



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

**“OS EFEITOS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA DETERMINAÇÃO  
DA PRÁTICA E DO PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES  
PÚBLICAS - ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES  
DO BRASIL E DO CHILE”<sup>1</sup>**

Autor:

**Maria Aparecida Ferrari**

**Universidade Metodista de São Paulo - UMESP**

**2002**

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



## Resumo

Este texto tem por objetivo examinar a importância dos valores organizacionais na prática das Relações Públicas e no desempenho dos profissionais que gerenciam a área, buscando verificar as conexões entre cultura e comunicação, dois elementos importantes para o funcionamento das organizações. Os resultados obtidos revelam que organizações com culturas de características autoritárias disseminam valores assimétricos e conservadores produzindo uma comunicação reativa e de baixo relacionamento. Por outro lado, organizações que pertencem a setores econômicos vulneráveis, seja por seus produtos ou serviços, sofrem pressões de diferentes segmentos da sociedade e tratam de manter uma comunicação proativa e interativa para minimizar problemas e reforçar seus pontos positivos.

Palavras-chaves: **valores organizacionais, cultura e prática das Relações Públicas.**

## Resumen

Este texto tiene por objetivo examinar la importancia de los valores organizacionales en la práctica de las Relaciones Públicas y el desempeño de los profesionales que administran el área, buscando verificar las relaciones entre cultura y comunicación, dos elementos importantes para el funcionamiento de las organizaciones. Los resultados obtenidos apuntan que organizaciones con culturas de características autoritarias diseminan valores asimétricos y conservadores produciendo una comunicación reactiva y de bajo relacionamento. Por otro lado, organizaciones que pertenecen a sectores económicos vulnerables, sea por sus productos o servicios, sufren presiones de distintos sectores de la sociedad y tratan de mantener una comunicación proactiva e interactiva para minimizar problemas y reforzar sus puntos positivos.

Palabras-claves: **valores organizacionales, cultura y práctica de las Relaciones Públicas.**

## Abstract

This present text aims to investigate the importance of the organizational values in the Public Relations practice and in the roles of the practitioners in their departments, looking for conexions betwen culture and communication, two important elements for managing orgrganizations. The results show that organizations with characteristics of authoritarian cultures spread assymetric and conservative values, producing a reactive communication and low relationship. By the other side, organizations that belongs to vulnerable economic sectors, by their products or services, suffering pression of diferent parts of the society,



looking for maintaining a proactive and interactive communication for minimizing problems and reinforce their positive points.

Keywords: **organizational values, culture and Public Relations practice.**

## **Introdução**

Este estudo intercultural trata de focar a atividade de Relações Públicas através das percepções dos gerentes dos departamentos de Relações Públicas/Comunicação e de altos executivos, de 35 empresas brasileiras e chilenas, sobre os efeitos que os valores organizacionais podem ter na determinação da prática e dos papéis desempenhados pelos profissionais de Relações Públicas.

As novas demandas da sociedade têm propiciado a democratização da comunicação e, em especial, da atividade de Relações Públicas, pois é cada vez mais importante compreender a dinâmica organizacional e os mecanismos pelos quais a empresa se relaciona com os seus públicos estratégicos e vice-versa. Significa compreender comportamentos, valores, condutas e estilo de comunicação adotado pelas organizações para verificar como esses elementos interagem para a produção de uma comunicação corporativa.

Grunig e Hunt (1984, p.6) definiram as Relações Públicas como a “administração da comunicação entre a organização e seus públicos”. De acordo com os autores, as organizações usam a administração estratégica para identificar oportunidades e ameaças no ambiente. Dentro desse contexto, as Relações Públicas têm como propósito contribuir para a eficácia organizacional, atuando como mediadora de relacionamentos com os diversos públicos, buscando administrá-los por meio da negociação, colaboração e mediação.

Segundo Motta (1997, p.26) “os comportamentos dos executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores”. Nesse sentido, a cultura e a comunicação atuam juntas, uma sobreposta a outra. A reflexão de Freitas (1991, p.34) caracteriza exemplarmente a afirmação, quando diz que, “o processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas”.

É necessário reconhecer as diferenças culturais de cada país estudado e, assim, aprender a interpretá-las diante das manifestações dos comportamentos expressos pela sociedade. A realização deste estudo, enfatizando a cultura como uma variável que influencia e afeta a prática de Relações Públicas em organizações brasileiras e chilenas, procurou preencher uma lacuna, principalmente ao adotar uma escala de valores que representa as características culturais próprias dos dois países pesquisados.

