

MODISMOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS – DA ADOÇÃO A REJEIÇÃO

Tiago Mainieri de Oliveira

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/UNIJUÍ – Prof. Ms Curso
de Comunicação Social – Relações Públicas - Campus - Ijuí/RS

e-mail mainieri@unijui.tche.br

Resumo – Como as inovações administrativas tentam atualizar as práticas de relações públicas? Em tempos de mudança e de um ambiente empresarial turbulento, as empresas devem adotar ou rejeitar os modismos? Neste artigo, não temos a pretensão de responder aos questionamentos. O objetivo não é fornecer respostas prontas, mas estimular uma reflexão aprofundada. É importante refletirmos sobre a postura do profissional de relações públicas ao deparar-se com as inovações e os modismos impostos ao ambiente organizacional. Para tanto, é necessário situarmos as relações públicas no contexto das mudanças organizacionais, analisarmos a complexidade do ambiente organizacional e a evolução das inovações gerenciais em relações públicas (adoção /rejeição), e ainda desafiarmos os relações públicas na adoção de uma postura crítica com relação a este contexto empresarial.

Palavras-chave – relações públicas, modismo, mudança organizacional

1 – INTRODUÇÃO

Proponho neste artigo refletirmos as inovações e os modismos administrativos que tentam “atualizar” as práticas de relações públicas. Marketing social e endomarketing são modismos que invadem a área de relações públicas, cujos conceitos e metodologias são facilmente absorvidos pelos profissionais. O endomarketing e o marketing social são, na verdade, uma nova “roupagem” das “velhas” relações com o público interno e relações públicas comunitárias.

Cabe a nós questionarmos a pura e simples repetição dessas práticas consideradas bem sucedidas. Analisar o fenômeno de adoção e rejeição destes modismos é fundamental para que o profissional tenha uma postura crítica.

Exige-se do profissional de relações públicas uma leitura crítica com relação aos problemas comunicacionais enfrentados pelas organizações. Este é o desafio posto ao relações públicas, num ambiente de constantes mudanças onde a complexidade do ambiente empresarial é cada vez mais presente.

Tem-se como objetivo nesse artigo formular uma visão crítica acerca deste contexto organizacional, caracterizado por constantes mudanças e desafios. Outro objetivo norteador do trabalho é analisar os desafios das relações públicas frente ao novo ambiente organizacional e as inovações gerenciais.

Para tanto, o artigo está estruturado de forma a analisarmos as constantes mudanças e complexidade do ambiente empresarial, o qual o profissional está inserido e que representa um dos grandes desafios da profissão.

Em seguida, analisaremos, a partir do modelo proposto para interpretação das inovações gerenciais, os principais modismos na área de relações públicas. Percebendo como se dá a adoção e rejeição das inovações da gestão organizacional. E quão adequadamente estes modelos explicam o desenvolvimento de inovações em ambientes turbulentos.

E por fim são apresentadas as contribuições e implicações do estudo, e o maior desafio das relações públicas neste contexto: a adoção de uma postura crítica

2 – MODISMOS NAS ORGANIZAÇÕES

No campo do gerenciamento das organizações, são inúmeras as soluções simplistas e fórmulas mágicas que pretendem equacionar os problemas de gestão dos negócios. Entretanto, soluções mecânicas inseridas na realidade que constantemente sofre mudanças, certamente não é o caminho que conduzirá os negócios das empresas do Brasil aos patamares de qualidade e produtividade desejados.

Para NÓBREGA (1996), a maioria dos modelos de empresas no Brasil ainda não reconhece a própria estruturação dos sistemas organizacionais como grande causadora do processo de mudança. A escala da complexidade atual não deixa as coisas darem certo com

abordagens lineares e simplistas. São necessárias soluções sistêmicas e integradas que envolvam toda a organização.

Nesse sentido, faz-se necessária uma interpretação das relações públicas sob à luz desse contexto organizacional instaurado, que impõe para as empresas constantes desafios e uma grande capacidade de adaptação.

Nesse ambiente, a sobrevivência das empresas depende de sua capacidade de adaptação frente às constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, nos quais os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes e o número de competidores avança numa velocidade fantástica.

