968	EUA	Bertrand Canfield, professor da <i>Babson Institute of Business Administration</i> , publicou, nos Estados Unidos, a 5ª edição de seu livro <i>Public Relations: principles, cases and problems</i> .
1969	Espanha	A Escola Superior de Relações Públicas, da Universidade de Barcelona, é reconhecida pelo diretor geral de do Ensino Superior e Pesquisa desse país.
1969	França	Na França foi criado o Ministério de Relações Públicas, ao nível de Secretaria de Estado, junto ao gabinete do Primeiro Ministro.
1971	França	É criada a Federação Francesa de Relações Públicas.
1971	Portugal	Surge o primeiro curso superior de Relações Públicas nesse país.
1972	Itália	A Universidade de Línguas Modernas, de Milão, com a aprovação do Ministério da Educação Pública, passou a oferecer um curso de graduação em Relações Públicas, com três anos de duração.
1973	Suíça	Realizou-se em Genebra, o V Congresso Mundial de Relações Públicas sob o tema “Relações Públicas: uma profissão atinge sua época”.

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2010). (continua)

Ano	País	Fato/Evento
1974	Espanha	O professor Candido Teobaldo de Souza Andrade, como presidente da Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas (FIARP), presidiu em Barcelona o I Congresso Internacional de Instituições de Ensino e Prática de Relações Públicas.
1975	Quênia	É fundada em Nairobi, a Federação Africana de Associações de RRPP.
1976	EUA	Realizou-se, em Boston, o VI Congresso Mundial de Relações Públicas.
1978	Venezuela	Em Caracas, é criada a <i>Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación</i> (ALAIIC) com o objetivo de congregar e apoiar a comunidade científica latinoamericana especializada na pesquisa em comunicação.
1978	México	A I Assembléia Mundial de Relações Públicas, aprovou o chamado “Acordo do México”, que é um acordo conceitua o exercício profissional de Relações Públicas. Este acordo foi endossado por entidades de 34 países.
1979	Inglaterra	O IPRA concedeu, em Londres, o Prêmio Presidente da IPRA a Edward Bernays, por contribuições notáveis para um entendimento mundial da profissão de Relações Públicas.
1984	EUA	James Grunig e Todd Hunt começam a despontar na literatura de Relações Públicas, publicando artigos e livros e pesquisando sobre a atividade.
1985	Holanda	Realizado, em Amsterdam, o X Congresso Mundial de Relações Públicas, que atraiu mais de mil profissionais de 54 países.
1990	Peru	A profissão de Relações Públicas é regulamentada pela Lei nº 25.250 de 19 de junho.

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2010).

APÊNDICE B

Relações Públicas no Brasil.

Ano	Fato/Evento
1914	Surgimento formal da atividade de Relações Públicas quando a <i>The São Paulo Tramway Light and Power Co.</i> (Eletricidade de São Paulo S.A), criou um departamento de Relações Públicas. Foi o primeiro serviço regular de Relações Públicas a funcionar no país.
1942	É publicado, por Newton Ramalho, o primeiro artigo sobre Relações Públicas, tornando-se marco inicial do estudo e aplicação desta atividade no país.
1949	No Rio de Janeiro, é criado o “Curso de Relações com o Público”, sendo este o primeiro curso técnico de Relações Públicas no Brasil.
1952	Foi constituída, em São Paulo, a primeira empresa brasileira de Relações Públicas, a Companhia Nacional de Relações Públicas, que tinha por objetivo a prestação de serviços especializados em relações Públicas, formação de opinião pública e propaganda.
1954	É criada a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP).
1961	Na PUC do Rio de Janeiro é criado o primeiro curso de Relações Públicas, sob a orientação do professor Walter Ramos Poyares, sob o tema “Relações Públicas e Opinião Pública”.
1962	Candido Teobaldo de Souza Andrade lança “Para entender Relações Públicas”, seu primeiro livro sobre a área.
1967	A profissão de Relações Públicas é regulamentada pela lei 5377.
1967	Criado o primeiro curso superior de Relações Públicas, na Universidade de São Paulo (USP). O curso foi oferecido na Escola de Comunicações e Artes (ECA).
1967	Acontece o IV Congresso Internacional de Relações Públicas no Rio de Janeiro.
1968	O Presidente da República sancionou o Decreto nº 62.119, criando a Assessoria Especial de Relações Públicas, no âmbito da Presidência da República, com a finalidade de assessorar o Presidente da República nos assuntos de comunicação social.
1968	A General Motors do Brasil criou seu Departamento de Relações Públicas, onde foi criado um Manual de Relações Públicas sob o título “Relações Comunitárias, o segredo para o sucesso”.
1969	O Conselho Federal de Educação aprovou o Plano de Currículo das Comunicações, incluindo Relações Públicas como disciplina profissional.
1970	Candido Teobaldo de Souza Andrade lança seu segundo livro, intitulado “Curso de Relações Públicas”.
1971	Criados o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) e os Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas (CONRERP).
1975	O Conselho Nacional da ABRP aprovou o Regimento Interno da Medalha do Mérito Eduardo Pinheiro Lobo destinada a premiar pessoas físicas e jurídicas, nacionais ou estrangeiras, que tenham relevantes serviços prestados a classe dos profissionais de relações Públicas.
1975	Em 15 de outubro, Candido Teobaldo de Souza Andrade torna-se o primeiro Doutor em Relações Públicas, pela Escola de Comunicações e Artes (ECA), na Universidade de SP.
1977	Em 12 de dezembro é criada Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM).

Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2010). (continua)

Ano	Fato/Evento
1982	É realizado, em Brasília, o VII Congresso Brasileiro de Relações Públicas, com a participação de Philip Lesly.
1983	Criação da Associação Brasileira das Empresas de Relações Públicas (ABERP), que estabeleceu normas de procedimento das empresas de RRPP, o Código de Ética da Categoria. Orientou os novos empresários do setor quanto às formas de remuneração. Iniciou-se, nessa década, um processo de abertura política, o país foi mudando bem como a Comunicação Corporativa apesar dos desafios do próprio setor, revendo suas estratégias e atualizando suas técnicas.
1984	Foi instituído o Dia Nacional de Relações Públicas, a ser anualmente comemorado no dia dois de dezembro, pela Lei nº 7.197, de 14 de junho. Pela mesma Lei, Eduardo Pinheiro Lobo foi declarado Patrono das Relações Públicas.
1986	Na área acadêmica, Gaudêncio Torquato defende sua tese de livre docência, intitulada Comunicação empresarial e comunicação institucional, e Margarida Kunsch defende sua dissertação de mestrado intitulada Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. Em ambos trabalhos foram abordados a teoria e a prática entre Relações Públicas e a comunicação institucional, mercadológica e administrativa. Ou seja, a comunicação integrada.
1992	Foi criado o Grupo de Trabalho (GT) de Relações Públicas da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom).
1994	É criado o Sistema Integrado de Comunicação Social da Administração Pública Federal (Sicom), que tem como órgão central a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), que abrange as áreas de imprensa, relações públicas, propaganda (institucional, mercadológica e legal) e promoção (institucional e mercadológica), que vai ao encontro do conceito de comunicação integrada criados por Gaudêncio Torquato e Margarida Kunsch, em 1986.
A partir do ano 2000	Surgem mais empresas de Comunicação Corporativa e com a estabilidade política e econômica surgem novas assessorias e consultorias especializadas em Relações Públicas, que passam a oferecer também outros serviços, como: Propaganda Institucional, Marketing Esportivo, Cultural, Endomarketing, etc. Buscando, assim, estabelecer o melhor relacionamento das empresas e organizações de modo geral com todos os segmentos da opinião que influenciam direta ou indiretamente suas ações.

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2010).

APÊNDICE C

RESOLUÇÃO NORMATIVA N° 43, de 24 de agosto de 2002.

Define as funções e atividades privativas dos Profissionais de Relações Públicas

O Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP no uso das atribuições que lhe confere o art. 9º, alínea “r” do Decreto 68.582, de 04.05.71, e considerando as disposições constantes nas alíneas “b”, “c”, “e”, e “g” do art. 2.º do Decreto-Lei 860, de 11 de setembro de 1969, combinadas com as constantes no art. 3.º e nas alíneas “a”, “b”, “d”, e “e” do art. 9º do Decreto 68.582, de 04 de maio de 1971; considerando a necessidade de se prestarem esclarecimentos sobre dúvidas e questões surgidas nos Conselhos Regionais quanto à aplicação de normas legais pertinentes à profissão, conforme dispõe a alínea “d” do Decreto 68.582,

RESOLVE

Art. 1º – Esta Resolução contém a definição das funções privativas e as atividades específicas do profissional de Relações Públicas, nos termos da Lei 5.377 e de seu Regulamento.