Para conseguir o objetivo proposto, foi utilizado, como arcabouço conceitual, os modelos de prática de Relações Públicas, desenvolvidos por Grunig e Hunt (1984) e 1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Murphy (1991), a tipologia dos papéis desempenhados pelos profissionais de Relações Públicas de Broom e Dozier (1986) e Wright (1998), visão de mundo assimétrica e simétrica de Grunig e White (1992), e a escala de valores organizacionais validada por Tamayo (1994) e complementada por Rodríguez (1991, 1995).

### **Modelos de práticas de Relações Públicas**

J. Grunig e Hunt (1984) foram os primeiros a elaborar uma tipologia sobre os modelos de prática de Relações Públicas, que serviu para descrever o desenvolvimento histórico da atividade nos Estados Unidos, mediante a utilização de um conjunto de tipos ideais que descreviam diferentes maneiras pelas quais as Relações Públicas eram praticadas. Os quatro modelos descritos são: “agência de imprensa/divulgação”, “informação pública”, “assimétrico de duas mãos” e “simétrico de duas mãos”.

O primeiro modelo, “agência de imprensa/divulgação”, descreve as Relações Públicas como um esforço “propagandístico”, pois busca chamar o máximo de atenção da mídia para os produtos e ou serviços da organização. Os profissionais nesse modelo vêm na mídia a maneira de alcançar seus objetivos mediante a divulgação dos produtos e/ou serviços e usam a comunicação de uma mão, mediante o sistema fonte - receptor. A informação que as organizações disseminam normalmente é incompleta e nem sempre é correta e verdadeira. O segundo modelo, “informação pública”, está orientado para disseminar a informação verdadeira e evitar que fatos desfavoráveis possam prejudicar a imagem da organização. Esse modelo é similar ao primeiro, pois não leva em consideração as expectativas dos públicos a que se destina a mensagem e não utiliza a pesquisa como uma atividade de comunicação. Esse modelo era conhecido como jornalístico, uma vez que seu objetivo baseava-se somente na divulgação de informações.

Os profissionais do modelo “assimétrico de duas mãos” usam teorias das ciências sociais, sobretudo a Psicologia, para conhecer os mecanismos das atitudes e mudança comportamental, assim como métodos sofisticados de pesquisa, para persuadir ou influenciar os públicos em favor da organização e para que apoiem os interesses dela. Este modelo usa a pesquisa para identificar quais mensagens motivam o apoio dos públicos para com a empresa sem que ela altere o seu comportamento. O último modelo, “simétrico de duas mãos” baseia-se na compreensão mútua, proporcionando um espaço para o diálogo e discussão entre a organização e seus públicos. O objetivo desse modelo é a busca do equilíbrio, que promova o entendimento mútuo, além de administrar o conflito entre a organização e seus públicos, por meio da mudança de comportamento de ambas as partes.

Em 1991, Murphy desenvolveu a idéia do modelo “motivo misto”, que seria uma combinação dos modelos assimétrico e simétrico. A autora baseou-se nos conceitos da teoria dos jogos e tratou de mostrar que as organizações tentam satisfazer seus próprios interesses enquanto simultaneamente tentam ajudar o público a satisfazer os seus. Esse quinto modelo aponta o modelo simétrico de Grunig (1984) como um enfoque perfeito e utópico, sendo pouco possível de ser encontrado na vida real. Por outro lado, o modelo de “motivo misto”, segundo Murphy (1991) está respaldado no



uso da negociação, onde nenhum dos lados abandona seus interesses fundamentais o que lhe garante a factibilidade de sua existência na prática das Relações Públicas.