Nos processos de mudança organizacional, o caminho para a nova realidade é a quebra dos modelos construídos sobre a realidade passada. Desta maneira, esses desafios propostos pressupõem novos padrões de pensamentos, de comportamentos, de posturas e de habilidades por parte da empresa.

Diante desse cenário, as organizações devem incorporar novos valores e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos abandonando o tecnicismo, uma vez que a complexidade do ambiente organizacional não admite uma postura linear e tecnicista, que acabaria por inibir sua capacidade de adaptação.

Portanto, é necessário redesenhar a estrutura organizacional de forma a ajustá-la nesse novo cenário, pois essa é a base para a permanência num ambiente de aceleradas mudanças, uma vez que a forçará à reação e, portanto, à inovação de paradigmas.

A questão da inovação organizacional tem se tornado referencial obrigatório para aquelas empresas que se propõem modernas. Enfatizar esse caráter adaptativo é romper com o modo Taylorista de pensar a organização, e representa o passo inicial para o caminho da renovação.

3 – A COMPLEXIDADE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS CONSTANTES MUDANÇAS

Diante das constantes alterações no ambiente organizacional é necessário formar uma visão crítica acerca da maneira de conceber as empresas, assumindo uma postura que contemple a capacidade de adaptação a essas mudanças. Neste contexto, NÓBREGA (1996) faz uma interpretação dos fenômenos organizacionais sob à luz do Paradigma da Complexidade e da Teoria do Caos, permitindo dessa forma, uma ruptura da visão mecanicista de conceber as estruturas instituídas.

Para o autor, os mesmos princípios das ciências (Física Quântica), propostos por Prigogine, um físico belga, através do Paradigma da Complexidade e da Teoria do Caos, valem para a interpretação dos fenômenos que envolvem as nossas empresas. Com uma abordagem inovadora, NÓBREGA rompe com a visão linear estabelecida e traz à tona conceitos como complexidade, sistemas adaptativos complexos, auto-organização, **atratores**, **schemata**. Numa perspectiva que busca perceber e interpretar as organizações no contexto atual.

Dentro da perspectiva de que a empresa é como um organismo que atua num meio ambiente procurando evoluir, tem-se presente a idéia de sistema, que pode ser definido como um conjunto de unidades que se inter-relacionam. O estado de cada unidade é parcialmente dependente do estado das outras unidades. Devido às interações internas, os sistemas têm características globais quantitativas e qualitativas diferentes da soma de suas partes constituintes. Um sistema fechado inevitavelmente decai. Sistemas abertos, entretanto, podem evitar a decadência através da contínua importação de energia do ambiente. A forma sistêmica de pensar aplicada aos processos organizacionais contribui fortemente para compreender os fenômenos de mudança.

A Teoria do Caos propõe que pequeníssimas variações de alguma coisa podem levar a variações radicais no comportamento do sistema no futuro. Portanto, pode-se ter causas mínimas que se amplificam em efeitos espetaculares, o chamado “efeito borboleta”. Se essas coisas valem no mundo natural, por que não no mundo da empresa, questiona NÓBREGA.

O efeito borboleta traduzido para as organizações rompe com a visão linear de causa-efeito, na qual para cada efeito corresponde a uma causa nas mesmas proporções ou vice-versa, sendo que uma pequena variação no sistema pode provocar grandes efeitos. Essa realidade requer das organizações uma capacidade de auto-reprogramar-se, não contemplada pela visão

mecanicista. Para que ela possa evoluir nesse sistema, é preciso ter uma determinada forma e uma estrutura interna, cuja função é facilitar o processo de fazer com que a empresa satisfaça a condição para a sua própria existência. Competindo por recursos, sendo capaz de atrair esses recursos (clientes, compradores, etc.) através da interpretação inteligente das informações que chegam a ela, a empresa cresce, evolui.

Não pode-se mais ter uma estrutura interna estabelecida independentemente da competição da empresa no mercado porque o meio ambiente empresarial está, nesse momento, sofrendo uma transformação de natureza tal que exige, para quem queira sobreviver, uma revolução total.