§ 1º – Todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento.

§ 2º – Relações Públicas são definidas como uma filosofia administrativa organizacional, com funções administrativas de direção e de comunicação,

independentemente de nomenclaturas de cargos e funções que venham a ser adotadas.

§ 3º – Relações Públicas caracterizam-se pela aplicação de conceitos e técnicas de:

I) **comunicação estratégica**, com o objetivo de atingir de forma planejada os objetivos globais e os macro-objetivos para a organização;

II) **comunicação dirigida**, com o objetivo de utilizar instrumentos para atingir públicos segmentados por interesses comuns;

III) **comunicação integrada**, com o objetivo de garantir a unidade no processo de comunicação com a concorrência dos variados setores de uma organização.

§ 4º – Nesta resolução entende-se por:

I – **Lei 5.377**: A Lei 5.377, de 11 de dezembro de 1967;

II – **Regulamento**: O Regulamento da profissão baixado pelo Decreto 63.283, de 26 de setembro de 1968, que disciplina o exercício da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei 5.377;

III – **DL- 860**: O Decreto-Lei 860, de 11 de setembro de 1969, que dispõe sobre a constituição do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas;

IV – **Dec- 68.582**: O Decreto 68.582, de 04 de maio de 1971, que regulamenta o DL- 860;

V – **RN**: Resolução Normativa do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas;

VI – **Atividades específicas ou privativas**: as especificadas no art. 2º da Lei 5.377 e no art. 4º do Regulamento;

VII – **Funções específicas ou privativas**: as definidas por esta RN em consonância com as atividades específicas;

VIII – **Organização**: grupamento organizacional seja ele classificado como micro, de pequeno, médio ou de grande porte e de qualquer ramo de atividade, público, privado ou misto, com ou sem fins lucrativos;

IX – **Empresa**: o termo é aplicado para identificar uma organização do ramo industrial, comercial ou de serviços e que tenha fins lucrativos;

X – **Comunicação**:

a) Institucional, aquela criada exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa, ou, ainda, em torno de algo ou alguma coisa. A comunicação institucional, com este escopo, está ligada ao nível de

abordagem do assunto tratado e ao tipo de linguagem adotada para transmitir informações de uma determinada organização. O nível de abordagem deve ter a amplitude necessária à representação do conjunto de conceitos de uma organização, como filosofia, valores, missão, visão, políticas, pensamentos, condutas, posturas e atitudes, tanto do ponto de vista ético-moral quanto administrativo, em todos os níveis da organização. A linguagem institucional é aquela que trata esses assuntos com isenção comercial ou mercadológica, atendo-se, apenas, a identificar, demonstrar e apresentar os conceitos ligados aos temas próprios da organização, com a intenção de informar e satisfazer os interesses de um ou mais públicos ligados à empresa e os dela próprios;

b) Corporativa, aquela com as mesmas características e objetivos da comunicação institucional, com a particularidade de estar ligada exclusivamente à alta administração das organizações;

c) Organizacional, a ação estratégica de uma organização, elaborada com base no diagnóstico global e em uma visão geral da organização, levando-se em consideração o processo de relacionamento entre a organização e os seus públicos, individual ou simultaneamente;

d) Pública ou Cívica, a que promove o fluxo da informação entre as necessidades da sociedade e aquelas que estão disponíveis nas instituições públicas que são, por natureza, as portadoras do interesse coletivo;

XI – **Pesquisa**: processo interativo de levantamento de dados e informações de interesse de uma organização sendo:

a) **Quantitativa**, quando analisa informações com base em identificação numérica e percentual de opiniões de entrevistados;

b) **Qualitativa**, quando analisa informações com profundidade maior do que apenas a identificação numérica e percentual de opiniões de entrevistados. Pode ser o resultado das opiniões individuais ou de grupo, levando-se em conta, além da opinião, o conhecimento, a percepção e as expectativas dos entrevistados;

XII) Pesquisa de opinião: processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de **opiniões** a fim de obter, pela **tabulação e cruzamento de dados**, uma análise **quantitativa** que indique a natureza de uma organização. Esse resultado oferece **elementos percentuais** que orientam a **tomada de decisão** pela área de comunicação;

XIII) Auditoria de Opinião: técnica específica de relações públicas que levanta informações buscando-se a manifestação de opiniões dos entrevistados de maneira informal e espontânea. Processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de **opiniões, percepções e expectativas**, a fim de obter, pela **análise e interpretação** das informações, o resultado **qualitativo** que determina o perfil organizacional. Essa análise oferece um **diagnóstico preciso** e o embasamento correto para a criação do **planejamento estratégico de comunicação**. A auditoria de opinião com fins institucionais apresenta as seguintes variações:

a) Auditoria ou pesquisa de imagem, técnica que objetiva, exclusivamente, a identificação da imagem mediante o conceito que tem o entrevistado em relação à organização;

b) Auditoria ou pesquisa de clima organizacional, técnica que objetiva identificar os níveis de satisfação e insatisfação do indivíduo e do grupo e que, em seu conjunto, determinam qual o tipo de harmonia ou conflito existente na organização ou parte dela;

c) Auditoria ou pesquisa de perfil organizacional, técnica que objetiva identificar as características institucionais, administrativas, políticas e de procedimentos e que, consolidadas, permite que seja formulada a definição sobre a organização;

XIV – Diagnosticar: executar ações que permitam o conhecimento ou a determinação das causas que provocaram determinado fato nas organizações. A análise conclusiva das informações desse conhecimento ou dessa determinação é chamada diagnóstico;

XV – Prognosticar: executar ações que permitam antever com antecipação o desfecho ou o encaminhamento de determinada questão. A análise conclusiva das informações que possibilitam o desfecho ou encaminhamento é chamada prognóstico;

XVI - Público Estratégico ou de Interesse: segmento definido como sendo portador de interesses mútuos e comuns com a organização.

Art. 2.º - A falta do registro junto ao Conselho Regional respectivo torna ilegal o exercício da profissão, da atividade ou da função de Relações Públicas, tornando-se o infrator, pessoa física ou jurídica, punível com as cominações definidas no Código Penal Brasileiro e nas resoluções normativas do CONFERP.

§ 1.º - Na análise dos autos formalizados para aplicação de penalidades pelo exercício ilegal da profissão, o Conselho Regional apreciará as provas neles contidas a partir das normas previstas nesta resolução.

§ 2.º – Na análise da nomenclatura, o Conselho Regional atentará para os nomes utilizados por pessoas físicas e jurídicas que, motivadas pela expansão dos negócios da comunicação no mercado e na tentativa de se eximirem da obrigatoriedade legal do registro profissional, executam funções específicas de Relações Públicas.

§ 3º – O Conselho Regional decidirá se a atividade ou a função em exame, independente do nome adotado, enquadram-se no escopo do exercício das Relações Públicas e, em forma de acórdão, proferirá a decisão sobre o feito.

§ 4º – O Presidente do Conselho Regional, de ofício, recorrerá ao Conselho Federal para que seja apreciada a decisão de primeira instância, ressalvando-se que da decisão do CONFERP não caberá recurso.

§ 5º – Confirmada a decisão de primeira instância, o CONFERP expedirá resolução e a ela dará ampla divulgação.

§ 6º – Reformada a decisão de primeira instância, o CONFERP expedirá acórdão e a ele dará ampla divulgação.