### **Tipologia de papéis desempenhados pelos profissionais de Relações Públicas**

A tipologia desenvolvida por Broom e Dozier (1986) aponta que o papel desempenhado pelo profissional de Relações Públicas frequentemente depende do modelo de Relações Públicas que é praticado na organização. Nesse estudo utilizamos quatro papéis, a saber: “técnico da comunicação”, “especialista em relações com os meios de comunicação”, “conselheiro” e “administrador da comunicação”. No primeiro papel, “técnico da comunicação”, o profissional executa tarefas técnicas de comunicação e não está envolvido nos processos decisórios da organização. O segundo papel, “especialista em relação com os meios de comunicação”, dedica-se a manter relacionamentos com os distintos meios de comunicação com o objetivo de manter sempre um canal aberto junto a mídia à serviço da organização. Também nesse caso não existe um envolvimento do profissional nas decisões estratégicas da organização. O “conselheiro”, possui relativo poder e influência nos processos decisórios e seu papel abrange mais a figura do assessor que aconselha os altos executivos sobre aspectos ligados à comunicação. Já no quarto papel, “administrador da comunicação”, o profissional faz parte da equipe da alta administração que elabora e implementa as políticas da organização e é considerado como um executivo importante para participar dos processos decisórios.

Recentemente Wright (1998) considerou a existência de um novo papel para os profissionais de Relações Públicas, chamado de “executivo da comunicação”, cuja função faz parte do staff corporativo, respondendo diretamente ao presidente da companhia. Esse papel também foi incorporado à tipologia utilizada no trabalho em questão.

### **Conceito de visão de mundo: assimétrica e simétrica**

O conceito de visão de mundo foi introduzido pela primeira vez em Relações Públicas por J. Grunig (1989), para explicar a existência das diferentes práticas de Relações Públicas nas empresas. O autor acreditava que a visão de mundo afetava a prática de Relações Públicas e a administração da organização. Mais tarde, J. Grunig e White (1992), chegaram a conclusão de que a cultura produz uma visão de mundo e, no contexto de Relações Públicas, essa visão determina como os profissionais e organizações enfocam e definem as Relações Públicas.

A visão de mundo assimétrica é caracterizada por uma cultura autoritária e é definida pelas seguintes pressuposições:

- *Orientação Interna*: os membros da organização olham para fora estando dentro dela e, portanto, têm uma visão distorcida da organização, diferentemente das pessoas que estão no contexto externo.
- *Sistema Fechado*: a informação flui de dentro para fora da organização e não vice-versa.
- *Eficiência*: eficiência e controle de custos são mais importantes que a inovação.



- *Elitismo*: os líderes sabem o que é melhor para a organização. Eles têm mais conhecimento que os demais funcionários. Sabedoria não é produto de um “livre mercado de idéias”.
- *Conservadorismo*: a mudança é indesejável. Os esforços externos para mudar a organização devem ser evitados; a pressão para a mudança pode ser considerada subversiva.
- *Tradição*: a tradição proporciona estabilidade à organização e ajuda a manter sua cultura.
- *Autoridade Central*: o poder deve estar concentrado nas mãos de poucos altos executivos. Os empregados devem ter pouca autonomia. As organizações devem ser gerenciadas como autocracias.

Por outro lado, a visão de mundo simétrica, é identificada por uma cultura participativa, mediante as seguintes pressuposições:

- *Interdependência*: as organizações não podem isolar-se de seu ambiente. Embora existam fronteiras que as separam de seu ambiente externo, os públicos e outras organizações interagem com a empresa.
- *Sistema Aberto*: a organização está aberta para sistemas interpenetrativos e livres trocas de informações com outros sistemas.
- *Equilíbrio Móvel*: as organizações, como sistemas, esforçam-se para manter equilíbrio com outros sistemas, um estado de equilíbrio que constantemente se move como as mudanças do ambiente. Os sistemas podem estabelecer equilíbrio pelo controle de outros, pela adaptação deles mesmos com outros ou por ajustes mútuos e cooperativos. A visão de mundo simétrica prefere ajustes cooperativos e mútuos para controlar e adaptar-se.
- *Eqüidade*: as pessoas devem ter oportunidades iguais e ser respeitadas como seres humanos. Qualquer indivíduo, apesar da educação ou formação pode proporcionar informações valiosas dentro da organização.
- *Autonomia*: as pessoas são mais inovadoras, construtivas e auto-suficientes quando elas têm autonomia para influenciar seus próprios comportamentos, ao invés de ser controladas por outros. Autonomia maximiza a satisfação do funcionário dentro da organização e a cooperação para fora dela.
- *Inovação*: novas idéias e pensamento flexível, em vez de tradição e eficiência, podem ser realçadas e estimuladas.
- *Descentralização da Administração*: a administração deveria ser coletiva; os administradores deveriam coordenar em vez de ditar regras. Descentralização aumenta a autonomia, a satisfação dos empregados e a inovação.