Hoje, a previsibilidade do mecanicismo não contempla as muitas variáveis que afetam nossas organizações, portanto, prever o amanhã é difícil porque há muitas coisas envolvidas nessa previsão (muitas variáveis), e porque essas coisas influenciam umas às outras; não dá para determinar cada uma separadamente e juntar tudo numa conclusão final, como prevê a visão mecanicista. Se é impossível prever qual caminho os sistemas vão tomar na sua evolução, NÓBREGA afirma que certos caminhos ocorrerão com mais probabilidade que outros. Isto é, há uma certa ordem dentro da aparente desordem do comportamento dos sistemas caóticos. Os cientistas do Caos interpretaram isso como uma estranha tendência que os sistemas caóticos têm para serem atraídos para um certo padrão de comportamento. A dinâmica que age nesses sistemas os atrai, puxa-os para certos tipos prováveis de situações, de configurações finais. Os físicos chamam essas configurações de **atratores**. Conhecendo o atrator de um determinado sistema, pode-se saber a probabilidade dele vir a chegar a essa ou àquela situação.

Um resultado preliminar, nesse sistema, é usado para realimentar o próprio processo que gerou esse resultado, à medida que repete-se isso inúmeras vezes, obtém-se algo novo, complexo, que emerge e vai se sofisticando à medida que evolui. Algo que não estava lá no princípio, pois a única coisa que já estava lá era a forma inicial simples, com a qual formou-se o processo, e a partir da qual tudo evoluiu. Esse método de crescer e se tornar mais complexo referindo-se a si próprio – chamado de auto-referência – começou a ser encontrado em muitas estruturas. Figuras desse tipo se chamam **fractais**. Eles sempre evoluem acrescentando camadas novas de complexidade sobre uma estrutura anterior menos complexa. Isso se chama auto-referência.

Os sistemas que estão constantemente em processo de troca com seu meio ambiente conseguem vencer a tendência à desordem, à entropia, pois não são fechados/isolados. PRIGOGINE (apud NÓBREGA, 1996) estudou sistemas que tinham essa capacidade de se auto-organizar, de vencer as forças da desordem, interagindo com seu meio ambiente e obtendo capacidade de absorver dele energia e matéria para se organizar em níveis cada vez mais altos de complexidade. Muitos desses sistemas aproveitavam os distúrbios do meio ambiente para evoluir até níveis cada vez mais altos de auto-organização, porque essa dinâmica ocorre por si própria, não há ninguém concentrando o controle. A importância do trabalho de Prigogine reside no fato de que a ordem pode aparecer espontaneamente desde que certas condições estejam presentes. Ao contrário da crença predominante, não há necessidade de controle externo.

Enquanto um sistema tem a capacidade de se auto-renovar, ele evolui; quando perde essa capacidade, ele começa a caminhar para o fim. Um pouco de exagero para o lado da ordem e o sistema congela e necrosa. Um passo a mais em direção à desordem e o sistema se desintegra em pedaços. Sistemas auto-organizadores vivem em cima da linha entre a ordem e o caos, no limite, o que NÓBREGA chama de **Edge of Chaos**.

A “edge of chaos” é a condição para onde todo sistema auto-organizador evolui; é o atrator dos sistemas que evoluem; é a situação em que um sistema auto-organizador atinge sua maior capacidade de processamento de informação. O desafio para que o sistema se perpetue é que ele não perca essa capacidade, ou melhor: é que ele aperfeiçoe essa capacidade de lidar com a informação de maneira criativa. Esse é o desafio para as empresas, que querem sobreviver.

A Ciência da Complexidade estuda o comportamento e as características dos sistemas complexos. Um aspecto desses sistemas é que eles evoluem através da habilidade de processar a informação que chega de fora e atingem um estado de máxima habilidade para processar tal informação, a “edge”, que é condição em que o sistema está no auge de sua forma. Não pode-se esquecer que a “edge” é instável e dinâmica, pois muda com o passar do tempo. As condições do meio variam e o sistema tem de estar permanentemente apto para se adaptar à dinâmica do ambiente.

As individualidades colaboram para produzir uma totalidade mais significativa que a simples soma de pessoas. No momento em que o ambiente no qual a empresa atua altera

drasticamente em tudo, como está acontecendo hoje, a ponto de não conseguir-se entender o processo da mudança, então a lógica de atuação com base na visão mecanicista terá de mudar radicalmente.