Art. 3º – Ficam definidas as seguintes funções como privativas da atividade profissional de Relações Públicas:

I – Nos termos das alíneas “a” do art. 2º da Lei 5.377 e “c” do art. 4º do Regulamento:

1) elaborar, coordenar, implantar, supervisionar e avaliar:

a) planejamento estratégico da comunicação;

b) comunicação corporativa;

c) campanhas institucionais de informação, integração, conscientização e motivação dirigidas a público estratégico e à informação da opinião pública e em apoio à administração, recursos humanos, *marketing*, vendas e negócios em geral;

2) coordenar, implantar, supervisionar, avaliar, criar e produzir material que, em essência, contenha caráter institucional da organização e se enquadre no escopo da comunicação organizacional e são conhecidos por *newsletters* e boletins informativos eletrônicos ou impressos, *house-organs*, jornais e revistas institucionais de alcance interno ou externo, relatórios para acionistas, folhetos institucionais,

informações para imprensa, sugestões de pauta, balanços sociais, manuais de comunicação, murais e jornais murais;

3) elaborar planejamento para o relacionamento com a imprensa:

a) definir estratégia de abordagem e aproximação;

b) estabelecer programas completos de relacionamento;

c) manter contato permanente e dar atendimento aos chamados e demandas;

d) elaborar e distribuir informações sobre a organização, que digam respeito às suas ações, produtos, serviços, fatos e acontecimentos ligados direta ou indiretamente a ela, na forma de sugestões de pauta, *press releases* e *press kits*, organizar e dirigir entrevistas e coletivas;

e) criar e produzir manuais de atendimento e relacionamento com a imprensa;

f) treinar dirigentes e executivos para o atendimento à imprensa, dentro de padrões de relacionamento, confiança e credibilidade;

4) desenvolver estratégias e conceitos de comunicação institucional por meios audiovisuais, eletrônicos e de informática, Internet e Intranet;

5) definir conceitos e linhas de comunicação de caráter institucional para roteiros e produção de vídeos e filmes;

6) organizar e dirigir visitas, exposições e mostras que sejam do interesse da organização.

II – Nos termos das alíneas “**b**”, “**c**” e “**d**” do art. 2º da Lei 5.377 e “**b**” e “**e**” do art. 4º do Regulamento:

1) coordenar e planejar pesquisas de opinião pública para fins institucionais:

a) analisar os resultados obtidos e proferir diagnóstico;

b) detectar situações que possam afetar a imagem da organização e realizar prognósticos;

2) implantar, realizar, coordenar, dirigir, acompanhar e avaliar:

a) auditoria e pesquisa de opinião;

b) auditoria e pesquisa de imagem;

c) auditoria e pesquisa de clima organizacional;

d) auditoria e pesquisa de perfil organizacional;

III – Nos termos das alíneas “**e**” do art. 2º da Lei 5.377 e “**g**” do art. 4º do Regulamento, combinado com o disposto na Resolução do Conselho Nacional de Educação Nº CNE 0016/2002, de 13 de março de 2002:

1) ser professor de disciplinas que têm por objetivo o desenvolvimento das competências específicas da formação do Profissional de Relações Públicas, a saber:

a) história das Relações Públicas e do desenvolvimento de seu campo profissional no Brasil e no mundo;

b) conceitos fundamentais, métodos e técnicas de Relações Públicas;

c) uso das estratégias, dos instrumentos e das linguagens de comunicação dirigida;

d) métodos e técnicas de diagnóstico e prognóstico da comunicação organizacional e da pesquisa com fins institucionais;

e) aspectos teóricos e práticos do planejamento da comunicação organizacional;

f) legislação das Relações Públicas, código de ética e conduta da profissão;

g) trabalhos práticos orientados de Relações Públicas;

2) supervisionar estágios curriculares ou extra-curriculares;

3) coordenação:

a) de laboratório, escritório-modelo ou agência-modelo;

b) didático-pedagógica específica da habilitação;

IV – Nos termos das alíneas “a”, “d” e “f” do art. 4.º do Regulamento:

1) criar, apresentar, implantar, gerar, propor, coordenar, executar e desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos;

2) implantar, coordenar, desenvolver e dirigir ações em órgãos públicos que tenham por objeto a comunicação pública ou cívica;

3) acompanhar assuntos de interesse público afetos à organização;

4) definir conceitos e sugerir políticas de:

a) relações públicas para a organização;

b) atitudes ou mudança de atitudes no tratamento com os públicos e em relação à opinião pública;

c) estratégias da comunicação;

d) administração de ações de comunicação em situação de crise e de emergência;

e) apoio ao marketing, dentro das atividades de comunicação dirigida;

f) propaganda institucional;

5) desenvolver, implementar, executar e coordenar campanha de envolvimento com público de interesse, campanha temática de integração, orientação, motivação, desenvolvimento organizacional e aquela que envolva relacionamento com

funcionários, familiares, acionistas, comunidade, fornecedores, imprensa, governo, clientes, concorrentes, escolas e academias e clubes de serviços e organizações sociais;

6) definir os públicos estratégicos da organização e caracterizar a segmentação feita de acordo com as técnicas de Relações Públicas para a definição das relações com funcionários, também chamada de comunicação interna; acionistas; fornecedores; comunidade; imprensa; clientes; governo; entidades de classes, associações e organizações não-governamentais; entidades do Terceiro Setor e benemerentes e com qualquer outro tipo de público que seja caracterizado por interesse em comum em relação à organização;

7) pesquisar, formalizar, promover, orientar e divulgar para os públicos estratégicos a aplicação do Código de Conduta Ética e do Código de Valores da organização;

8) conceber, criar, planejar, implantar e avaliar eventos e encontros institucionais que tenham caráter informativo para construir e manter imagem;

9) desenvolver, implementar, montar, coordenar, dirigir, executar e avaliar serviço de relações governamentais executar e coordenar atividades de Relações Governamentais *lobby* e cerimonial.

§ 1º – Para o cumprimento do disposto no inciso III deste artigo, o Conselho Regional examinará as ementas e os programas das disciplinas oferecidas pelas Instituições de Ensino Superior/IES, independente do nome que tenham, para associá-las às temáticas elencadas no mencionado inciso e, se for o caso, exigir o registro profissional do professor da disciplina examinada.

§ 2º – Caso o Conselho Regional encontre óbices para a fiscalização do exercício profissional a que se refere o inciso III deste artigo, seu Presidente representará ao Presidente do CONFERP para que sejam tomadas as medidas cabíveis junto ao Ministério da Educação.

Art. 4º – Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º – Revogam-se as disposições em contrário.

FLÁVIO SCHMIDT

Presidente do Conselho

Publicada no DOU – nº. 209 – Seção 1 - Página 190 - Data 28/10/2002

APÊNDICE D

Pesquisas realizadas e concluídas por Simões.

Pesquisas realizadas e concluídas por Simões	Temas
<i>A contribuição da Teoria dos Jogos para a Teoria e Prática de Relações Públicas</i>	O objetivo da pesquisa foi identificar, na Teoria dos Jogos, mais especificamente na Teoria da Cooperação, fundamentos científicos dessas duas áreas do conhecimento para dar sustento teórico à teoria e à prática da atividade de Relações Públicas. Ambas as teorias contêm o conceito Cooperação, enquanto que na Teoria dos Jogos está relacionada com aspectos econômico-políticos e nas Relações Públicas é utilizada como objetivo ou como meio, na teoria e na prática da atividade. Os fundamentos da Teoria da Cooperação elaborados por inúmeros cientistas de renome e com muitos anos de pesquisa agora, aplicadas em Relações Públicas, poderão deslocar a ótica do status de Relações Públicas de executante de tarefas com os instrumentos de comunicação à posição de assessoria político-econômico.
<i>O papel da informação na teoria e na prática de Relações Públicas</i>	Com base em sua Tese de Doutorado intitulada “Relações Públicas e seus fundamentos em micropolítica”, Simões divide esta pesquisa em vários subprojetos, visando à estruturação de uma rede teórica para o ensino e a prática de Relações Públicas. Neste projeto (ou subprojeto), visa identificar a definição e a natureza do conceito informação adequados à área de Relações Públicas e seu papel na teoria prática desta atividade.
<i>Relações Públicas e Micropolítica</i>	Neste projeto de pesquisa, também com base em sua Tese de Doutorado, Simões busca estruturar uma rede teórica para o ensino e a prática da atividade de Relações Públicas e aprofundar a ótica de relação política, em especial da micropolítica, entre a organização e seus públicos. Foi concluída em 2001 e deu origem a publicação da obra Relações Públicas e Micropolítica.
<i>Relações Públicas: Uma proposta para as microempresas</i>	Sendo mais um projeto baseado em sua Tese de Doutorado, Simões aprofunda a ótica de relação política, em especial nas microempresas e faz um estudo comparativo dos processos e programas de Relações Públicas.
<i>Relações Públicas: Gestão da função organizacional política</i>	Apresenta o arcabouço da teoria de Relações Públicas e enfoca, esta disciplina, em sua essência, pela ótica de relação de poder entre as organizações e seus públicos e, em sua aparência, pela visão da comunicação. Tem como base sua Tese de Doutorado e foi concluída em 1995, dando origem na publicação das obras “Relaciones Públicas: Función Política”, na Espanha, e “Relações Públicas: Função Política”, no Brasil.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv> . Acesso em 1º de abril de 2009, às 10h15.