- *Responsabilidade*: as pessoas e as organizações devem estar preocupadas com os efeitos de seus comportamentos em relação aos outros, e tentar eliminar as conseqüências adversas.
- *Resolução de Conflitos*: o conflito deveria ser resolvido através da negociação, da comunicação e de compromisso, e não pela força, manipulação, coerção ou violência.
- *Liberalismo e Interesse Grupal*: consideram o sistema político como um mecanismo para a negociação aberta entre interesses ou assuntos coletivos. Os grupos de cidadãos são vistos como “grupo de pessoas comuns com interesses legítimos contra governos irresponsáveis e estruturas corporativas”.

Tendo em vista que as visões de mundo assimétrica e simétrica de Relações Públicas são pressuposições advindas das percepções das pessoas e que são influenciadas pela cultura da sociedade, este estudo tratou de relacionar as características de ambas as visões com um conjunto de valores organizacionais resultado da combinação de duas hierarquias, no Brasil por Tamayo (1994) e no Chile por Rodríguez (1991, 1996). Tal procedimento teve como objetivo identificar como os comportamentos das organizações afetam a prática das Relações Públicas e os papéis desempenhados pelos profissionais.

#### **Escala de valores organizacionais**

Foi utilizada uma escala de valores organizacionais validada por Tamayo (1994) e complementada por Rodríguez (1991, 1995), que teve como propósito identificar uma hierarquia de valores a ser aplicada nas empresas pesquisadas. A importância da escala está no fato de os valores serem componentes importantes na formação do tecido cultural das organizações. Os dez valores testados nesta tese foram identificados como adequados para ambos países, uma vez que as características chilenas apontadas por Rodríguez (1991, 1995) se assemelhavam às encontradas no Brasil. O propósito da aplicação da escala foi a de identificar os valores assumidos pelas empresas pesquisadas e, a seguir, correlacioná-los com os modelos de prática de Relações Públicas e dos papéis desempenhados pelos profissionais. Os dez valores apresentados foram:

- *Honestidade*: promoção do combate à corrupção na organização.
- *Maximização dos lucros da organização*: atenção mais voltada aos resultados financeiros que à gestão organizacional como um todo.
- *Qualificação dos recursos humanos*: promover a capacitação e o treinamento dos empregados.
- *Competência*: saber executar as tarefas da organização.
- *Criatividade/Inovação*: capacidade de inovar na organização.
- *Respeito ao funcionário*: consideração aos aspectos individuais dos funcionários e às suas opiniões.
- *Hierarquia*: respeito aos níveis de autoridade.



- *Eficácia*: fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados.
- *Eficiência*: executar as tarefas de forma certa.
- *Comprometimento*: identificação com a missão da organização.

### **Descrição da pesquisa**

O presente trabalho tratou de discutir quatro conceitos principais: modelos de prática de Relações Públicas, papéis desempenhados pelos profissionais da área, visão de mundo assimétrica e simétrica e valores organizacionais. Tais conceitos foram testados em 70 entrevistas realizadas (35 com executivos da alta administração e 35 com gerentes do departamento de Relações Públicas/Comunicação) em 22 organizações brasileiras e 13 chilenas selecionadas pela pesquisadora. A amostra foi baseada no ranking das melhores e maiores empresas das revistas Exame (1998), no Brasil e Gestión (1998), no Chile.

Os critérios para a seleção da amostra incluíram: a existência de um departamento de Relações Públicas/Comunicação, faturamento superior a US\$ 1.000 milhões para as empresas brasileiras e US\$ 100 milhões para as chilenas, com 500 ou mais funcionários e localização da casa matriz nas cidades de São Paulo e Santiago.

O fato de contar com uma pequena amostra de organizações nos dois países, ajudou a pesquisadora a optar pela metodologia qualitativa, uma vez que esse procedimento possibilita o exame dos fenômenos sob uma perspectiva mais profunda. Outro motivo que justifica a metodologia adotada é o fato de o estudo abordar dimensões da cultura e dos valores organizacionais que, vistos como conceitos abstratos, requerem a pesquisa qualitativa, como técnica mais adequada para identificar os comportamentos dos modelos e papéis.