Os sistemas precisam, para sobreviver, acompanhar a mudança passo a passo, aprendendo a reagir em sintonia com ela. A empresa tem de reagir como um sistema que se auto-organiza, um sistema inteligente, que sabe processar a informação que chega de fora e usá-la para se auto-renovar. Saber lidar com a informação é condição necessária, o ingrediente vital para a sobrevivência.

O mundo dos negócios possui uma dinâmica na qual quem não souber administrar a mudança está fora. À medida que evoluímos, foi ficando claro que a administração do novo é cada vez mais difícil. Apavorados com a dificuldade de lidar com as situações novas, os executivos enveredaram por uma busca frenética de soluções que pudessem ajudá-los a lidar com o mundo lá fora. Lidar com a complexidade é um desafio real, e para isso as empresas terão de buscar soluções a altura, as panacéias não dão certo porque não alteram a cabeça de quem administra.

Os sistemas adaptativos complexos estão constantemente desenvolvendo e aperfeiçoando os **schemata** (esquemas/estrutura) para lidar com o mundo real. A empresa e todos os sistemas adaptativos complexos possuem “schemata”, normalmente há vários competindo no mesmo mercado. O desafio é programar esquemas que façam a empresa forte o suficiente para sobreviver à competição com outros. As chamadas competências centrais: o conjunto das competências programadas geneticamente na empresa que a faz ser genuinamente única e, assim, ter a capacidade de se perpetuar na competição pelos recursos de mercado. A direção que a evolução escolhe dentre a multiplicidade de possibilidades é aquela que melhor se adapta aos desafios do meio ambiente.

Adequação é a capacidade de durar mais, ou, dito de outra forma, quanto maior a adequação de uma espécie, maior a sua capacidade de sobreviver, procriar e se perpetuar.

Tanto no mundo empresarial como no mundo da biologia, a mudança de comportamento de uma espécie, ou o surgimento de uma nova espécie, altera a adequação dos outros membros da comunidade ao ambiente. Do ponto de vista de uma empresa num ambiente competitivo muito

intenso, como as empresas de informática, por exemplo, a variação da adequação ao ambiente se dá numa velocidade tal que ninguém sabe quem está realmente de posse de vantagem real e sustentada num dado momento. A dinâmica das coisas é muito semelhante nos negócios e na natureza.

Aprendizado, evolução e adaptação no ambiente organizacional são facetas diferentes da mesma dinâmica. As espécies tornam-se mais ricas, mais sutis, mais surpreendentes à medida que seus “schemata” vão se tornando mais hábeis para lidar com o mundo, o mesmo acontece com as empresas.

O Paradigma da Complexidade não se constitui numa teoria acabada, mas num campo teórico aberto capaz de se configurar numa visão de uma nova lógica da organização; argumentando contra o modelo newtoniano de um mundo mecânico, do qual a mudança não faz parte. A perspectiva newtoniana mostra-se como um modelo limitado, que enfatiza ordem, estabilidade e equilíbrio. Para os autores, este modelo deve adequar-se a uma imagem mais abrangente da realidade, que considere as características atuais de mudança acelerada: instabilidade, desequilíbrio e imprevisibilidade.

PRIGOGINE (apud NÓBREGA, 1996) demonstrou que instabilidade, desordem e imprevisibilidade são fatores centrais no desenvolvimento de novas formas complexas de organização. Estes sistemas são estruturas compostas por uma variedade de subsistemas que interagem de forma não linear, tanto interna como externamente.

Os sistemas não lineares alternam períodos de comportamento previsível com períodos de flutuações, com perturbações internas e externas, que amplificam as interações não lineares.

A continuidade deste processo pode levar o sistema além das fronteiras de estabilidade, a um ponto crítico no qual a simetria da estrutura existente é rompida. Isto inicia um estado dominado pela imprevisibilidade, caracterizado pelo comportamento caótico das estruturas. Este estado permite explorar uma variedade de possibilidades evolucionárias. PRIGOGINE (apud NÓBREGA, 1996) observou que existe uma preferência, dos sistemas nestas condições, por determinados caminhos entre todos os possíveis. Existe um potencial de auto-organização do sistema criar nova forma mais avançada de estrutura. O contrário seria o caos contínuo.