APÊNDICE E

Pesquisas realizadas e concluídas por Kunsch.

Pesquisas realizadas e concluídas por Kunsch	Temas
<i>Levantamento e Registro Bibliográfico da Pesquisa em Comunicação no Brasil nos Anos 80.</i>	Inventário de toda a produção científica em comunicação gerada no Brasil na década de 80. Além do registro bibliográfico com <i>abstract</i> , a autora faz uma análise crítica dos conhecimentos produzidos nessa década em relação a teses, livros e artigos de revistas científicas de comunicação.
<i>A Comunicação Integrada na Universidade como instrumento apto a difundir sua produção científica</i>	Estudo realizado de 1989 a 1991, envolveu uma pesquisa de campo junto às assessorias de comunicação ou de imprensa das universidades brasileiras. O trabalho final, intitulado de “Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade”, tornou-se também objeto de tese de doutorado e foi posteriormente publicado pelas Edições Loyola (1992).
<i>Políticas de Comunicação no Brasil: Trajetória e Situação Contemporânea</i>	Estudo retrospectivo da evolução constitucional brasileira no que se refere às políticas de comunicação, ressaltando os trabalhos da nova Constituição promulgada no ano de 1988. Analisa as políticas empresariais, por meio do estudo Políticas dos Meios de Comunicação de Massa no Brasil: Influência do Estado e do Poder Econômico. Realizado um levantamento bibliográfico e de campo sobre os meios de comunicação de massa impressos e eletrônicos e sua interdependência com o Estado e com o poder econômico. Faz um estudo mais aprofundado sobre a questão das concessões de rádio e televisão e do sistema de comunicação no Brasil, bem como uma retrospectiva e análise do papel da Unesco e da Nova Ordem Internacional da Informação (Nomic) na América Latina e especialmente no Brasil.
<i>A Produção Científica em Comunicação na Década de 80:</i>	<i>Avaliação, Tendências e Perspectivas no Brasil e na América Latina</i> Continuidade (e ampliação) do estudo anterior (1988-1990), é um inventário de toda a produção científica em comunicação, gerada no Brasil na década de 80. Além do registro bibliográfico com <i>abstract</i> , faz uma análise crítica dos conhecimentos produzidos nessa década em relação a teses, livros e artigos de revistas científicas de comunicação.
<i>A Contribuição das Relações Públicas para o Desenvolvimento da Comunicação Organizacional no Brasil</i>	Estudo sobre as Relações Públicas e as suas interfaces com a Comunicação Organizacional no Brasil, realizado de 1993 a 1995, serviu de base para a tese de livre-docência da autora. Nele, a autora une Relações Públicas e comunicação organizacional, apresentando o surgimento, a evolução, o mercado, as tendências, as perspectivas e as interfaces entre essas duas áreas.
<i>As Indústrias das Comunicações no Brasil: Anos 90. As Assessorias de Comunicação, Relações Públicas e Imprensa como Geradoras de Serviços e Negócios de Comunicação</i>	Pesquisa centrada no mapeamento das principais redes de televisão aberta e segmentada, dos grupos de mídia impressa de cobertura nacional, e no perfil das empresas que prestam serviços de comunicação empresarial, compreendendo as assessorias de imprensa e de Relações Públicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista16/perfis%2016-%203.htm#Trajetória%20acadêmica-profissional>. Acesso em 30 de março de 2009, às 16h35. E ainda, <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4783236H1>. Acesso em 28 de novembro de 2009, às 7h50. (continua)

Pesquisas realizadas e concluídas por Kunsch	Temas
<p><i>A Comunicação Organizacional Como um Campo Acadêmico de Estudos: Análise da Situação Ibero-Americana.</i></p>	<p>Ampla pesquisa teórica sobre a temática de Comunicação Organizacional e uma pesquisa de campo junto ao universo previsto, que são os cursos de pós-graduação dessa área nos países ibero-americanos. Tem por principais objetivos analisar a evolução dos estudos teóricos da Comunicação Organizacional situando-a como área de conhecimentos no campo das Ciências da Comunicação e das Ciências Sociais Aplicadas, e avaliar as áreas de concentração e as linhas de pesquisa dos programas de pós-graduação em Comunicação Organizacional existentes nos Centros de pós-graduação em Comunicação nos países ibero-americanos.</p>
<p><i>A função das Relações Públicas para o fortalecimento e expansão do subsistema institucional das organizações públicas e privadas</i></p>	<p>Pesquisa sobre a função essencial das Relações Públicas no âmbito das organizações, no contexto da sociedade contemporânea, com ênfase no aspecto institucional e de uma prática comunicacional questionadora, que leve em conta os interesses dos públicos e da sociedade.</p>
<p><i>Os caminhos para construção e identidade de um corpus teórico da comunicação organizacional no Brasil.</i></p>	<p>A pesquisa buscou possíveis caminhos para contribuir na construção de uma teoria da comunicação organizacional no Brasil foi uma das propostas básicas. A pesquisa teve como objetivos: identificar os autores e os eixos temáticos mais presentes em teses e livros produzidos no Brasil de 1980 a 2006; contribuir para a construção de um corpus teórico de comunicação organizacional no Brasil; contribuir para a melhoria da qualidade na práxis da comunicação nas organizações; e produzir um "handbook" com as principais contribuições dos estudiosos dessa área no Brasil.</p>
<p><i>As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico aplicado.</i></p>	<p>Esta pesquisa pretende contribuir para o avanço do campo científico e aplicado da comunicação organizacional no Brasil. O propósito é pensá-la dentro de uma perspectiva mais holística, enfocando-a em três dimensões: a humana, a instrumental e a estratégica. Trata-se de um projeto inovador e inédito, pela temática e pela metodologia a ser seguida. Com base na literatura nacional e internacional de comunicação organizacional se fará uma criteriosa revisão do material indexado. Também se analisarão os enfoques predominantes do pensamento norte-americano, europeu e latino-americano sobre a comunicação organizacional. Além disso, realizar-se-á uma pesquisa de campo com 100 das 500 maiores e melhores empresas do guia Maiores & Melhores, da "Revista Exame", tomando-se como referência à edição de 2008.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista16/perfis%2016-%203.htm#Trajetória%20acadêmica-profissional>. Acesso em 30 de março de 2009, às 16h35 e <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4783236H1>. Acesso em 28 de novembro de 2009, às 7h50.

APÊNDICE F

Propriedades essenciais do termo público em Relações Públicas, enfoque comunicação e enfoque poder.

Propriedades essenciais	
Enfoque Comunicação	Manter relacionamento com a organização
	Ser alvo das Relações Públicas
	Ser receptor da informação
	Ser atingido por linguagem específica
	Relacionar-se com a organização por meio da comunicação
	Participar do debate geral através da interação pessoal ou dos veículos de comunicação
	Ser alvo definido
	Ser segmento para o qual as mensagens são dirigidas
	Ser alvo da comunicação
	Ser tratado com linguagem e abordagem específicas
	Ser alvo
	Estar dentro da esfera de uma instituição
	Ser considerado massa de pessoas situada na órbita de qualquer organização
	Propriedades essenciais
Enfoque Poder	Ter atitude em relação à organização
	Reagir favorável ou desfavoravelmente em relação à organização
	Ser aliado ativo da organização
	Auxiliar nas tarefas de Relações Públicas
	Reagir sobre a informação transmitida pela empresa
	Cooperar com os interesses legítimos da organização
	Subordinar a organização
	Ser pessoa, conjunto de pessoas, grupos ou organizações com interesses atingidos pelas ações da organização
	Ser agrupado conforme campos de interesses em relação à organização
	Refletir seus atos e ações na organização
	Ser favorável ou não à organização
	Ser alvo de interesses comuns em relação à organização
	Ser um setor da comunidade que interesse à organização
	Ser grupo de indivíduos com interesse comum em relação a determinadas atividades da empresa
	Ser influenciado por um programa de Relações Públicas

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Steffen (2008, p. 40-43). (continua)

Propriedades essenciais	
Enfoque Poder	Ser contra a organização se houver controvérsias
	Refletir a ação dos grupos na organização
	Atuando de modo positivo, afetar positivamente a ação da organização
	Serem grupos que têm seus interesses comuns atingidos pelas ações da organização
	Refletir seus atos na organização
	A identidade de cada grupo dá-se pelo interesse, que representa um elo entre os elementos em relação à organização
	Serem grupos que contribuem para a constituição da organização
	Serem grupos que contribuem para viabilizar os negócios
	Serem grupos que colaboram com a organização e a promovem
	Ter expectativa em relação à organização
	Serem movidos por interesses; requerem tratamento diferenciado por parte da organização
	Serem grupos classificados por níveis de interesse em relação à organização
	Ser uma espécie de acionista da organização, sem o ser em forma financeira
	Estarem ligados a uma organização: entre as duas partes há interesses recíprocos
	Ser qualquer indivíduo ou grupo, cujos interesses podem afetar a organização, ou ser afetado pelas suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados
	Ter o poder de influenciar os objetivos da organização
	Colaborar, algumas vezes, com a empresa
	Ser grupo influenciado pelo que a organização diz e faz
	Poder tornar-se um aliado ativo, que passa a auxiliar na tarefa das Relações Públicas
	Serem parceiros da organização
	Ter interesses afetados pelas ações da organização
	Afetarem as organizações na consecução da sua missão
	Surgirem pelo potencial de poder que cada um exerce ante os interesses da organização
	Ter variada probabilidade de bloquear a missão organizacional
	Ter poder de obstaculizar ou facilitar os objetivos organizacionais
	Ter expectativas em relação às ações organizacionais
Externar suas opiniões à organização	
Relacionar-se com a organização em situações de conflito	
Não fazerem contato e comunicação permanente com a organização	

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Steffen (2008, p. 40-43).

APÊNDICE G

Precursos da história da Administração

Autor	Contribuição
Platão (429 a.C. - 347 a.C.)	Preocupou-se com os problemas de natureza política e social relacionados ao desenvolvimento do povo grego.
Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.)	Impulsionou o pensamento da Filosofia e, em seu livro <i>Política</i> , estudou a organização do Estado.
Francis Bacon (1561 - 1626)	Considerava a filosofia como uma nova técnica de raciocínio que deveria restabelecer a ciência natural sobre bases firmes. Seu plano de ampla reorganização do conhecimento a que chamou <i>Instauratio Magna</i> ("Grande Instauração"), era destinado a restaurar o domínio do homem sobre a natureza.
Thomas Hobbes (1588 - 1679)	Para ele, o homem primitivo era um ser anti-social por definição, atirando-se uns contra os outros pelo desejo de poder, riquezas e propriedades – “o homem é o lobo do próprio homem”. O Estado surge como a resultante da questão, que, de forma absoluta, impõe a ordem e organiza a vida social.
René Descartes (1596 - 1650)	Celebrizado pela obra “O Discurso do Método”, na qual descreve os principais preceitos do seu método filosófico, hoje denominado “método cartesiano”.
Jean-Jacques Rousseau (1712 - 1778)	Em 1762, publica <i>O Contrato Social</i> onde o Estado é constituído para satisfazer a coletividade. As cidades só existem para propiciar o bem do homem. Quando os princípios estão estabelecidos, a máquina deve funcionar e cumpre localizar no poder as decisões em conformidade com a lei. Os associados escolhem um soberano e dão-lhe poderes para administrar o coletivo. A passagem do estado de natureza ao estado civil faz surgir, no homem, o instinto pela justiça, conferindo às suas ações a moralidade que lhe faltava antes.
Adam Smith (1723 - 1790)	Criador da Escola Clássica da Economia, em 1776 publica a obra “Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações”. Para ele, a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas, preconizando a base para o estudo dos tempos e movimentos.
David Ricardo (1772 - 1823)	Economista britânico, em sua obra “Princípios de Economia Política e Tributação”, publicada em 1817, tratava de teorias cujas bases residiam nos seus estudos sobre a distribuição da riqueza em longo prazo. Para ele, o crescimento da população tenderia a provocar a escassez de terras produtivas e admitia que a qualidade do trabalho contribuía para o valor de um bem.
John Stuart Mill (1806 - 1873)	Filósofo e economista britânico, publicou “Princípios de Economia Política” onde, apresenta um conceito de controle objetivando evitar furtos nas empresas. Acrescenta duas qualidades importantes: a fidelidade e o zelo.
Karl Marx (1818 - 1883) e Friedrich Engels (1820 - 1895)	Propuseram uma teoria da origem econômica do Estado. Para eles, a dominação econômica do homem pelo homem é a geradora do poder político do Estado, que vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. No Manifesto Comunista, Marx e Engels afirmam que a história da humanidade sempre foi a história da luta de classes, resumidamente, entre exploradores e explorados.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, a partir das referências teóricas examinadas.

APÊNDICE H

Principais teorias do pensamento administrativo.

Abordagem Clássica da Administração	
Administração Científica (Frederick Taylor)	Essa abordagem buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa. Tinha por objetivo resolver os problemas que resultam das relações entre operários. Assim, como consequência, as relações humanas dentro da empresa são modificadas e o bom operário é aquele que não discute as ordens, nem as instruções; faz o que lhe mandam fazer. A gerência planeja e o operário apenas executa as ordens e tarefas que lhe são determinadas. Os quatro princípios fundamentais da Administração Científica são: o planejamento; a preparação dos trabalhadores; o controle e a execução.
Teoria Clássica (Henri Fayol)	Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência. Tentativa pioneira de identificar os princípios e as habilidades que servem de base à administração eficaz. Os princípios básicos que caracterizam essa teoria são: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; unidade de direção; disciplina; prevalência dos interesses gerais; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade dos funcionários; iniciativa; e espírito de equipe.
Abordagem Humanística da Administração	
Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo)	Surgiu nos Estados Unidos e foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. Tinha a necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.
Abordagem Neoclássica da Administração	
Teoria Neoclássica (Peter Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen e George Terry)	Caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis. Os autores retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as circunstâncias da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível. Suas principais características são: ênfase na prática da administração; reafirmação dos postulados clássicos; ênfase nos princípios gerais de administração; ênfase nos objetivos e nos resultados; ecletismo nos conceitos e ênfase na departamentalização.
Administração por objetivos (Peter Drucker)	Processo de entendimento dos objetivos de uma organização, de maneira que a administração e funcionários desempenhem as suas funções em função desses objetivos e que os compreendam. Consiste, basicamente, num processo que requer a identificação e descrição precisa de objetivos (a atingir) e prazos para conclusão e monitorização. Tal processo exige que o gestor e o funcionário concordem no que o funcionário irá tentar atingir no futuro e (muito importante) que este o aceite e desempenhe as suas funções em função dos objetivos (de outra forma se conseguirá a noção de compromisso).