Atingida esta nova estrutura, ela é mais complexa e mais capaz de realizar trabalho e atividade que a anterior. Isto se deve a sua maior capacidade de atrair, utilizar e organizar a energia disponível para a manutenção e a evolução. Portanto, eventos de quebra de simetria são episódios críticos na evolução. Por outro lado, o caminho inverso, a redução do fornecimento externo de energia, pode reduzir a capacidade do sistema de auto-organizar-se e evoluir.

Transpostos para o estudo das organizações complexas, segundo WOOD (1995), os conceitos desenvolvidos por Prigogine representam uma terceira onda de compreensão da dinâmica das mudanças. A primeira onda estaria baseada na visão da empresa como uma máquina – própria do enfoque weberiano da organização burocrática – e em modelos de sistemas fechados e no princípio da minimização da incerteza. A segunda onda estaria ligada às idéias da manutenção do equilíbrio existente, à visão das ciências sociais contemporâneas, dos sistemas adaptativos, interativos, adequando-se através de mudanças incrementais e tendo a estabilização em um novo patamar como meta. A terceira onda, então, admitiria a instabilidade dinâmica e mudanças descontínuas. Períodos de caos seriam uma condição necessária para a evolução.

O Paradigma da Complexidade, em seu contexto mais global, corresponde a uma nova percepção dos fenômenos organizacionais, capaz de penetrar na profunda rede de paradoxos, ambigüidades e conflitos de todo tipo que constituem as empresas. Mais que o desenvolvimento de uma nova perspectiva, este modelo implica numa nova forma de perceber e compreender as organizações. Representa, simultaneamente, um desafio às premissas que permeiam a maioria das práticas organizacionais e uma abertura de fronteiras para a transformação delas.

A Teoria do Caos sinaliza claramente que os velhos vícios do raciocínio linear e seqüencial, que acompanham a organização, terão de ser de fato abandonados. Tem-se variado de modismo em modismo sem dimensionar a complexidade atual do sistema. Vive-se a era dos sistemas complexos, da não linearidade, dos sistemas caóticos. Ficar atento à essas mudanças é condição essencial para a sobrevivência das empresas.

Romper com a visão mecanicista é parar de pensar por compartimentos, adotando uma visão sistêmica da realidade, e construir uma estrutura inicial que possa evoluir, fractalmente, por auto-referência, e levar a empresa ao longo do tempo a se desdobrar, evoluir, crescer e se

perpetuar. Saber reagir aos estímulos que vêm de fora, de maneira criativa, isto é, de maneira coerente com o propósito evolutivo da organização.

O paradoxo é que, ao mesmo tempo que mantém a estrutura da empresa coesa o suficiente para garantir sua solidez, o desdobrar-se em torno das competências centrais mantém a organização aberta para o novo. Atenta e receptiva às informações que recebe do ambiente externo. Apta a mudar, mas de uma forma que mantém a coerência com ela mesma, ou seja, mudando por auto-referência, fractalmente.

A Teoria do Caos reconhece que a partir de uma certa escala de considerações, é impossível separar as coisas, resolvê-las individualmente, e depois tornar a juntá-las para obter a solução final. O mesmo ocorre para a proporcionalidade entre causa e efeito: causas pequenas que se amplificam em efeitos catastróficos.

Nos últimos anos, há uma enxurrada de modismos, teorias, idéias, variações e alternativas propostas para construções de novos modelos. Um paradigma – uma maneira nova de perceber e lidar com a realidade – se estabelece por adoção, nunca por proposição, por sugestão, muito menos por comando de quem quer que seja, afirma NÓBREGA (1996). O processo de adoção de uma novidade implica tempo. É um processo que flui e se difunde, acabando por se estabelecer. A natureza da mudança é essa.

As coisas no meio ambiente que perturbam o equilíbrio do sistema desempenham um papel crucial para o seu crescimento e evolução, ou seja, a capacidade de responder aos desafios do meio ambiente é que faz o sistema crescer e evoluir. Qualquer sistema auto-organizador funciona assim.