Fonte: elaborado pela pesquisadora, a partir das referências teóricas examinadas. (continua)

Abordagem Estruturalista da Administração	
Teoria da Burocrática (Max Weber)	Partindo da premissa de que o traço mais relevante da sociedade ocidental, no século XX, era o agrupamento social em organizações, procurou fazer um mapeamento de como se estabelece o poder nessas entidades. Assim, concebeu a teoria da Burocracia como algo que tornasse a organização eficiente e eficaz, garantindo com ela: rapidez; racionalidade; homogeneidade de interpretação das normas; redução dos atritos, discriminações e subjetividades internos; padronização da liderança (decisões iguais em situações iguais) e, mais importante, o alcance dos objetivos. A Burocracia, em síntese, busca amenizar as consequências das influências externas à organização e harmonizar a especialização dos seus colaboradores e o controle das atividades de modo a se atingir os objetivos organizacionais através da competência e eficiência, sem considerações pessoais.
Teoria estruturalista da Administração (Amitai Etzioni)	Tentou conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas. Os autores estruturalistas procuram inter-relacionar as organizações com o seu ambiente externo, que é a sociedade maior, ou seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre as organizações. A Teoria Estruturalista inaugura os estudos acerca dos ambientes dentro do conceito de que a organização é um sistema aberto e em constante interação com o seu meio ambiente.
Abordagem Comportamental da Administração	
Teoria Comportamental (Herbert Simon)	Fundamenta-se no comportamento individual das pessoas para explicar o comportamento organizacional. Trouxe uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo.
Abordagem Comportamental da Administração	
Teoria do Desenvolvimento Organizacional (Leland Bradford)	A ênfase dessa teoria é dada na gestão de pessoas e processos. Representa o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações, integrados através de um tratamento sistêmico. Seus diversos modelos consideram basicamente quatro variáveis: o meio ambiente, a organização, o grupo social, e o indivíduo.
Abordagem Sistêmica da Administração	
Teoria dos Sistemas (Ludwig von Bertalanffy)	Um sistema pode ser visto como um todo organizado ou complexo; uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário. Investiga todos os princípios comuns a todas as entidades complexas, e modelos que podem ser utilizados para a sua descrição.
Abordagem Contingencial da Administração	
Teoria da Contingência (Alfred Chandler, Joan Woodward, Tom Burns, G. M Stalker)	Sua fundamentação está na teoria dos sistemas. Enfatiza que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa; tudo é relativo, tudo depende. Explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos das organizações.
Adhocracia (Warren Bennis)	Sistema temporário variável e adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupo de pessoas com habilidade e profissões diversas e complementares. Constitui-se em uma opção à tradicional Departamentalização. É a organização baseada em projetos, alternativa para a antiga Organização Departamental e para a intermediária Organização Matricial.

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora, a partir das referências teóricas examinadas.

APÊNDICE I

Escala de Wilson & Vlosky (1997) para mensuração do Marketing de Relacionamento.

Dependência do fornecedor
V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor. V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa. V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor. V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa. V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*.
Nível de comparação com fornecedores alternativos
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*. V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa*. V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse fornecedor é melhor. V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*.
Investimentos no relacionamento
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor. V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo. V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande. V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*. V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.
Troca de informações
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores. V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.

Fonte: Viana (1999). (continua)

Confiança

- V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.
- V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
- V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.
- V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
- V21. Este fornecedor retém para si informações importantes *.
- V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.
- V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.

Comprometimento

- V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.
- V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.
- V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.
- V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.
- V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.
- V29. Estamos comprometidos com este fornecedor.
- V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

(cont.) Fonte: Viana (1999).

* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o Marketing de Relacionamento. As variáveis foram marcadas como no trabalho original de Wilson e Vlosky (1997). Viana (1999) apresentou escores diretos nas variáveis V5 e V7.

APÊNDICE J

As 100 maiores do Rio Grande do Sul
Revista Amanhã, edição de 2009



100 MAIORES DO RIO GRANDE DO SUL

POSICÃO	POSICÃO		GRUPO/EMPRESA	VPG* 2008	VARIACÃO	REC. BRUTA	VARIACÃO	SETOR
	2008	2007						
1	1	1	Grupo Gerdau (Indac S/A)	29.954,48	44,08	45.906,12	43,13	Siderurgia e Mineração
2	2	7	Refap S/A - Ref. Alberto Pasqualini	5.331,64	(3,42)	13.394,12	14,45	Petróleo e Petroquímica
3	4	13	Banrisul - Banco do Estado do RS	3.152,19	19,46	3.879,66	34,91	Financeiro
4	6	18	Grupo Randon	2.123,68	22,62	3.884,38	22,08	Automotivo
5	-	19	Sicredi - Consolidado ¹	1.893,29	32,84	2.337,07	43,06	Financeiro
6	7	22	RGE - Rio Grande Energia e Contr.	1.631,94	(1,56)	2.566,11	4,56	Energia
7	12	24	Marcopolo e Controladas	1.570,88	20,77	3.024,21	22,59	Automotivo
8	11	26	Lojas Renner S/A	1.514,65	13,90	2.856,64	11,67	Comércio - Atac. e Varejo
9	14	29	CEEE - Cia. Estadual de Energia Elétrica	1.416,78	13,86	3.028,81	11,65	Energia
10	16	31	Yara Brasil Fertilizantes S/A	1.285,54	9,78	3.049,03	38,25	Química
11	15	32	Grendene S/A	1.284,61	7,95	1.576,04	4,00	Couro e Calçados
12	-	34	Grupo SLC ²	1.265,13	21,26	1.633,27	20,38	Comércio - Atac. e Varejo
13	18	35	Grupo Tramontina	1.230,04	11,17	1.784,27	13,08	Metalurgia
14	17	38	AES Sul	1.178,57	4,40	2.178,31	5,77	Energia
15	20	41	Doux Frangosul	962,03	14,39	1.966,95	26,83	Alimentos e Bebidas
16	21	46	Corsan	865,74	20,39	1.188,50	9,89	Serviços Públicos
17	22	48	BRDE - Banco Reg. Des. Extr. Sul	775,92	13,45	634,76	20,67	Financeiro
18	25	49	Vonpar Refrescos S/A	769,56	20,81	1.408,65	18,91	Alimentos e Bebidas
19	-	51	Camil Alimentos	756,92	67,05	1.669,91	64,34	Agropecuária
20	26	54	Lojas Colombo	656,46	12,14	1.273,69	4,63	Comércio - Atac. e Varejo
21	29	55	Bianchini S/A	642,94	22,92	1.340,54	23,34	Comércio Exterior
22	39	63	RBS Comunicações S/A	541,65	50,74	1.056,66	9,04	Comunic., Edit. e Gráfica
23	27	64	Borrachas Vipal S/A	541,31	(1,60)	1.049,55	14,84	Plástico e Borracha
24	30	69	Innova S/A	490,64	(5,48)	1.079,04	3,92	Petróleo e Petroquímica
25	32	70	Dimed S/A e Contr. (Parvel)	479,39	9,79	1.032,55	10,86	Comércio - Atac. e Varejo
26	40	74	Josapar e Controladas	465,80	32,94	894,40	41,08	Alimentos e Bebidas
27	38	75	Forjas Taurus e Controladas	459,66	27,78	724,29	38,24	Metalurgia
28	31	76	TNT Mercúrio	451,93	2,35	693,05	9,26	Transporte e Logística
29	-	79	Laticínios Bom Gosto	417,52	64,95	792,03	43,38	Alimentos e Bebidas
30	33	82	Baesa - Energ. Barra Grande S/A	411,57	0,74	329,18	(4,34)	Energia
31	44	83	CTA - Contin. Tab. Alliance	408,08	31,43	791,32	43,67	Fumo
32	-	84	Zamprogná NSG Tecnologia do Aço ³	407,84	12,13	1.123,23	72,45	Metalurgia
33	49	85	Agrale e Controladas	405,01	51,99	830,70	58,78	Automotivo
34	48	87	Lupatech e Controladas	398,90	35,49	777,42	81,86	Metalurgia
35	34	89	Predileto Alimentos e Contr.	388,67	(2,08)	914,52	(2,80)	Alimentos e Bebidas
36	47	92	Puras do Brasil e Contr.	371,92	24,60	864,42	26,73	Alimentos e Bebidas
37	42	97	Petroquímica Triunfo S/A	358,55	10,13	740,12	5,97	Petróleo e Petroquímica
38	37	98	Grupo Petropar	355,28	(3,65)	620,68	6,26	Plástico e Borracha
39	46	100	Thyssenkrupp Elevadores S/A	347,28	16,28	574,81	10,98	Máquinas e Equipamentos
40	54	102	Stemac S/A Grupos Geradores	346,80	39,45	757,08	51,01	Máquinas e Equipamentos

continua

100 MAIORES DO RIO GRANDE DO SUL

POSIÇÃO			GRUPO/EMPRESA	VPG* 2008 R\$ Milhões	VARIÇÃO VPG (%)	REC. BRUTA R\$ Milhões	VARIÇÃO REC. (%)	SETOR
2008	2007	NAS500						
41	43	103	Hospital de Clínicas P. Alegre	329,85	3,35	409,47	6,17	Saúde
42	63	110	Calçados Beira Rio S/A	311,38	39,29	582,94	43,10	Couro e Calçados
43	59	111	Ceran - Cia. Energ. Rio das Antas	303,31	29,84	166,01	138,30	Energia
44	53	114	Todeschini S/A	300,66	17,15	333,79	12,13	Móveis
45	51	116	Banco de Lage Landen Brasil S/A	296,20	11,44	324,07	24,02	Financeiro
46	45	122	Terra Networks Brasil e Contr.	279,68	(7,07)	683,02	(10,65)	Comunic., Edit. e Gráfica
47	57	123	Unimed Porto Alegre	277,28	14,72	624,25	14,04	Saúde
48	58	124	Sulgás - Cia. Gás do RS	276,95	14,72	581,65	18,77	Petróleo e Petroquímica
49	52	127	S. Casa de Miseric. de Porto Alegre	270,68	4,86	346,32	12,63	Saúde
50	55	129	Caixa RS - Fomento Econ. e Soc.	269,14	8,51	170,80	14,42	Financeiro
51	62	130	Cotrisal - Coop. Trit. Sarandi	268,77	20,16	541,79	19,11	Cooperativa de Produção
52	66	131	A. Guerra S/A	268,23	31,84	540,73	18,32	Automotivo
53	19	134	Ref. Petróleo Riograndense (Ref. Ipiranga)	261,44	(70,65)	728,79	(40,42)	Petróleo e Petroquímica
54	-	135	Oleoplan S/A	261,35	150,77	554,49	181,02	Alimentos e Bebidas
55	56	138	Lojas Quero-Quero S/A	252,25	1,83	611,22	20,21	Comércio - Atac. e Varejo
56	72	140	Medabil Sistemas Constr. S/A	250,05	41,35	487,71	45,12	Metalurgia
57	70	141	Panatlântica e Controladas	249,02	33,11	476,15	37,42	Metalurgia
58	83	145	Grupo Kepler Weber	236,36	53,88	374,47	119,32	Metalurgia
59	69	146	Cotripal - Coop. Trit. Panambi	232,82	24,00	434,85	27,27	Cooperativa de Produção
60	61	148	Mundial S/A	228,94	2,29	386,85	10,15	Metalurgia
61	60	149	Fund. Univers. de Caxias do Sul	227,50	1,25	245,83	1,25	Educação
62	36	151	CGTEE - Cia. Ger. Térm. Energ. Elétr.	223,89	(39,55)	195,26	38,97	Energia
63	71	152	Sinoscar S/A	222,68	19,96	497,27	20,38	Comércio - Atac. e Varejo
64	73	159	Banco John Deere S/A	211,77	19,88	252,24	42,21	Financeiro
65	79	160	Unifertil	211,53	34,88	407,05	60,97	Química
66	87	165	Intecnia S/A	201,51	41,47	422,56	50,32	Máquinas e Equipamentos
67	-	169	Tecon Rio Grande S/A	195,48	33,74	213,00	18,56	Transporte e Logística
68	67	171	Pettenati S/A - Ind. Têxtil	194,47	1,09	358,19	(1,61)	Têxtil e Confecções
69	75	172	Grupo Grazziotin S/A	194,46	14,94	296,71	14,28	Comércio - Atac. e Varejo
70	77	174	Renner Herrmann S/A	190,68	15,44	171,00	19,19	Química

continua

100 MAIORES DO RIO GRANDE DO SUL

71	POSIÇÃO		GRUPO/EMPRESA	VPG* 2008 R\$ Milhões	VARIÇÃO VPG (%)	REC. BRUTA R\$ Milhões	VARIÇÃO REC. (%)	SETOR
	2008	2007						
71	90	175	Perto S/A	186,67	35,07	168,43	16,90	Informática e Automação
72	65	182	Grupo GBOEX	177,36	(18,61)	274,20	(11,67)	Financeiro
73	88	185	Conservas Oderich S/A	174,31	22,41	313,58	34,57	Alimentos e Bebidas
74	82	187	Cooperativa Languiru	174,21	11,85	360,31	15,47	Cooperativa de Produção
75	78	192	Aesc - Assoc. Educ. São Carlos	170,52	6,91	245,70	12,91	Educação
76	76	193	Constr. Sultepa e Contr.	169,95	0,98	136,60	(8,94)	Construção e Imobiliário
77	-	196	Única Ind. de Mów. (Dell Anno)	168,16	39,30	293,91	42,44	Móveis
78	80	202	Cosuel - Coop. Suin. de Encantado	163,41	4,72	334,52	8,08	Cooperativa de Produção
79	92	204	Trensurb	157,92	15,35	61,55	13,43	Serviços Públicos
80	96	206	Frigelar Com. e Distrib. S/A	156,20	23,02	338,05	21,63	Comércio - Atac. e Varejo
81	-	207	Comil Ônibus	155,01	14,20	356,20	20,73	Transporte e Logística
82	91	209	Agritech Lavrale S/A	154,14	18,74	300,60	20,21	Automotivo
83	84	211	Grupo Arteccla	151,80	(0,14)	308,08	6,20	Química
84	98	214	Cotriel - Coop. Trit. Espumoso	148,88	18,26	316,07	19,44	Cooperativa de Produção
85	-	217	Trafo Equipamentos Elétricos S/A	145,96	40,48	284,48	46,63	Máquinas e Equipamentos
86	81	218	Epcos do Brasil	143,77	(7,82)	268,20	(7,85)	Eletroeletrônicos
87	97	223	Unimed Nordeste - RS	140,03	11,00	310,34	11,71	Saúde
88	94	226	Tanac S/A	134,74	4,54	185,96	0,37	Química
89	-	227	Brasfumo S/A	134,35	26,39	271,70	42,39	Fumo
90	-	228	Bertolini S/A	133,47	21,64	254,07	21,31	Móveis
91	95	233	Concepa - Conc. Rod. Osório - P. Alegre	131,50	2,24	116,99	13,22	Serviços Públicos
92	-	235	Cotrisel - Coop. Triticola Sepeense	129,78	28,08	258,31	33,15	Cooperativa de Produção
93	-	236	Calçados Piccadilly (A. Grings S/A)	129,77	14,46	234,96	16,47	Couro e Calçados
94	-	239	Aplub - Previdência	127,34	13,89	181,64	11,75	Financeiro
95	-	240	Toniolo, Busnello S/A	126,16	89,38	261,41	159,70	Construção e Imobiliário
96	-	241	BSBIOS Ind. Com. Biodisel Sul Brasil	125,95	-	288,49	-	Energia
97	100	242	Arapel S/A	123,26	0,49	61,16	(8,40)	Madeira e Florestamento
98	-	246	Baldo S/A	118,68	29,36	136,11	42,61	Alimentos e Bebidas
99	-	247	Aspeur - Feevale	117,36	6,98	132,44	7,16	Educação
100	-	248	Goldsztejn Cyrela Empreend. Imob.	116,89	207,75	215,37	236,48	Construção e Imobiliário

APÊNDICE K

Empresas contatadas que fazem parte do ranking das 100 maiores empresas do Rio Grande do Sul da Revista Amanhã / 2009

	Empresa	Contato telefônico no site	Existência da área de Comunicação e/ou Marketing	Existência de profissional de Relações Públicas na área de Comunicação e/ou Marketing	Se existia um profissional, houve contato da pesquisadora com ele?	Tempo de diplomação do profissional de Relações Públicas
1.	Guerdau	Sim	Sim	Sim	Não	-
2.	Refap	Sim	Sim	Sim	Não	-
3.	Banrisul	Sim	Sim	Não	-	-
4.	Grupo Randon	Sim	Sim	Não	-	-
5.	Sicredi	Sim	Sim	Sim	Sim	5 anos
6.	RGE	Não	-	-	-	-
7.	Marcopolo e Controladas	Sim	Sim	Não	-	-
8.	Lojas Renner	Sim	Sim	Sim	Sim	12 anos
9.	CEEE	Sim	Sim	Sim	Não	-
10.	Yara Brasil Fertilizantes	Sim	Não	Não		-
11.	Grendene	Não	-	-		-
12.	Grupo SLC	Não	-	-		-
13.	Grupo Tramontina	Sim	Sim	Sim	Sim	9 anos
14.	AES Sul	Sim	Sim	Não	Não	-
15.	Doux Frangosul	Sim	Não	Não	-	-
16.	Corsan	Sim	Sim	Sim	Sim	19 anos
17.	BRDE	Sim	Sim	Não	-	-
18.	Vonpar Refrescos	Sim	Sim	Sim	Sim	7 anos
19.	Camil Alimentos	Não	-	-	-	-
20.	Lojas Colombo	Não	-	-	-	-