Na verdade existe a falsa idéia por parte das organizações de que o papel é garantir a sua sobrevivência, protegendo-se dos distúrbios de fora. Justamente com as teorias do caos e da complexidade é o contrário, o papel é garantir a sobrevivência da empresa embutindo nela a competência para lidar com os estímulos perturbadores do meio ambiente. Sem esses estímulos, a empresa não cresce, nenhum sistema auto-organizador cresce.

Buscar a estabilidade a qualquer custo é um erro, pois a desordem faz parte do processo de crescimento. Confunde-se controle com ordem, mas a natureza nos confronta com a afirmação de que pode haver ordem sem controle. Empresas são processos e processos têm de fluir

criativamente. Portanto, a condição para crescer e evoluir é manter-se aberto aos sinais de fora, é querer a mudança estando atento à complexidade.

4 - INOVAÇÕES GERENCIAIS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

É importante analisarmos porque as organizações adotam e/ou rejeitam modismos e como estes surgem e desaparecem. No contexto de relações públicas, a proposta é refletirmos os modismos que invadem a área, e principalmente a postura adotada pelo profissional de relações públicas diante destas inovações.

Entre os modelos que se propõem a analisar as inovações, temos duas perspectivas de análise: o estudo de ABRAHAMSON (1991) voltado para a difusão de inovações, abordando como ocorre a adoção/rejeição por parte das organizações; e o estudo de GILL&WHITTLE (1992) voltados para a evolução das inovações.

A abordagem proposta por ABRAHAMSON (1991) procura explicar a difusão de inovações gerenciais. O autor aponta em seus estudos a perspectiva da escolha eficiente, ao referir-se como as organizações adotam/rejeitam uma inovação. Nesta perspectiva, o autor afirma que as organizações, em determinado grupo, podem escolher de forma livre e independente a tecnologia administrativa a ser adotada; e que as organizações conhecem seus objetivos e possuem alta capacidade de predição sobre como a tecnologia administrativa a ser adotada pode gerar impacto sobre elas mesmas.

ABRAHAMSON (1991) contrapôs as duas perspectivas anteriores, levantando a perspectiva da influência externa, ou seja as organizações fora do grupo também influenciam as escolhas da organização dentro do grupo. Outra contraposição apresentada é a perspectiva da incerteza, ou seja as organizações possuem freqüentemente pouca clareza quanto a seus objetivos e muita dubiedade quanto à eficiência das tecnologias administrativas. Por isso, elas tendem a imitar outras organizações.

A partir destes pressupostos, ABRAHAMSON (1991) propõe, no quadro abaixo, uma perspectiva de análise da difusão e rejeição das inovações administrativas por parte das organizações.

	Processo de imitação – não induz a difusão ou rejeição	Processo de imitação – induz a difusão ou rejeição
Organizações em certo grupo determinam a difusão e rejeição neste grupo	Perspectiva da Escolha Eficiente	Perspectiva do Modismo
Organizações fora de certo grupo determinam a difusão e rejeição neste grupo	Perspectiva da Seleção Forçada	Perspectiva da Moda

Fonte: ABRAHAMSON, Eric. *Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations*. Academy of Management Review, v.16, p.586-612, 1991. In WOOD (1995)

A perspectiva da escolha pressupõe que as escolhas das inovações administrativas são racionais e baseadas numa avaliação de que as mesmas ampliarão a eficiência da organização.

Na perspectiva da seleção forçada as organizações não são completamente independentes para escolher que inovações administrativas adotar ou rejeitar. Outras organizações e/ou agentes externos podem ser influenciadores; impondo, desse modo, a adoção ou rejeição de inovações gerenciais entre organizações mais suscetíveis.

As outras duas perspectivas – moda e modismo – partilham o pressuposto de que, sob condições de incerteza, as organizações tendem a imitar decisões adotadas por outras organizações. O que diferencia estas duas perspectivas é que a na moda as organizações são influenciadas por atores fora de seu grupo, enquanto no modismo as inovações são difundidas quando as organizações imitam outras dentro do mesmo grupo.

Para GILL&WHITTLE (1992) as inovações têm um ciclo de vida, que vai desde o nascimento até o declínio. Esta metáfora é largamente utilizada em várias áreas. Um exemplo é o ciclo de vida dos produtos na abordagem do marketing.

A perspectiva da evolução explica como a inovação surge, evolui e declina. Os autores afirmam que as inovações administrativas são criadas e vendidas como panacéias em pacotes de

consultoria. Segundo o modelo proposto, as inovações (panacéias) possuem um ciclo natural, do entusiasmo da adoção à desilusão do abandono, quando uma inovação substituta reinicia o ciclo.

Para entendermos o modelo de GILL&WHITTLE sobre o ciclo de vida de uma inovação, vamos analisar a figura abaixo:

Erro de inclusão de tabela

Fonte: GILL, John, WHITTLE, Sue. *Management by panacea: accounting for resilience. Journal of Management Studies*, v.30, nº 2, 1992. In WOOD (1995)

Em cada uma das fases da evolução de uma inovação, do seu nascimento até seu declínio, alguns elementos caracterizam o estágio no qual encontra-se a inovação, de acordo com os elementos identificados na figura acima. Na fase na qual a inovação entra em declínio, alguns elementos podem caracterizar este momento, para ilustrar, tomemos como exemplo os custos que tornam-se elevados, já não representando vantagem em termos de custo/benefício, assim como os modismos substitutos que começam a surgir.

As duas abordagens focalizam dimensões distintas do fenômeno. Enquanto ABRAHAMSON trata da difusão da inovação, GILL&WHITTLE tratam da evolução da inovação. Uma leitura conjunta das abordagens permite que tenhamos melhores condições de analisar o fenômeno das inovações.

A partir dos modelos de ABRAHAMSON (1991) e GILL&WHITTLE (1992) é possível interpretarmos como as inovações em relações públicas têm sua adoção/rejeição e sua evolução. Ao situarmos o endomarketing e o marketing social enquanto um modismo em relações públicas, podemos considerar que ao término de seu ciclo de vida, teremos uma inovação que irá substituí-lo, com uma nova roupagem.

Pode-se observar nas organizações que o ciclo de vida dos modismos é constantemente reiniciado, agregando alguns elementos que talvez possam distingui-lo do seu antecessor, porém

preservando algumas características que nos permitem analisá-lo enquanto uma nova “roupagem”.

O endomarketing não representa uma inovação radical, mas uma nova “roupagem” a uma prática de relações públicas. As relações com o público interno ou comunicação interna são as antecessoras do endomarketing. Com esta abordagem, o marketing social também não se configura como uma inovação radical, mas como uma nova “roupagem” para as relações públicas comunitárias e o relacionamento com a comunidade.

Portanto, a adoção destas “inovações” deve ser alvo de uma reflexão por parte do profissional de relações públicas. Assumir uma postura crítica é essencial para um profissional que pretende intervir nas questões comunicacionais das organizações.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não cabe aqui, retomarmos o que já foi dito, mas estimular caminhos para ampliarmos a discussão em torno dos modismos em relações públicas, para que possamos levar os profissionais à reflexão.

A mera reprodução de modelos não leva o profissional a realizar uma intervenção qualificada nas organizações, tornando-se um mero reprodutor de modismos. Exige-se do profissional não a simples adoção destes modismos, mas a adoção de uma postura crítica. Ao adotarmos uma postura crítica estaremos fortalecendo e qualificando as ações de relações públicas nas organizações.

O tema não está esgotado, lançamos apenas alguns questionamentos que merecem um maior aprofundamento e reflexão por parte dos relações públicas. Tomemos estas reflexões iniciais como um ponto de partida, para que novos estudos ampliem esta discussão.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 2.ed. Porto Alegre: Comunicação Integrada Editores, ABRP - RS/SC, 1995.

NÓBREGA, Clemente. *Em busca da empresa quântica*: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

WOOD Jr., Tomaz (org.) *Mudança organizacional*: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Tiago Mainieri. *Os desafios da qualidade frente ao novo ambiente organizacional* – um estudo de caso. Dissertação de mestrado. Santa Maria: UFSM/PPGEP, 1999.