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2010). (continua)

	Empresa	Contato telefônico no site	Existência da área de Comunicação e/ou Marketing	Existência de profissional de Relações Públicas na área de Comunicação e/ou Marketing	Se existia um profissional, houve contato da pesquisadora com ele?	Tempo de diplomação do profissional de Relações Públicas
21.	Bianchini	Sim	Sim	Não	-	-
22.	RBS Comunicações	Sim	Sim	Sim	Sim	3 anos
23.	Borrachas Vipal	Sim	Sim	Não	-	-
24.	Innova	Não	-	-	-	-
25.	Dimed	Sim	Sim	Sim	Sim	14 anos
26.	Josapar e Controladas	Sim	Sim	Não	-	-
27.	Forjas Taurus	Sim	Sim	Não	-	-
28.	TNT Mercúrio	Sim	Não	Não	-	-
29.	Laticínios Bom Gosto	Sim	Não	Não	-	-
30.	Baesa	Sim	Não	Não	-	-
31.	CTA	Sim	Não	Não	-	-
32.	Zamproгна NSG Tecnologia	Sim	Sim	Não	-	-
33.	Agrale e Controladas	Sim	Não	Não	-	-
34.	Lupatech e Controladas	Sim	Não	Não	-	-
35.	Predileto Alimentos	Não	-	-	-	-
36.	Puras do Brasil	Sim	Sim	Não	-	-
37.	Petroquímica Triunfo	Não	-	-	-	-
38.	Grupo Petropar	Sim	Não	Não	-	-
39.	Thyssenkrupp Elevadores	Não	-	-	-	-
40.	Stemac	Sim	Não	Não	-	-

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora (2010). (continua)

	Empresa	Contato telefônico no site	Existência da área de Comunicação e/ou Marketing	Existência de profissional de Relações Públicas na área de Comunicação e/ou Marketing	Se existia um profissional, houve contato da pesquisadora com ele?	Tempo de diplomação do profissional de Relações Públicas
41.	Hospital de Clínicas de Porto Alegre	Sim	Sim	Sim	Sim	16 anos
42.	Calçados Beira Rio	Sim	Sim	Não	-	-
43.	Ceran	Sim	Sim	Não	-	-
44.	Todeschini	Sim	Sim	Não	-	-
45.	Banco de Lage Landen Brasil	Sim	Sim	Sim	Sim	6 anos
46.	Terra Networks Brasil	Não	-	-	-	-
47.	Unimed Porto Alegre	Sim	Sim	Sim	Sim	7 anos
48.	Sulgás	Sim	Sim	Sim	Sim	10 anos
49.	S. Casa de Miseric. de Porto Alegre	Sim	Sim	Sim	Sim	3 anos
50.	Caixa RS	Sim	Sim	Sim	Sim	Não informou
51.	Cotrisal	Sim	Não	-	-	-
52.	A. Guerra S/A	Sim	Não	-	-	-
53.	Ref. Petróleo Riograndens e (Ref. Ipiranga)	Sim	Sim	Não	-	-
54.	Oleoplan S/A	Sim	Não	-	-	-
55.	Lojas Quero-Quero S/A	Sim	Sim	Não	-	-
56.	Medabil	Sim	Sim	Sim	Sim	6 anos
57.	Panatlântica e Controladas	Sim	Sim	Não	-	-

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora (2010). (continua)

	Empresa	Contato telefônico no site	Existência da área de Comunicação e/ou Marketing	Existência de profissional de Relações Públicas na área de Comunicação e/ou Marketing	Se existia um profissional, houve contato da pesquisadora com ele?	Tempo de diplomação do profissional de Relações Públicas
58.	Grupo Kepler Weber	Sim	Não	-	-	-
59.	Cotripal	Sim	Sim	Não	-	-
60.	Mundial S/A	Sim	Não	-	-	-
61.	Fund. Univ. Caxias do Sul	Sim	Sim	Sim	Não	-
62.	CGTEE	Sim	Não	-	-	-
63.	Sinoscar	Sim	Sim	-	-	-
64.	Banco John Deere S/A	Sim	Não	-	-	-
65.	Unifértil	Sim	Não	-	-	-
66.	Intecnia S/A	Sim	Sim	-	-	-
67.	Tecon Rio Grande S/A	Sim	Não	-	-	-
68.	Pettenati S/A	Não	-	-	-	-
69.	Grupo Grazziotin S/A	Não	-	-	-	-
70.	Renner Herman S/A	Sim	Sim	Não	-	-
71.	Perto S/A	Sim	Não	-	-	-
72.	Grupo GBOEX	Sim	Sim	Não	-	-
73.	Conservas Oderich S/A	Não	-	-	-	-
74.	Cooperativa Languiru	Não	-	-	-	-
75.	Aesc-Assoc. Educ. São Carlos	Sim	Sim	Não	-	-
76.	Constr. Sultepa e Connst.	Sim	Não	-	-	-

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora (2010). (continua)

	Empresa	Contato telefônico no site	Existência da área de Comunicação e/ou Marketing	Existência de profissional de Relações Públicas na área de Comunicação e/ou Marketing	Se existia um profissional, houve contato da pesquisadora com ele?	Tempo de diplomação do profissional de Relações Públicas
77.	Única Ind. de Móveis (Dell Anno)	Sim	Sim	Não	-	-
78.	Cosuel	Sim	Não	-	-	-
79.	Trensurb	Sim	Não	-	-	-
80.	Frigelar Com. E Distrib. S/A	Sim	Não	-	-	-
81.	Comil Ônibus	Sim	Sim	Não	-	-
82.	Agritech Lavrale S/A	Não	Não	-	-	-
83.	Grupo Arteccla	Sim	Não	-	-	-
84.	Cotriel – Coop. Suin. de Encantado	Sim	Sim	Não	-	-
85.	Trafo Equipamentos Elétricos S/A	Sim	Não	-	-	-
86.	Epcos do Brasil	Sim	Não	-	-	-
87.	Unimed Nordeste – RS	Sim	Sim	Não	-	-
88.	Tanac S/A	Sim	Não	-	-	-
89.	Brasfumo S/A	Sim	Sim	Não	-	-
90.	Bertolini S/A	Sim	Sim	Não	-	-
91.	Concepa	Sim	Sim	Sim	Sim	18 anos
92.	Cotrisel	Sim	Não	-	-	-
93.	Calçados Piccadilly	Sim	Sim	Não	-	-

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora (2010). (continua)

	Empresa	Contato telefônico no site	Existência da área de Comunicação e/ou Marketing	Existência de profissional de Relações Públicas na área de Comunicação e/ou Marketing	Se existia um profissional, houve contato da pesquisadora com ele?	Tempo de diplomação do profissional de Relações Públicas
94.	Aplub – Previdência	Sim	Sim	Sim	Sim	Não informou
95.	Toniolo – Busnello S/A	Sim	Sim	Sim	Sim	13 anos
96.	BSBIOS Ind. Com. Biodisel Sul Brasil	Sim	Sim	Não	-	-
97.	Araupel S/A	Sim	Não	-	-	-
98.	Baldo S/A	Sim	Não	Não	-	-
99.	Aspeur - Feevale	Sim	Sim	Não informou	-	-
100.	Goldsztein Cyrela Empreend. Imob.	Sim	Sim	Sim	Sim	15 anos

(cont.) Fonte: elaborado pela pesquisadora (2010).

APÊNDICE L

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação do Respondente
Nome:
Tempo de diplomação:
Empresa:

1. Qual o seu entendimento do termo *stakeholder*?
2. Qual o seu entendimento de relacionamento para Relações Públicas?
3. Qual sua opinião sobre o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*?
4. Especificamente com relação ao *stakeholder* interno, os funcionários, como você percebe esse relacionamento?
5. Como profissional de Relações Públicas, quais aspectos você considera fundamentais para o relacionamento entre a organização e os *stakeholders* internos, os funcionários?
6. Como você avalia o relacionamento da organização em que atua com seu *stakeholder* interno, os funcionários?
7. Na sua atividade profissional, desempenhada nesta empresa/instituição, como você trabalha o relacionamento entre a organização em que atua e o *stakeholder* interno, os funcionários?