A pesquisa intercultural de Relações Públicas desenvolvida neste estudo envolveu uma compreensão sobre as diferenças entre as culturas brasileira e a chilena. Conseqüentemente, a metodologia adotada ofereceu a oportunidade de reconhecer e articular as pressuposições culturais de cada país, que foram posteriormente analisadas.

### **Metodologia**

A escolha da pesquisa qualitativa foi considerada a mais apropriada para esse estudo e optou-se pela formulação de “questões de pesquisa” ao invés de hipóteses, devido à insuficiência de bases teóricas existentes na área das Relações Públicas. As “questões de pesquisa” ofereceram riqueza e profundidade necessárias para compreender os significados, uma vez que elas surgem das observações do mundo real.

Esse método proporcionou aos entrevistados a oportunidade de discutir determinados tópicos segundo seus pontos de vista, mesmo utilizando um protocolo estruturado de categorias. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa permitiu a abordagem de assuntos sob diferentes ângulos e de perspectivas não analisadas pela revisão da literatura.

As “questões de pesquisa” foram agrupadas de acordo com as quatro variáveis testadas neste estudo: modelos da prática de Relações Públicas, papéis desempenhados



pelos profissionais de Relações Públicas, visão de mundo assimétrica e simétrica e valores organizacionais.

As entrevistas foram realizadas “in loco” pela pesquisadora, nas cidades de Santiago do Chile e São Paulo.

### **Análise dos resultados**

A análise dos resultados da pesquisa apontam que os valores culturais têm influência na determinação de comportamentos organizacionais e, conseqüentemente, estabelecem alguns parâmetros para o funcionamento do departamento de Relações Públicas e para a determinação do papel do profissional.

### **Dados sócio-demográficos**

Na descrição dos dados sócio-demográficos dos entrevistados, conclui-se que a nomenclatura Relações Públicas aparece em somente em três departamentos de comunicação (uma vez no Brasil e duas no Chile); com relação à formação acadêmica dos entrevistados, foram encontrados apenas três profissionais com curso superior de Relações Públicas no Brasil, e somente um no Chile. Os demais responsáveis pelos departamentos possuíam formação nas áreas de Comunicação (Jornalismo e Publicidade) e das Ciências Sociais e Administrativas (Letras, Administração, Direito, entre outras). A distribuição por sexo, entre os gerentes dos departamentos de Relações Públicas/Comunicação também aponta uma preponderância dos homens, que eram 17 (77%) contra 5 (23%) de mulheres nas chefias.

### **Vulnerabilidade das organizações**

Durante a análise dos resultados, observou-se que a descrição das práticas dos departamentos de Relações Públicas/Comunicação sofria variações e que essas ocorrências estavam relacionadas a eventos referentes às influências do setor produtivo e do ambiente externo.

Mediante essa constatação, adotou-se o critério de classificar as organizações pesquisadas como “mais vulneráveis” e “menos vulneráveis”. O termo “mais vulnerável” identificava as organizações mais propensas às situações de crise e que pertencem a setores econômicos mais críticos frente à sociedade, como químico, siderúrgico, farmacêutico entre outros. A empresa “menos vulnerável” foi identificada por pertencer a setores menos agressivos ao homem e sob menos pressão da sociedade, como os de transportes, produtos de higiene pessoal, eletroeletrônicos, etc.

Dessa maneira, verificou-se que as empresas mais vulneráveis adotavam modelos de prática de Relações Públicas mais avançados e que seus profissionais se desempenhavam como verdadeiros administradores da comunicação. Por outro lado, as empresas menos vulneráveis eram caracterizadas por culturas mais autoritárias, com valores organizacionais mais conservadores e, conseqüentemente com modelos de prática de Relações Públicas assimétricos.

### **Modelos de Relações Públicas**



Com relação ao modelo de Relações Públicas praticado pelas empresas no Brasil e Chile, observou-se que o setor produtivo e as influências do ambiente externo tinham influência vital nos modelos adotados pelos departamentos.

Os resultados da amostra brasileira, assim como da chilena, apontam para um equilíbrio entre os modelos assimétrico de duas mãos e o misto. As empresas consideradas mais vulneráveis estavam desenvolvendo práticas de negociações com seus públicos estratégicos, posicionando-se no modelo misto, enquanto que as menos vulneráveis estavam mais preocupadas em alcançar resultados que as beneficiassem, identificando uma clara prática do modelo assimétrico de duas mãos.

Não foram detectadas práticas de Relações Públicas caracterizadas pelos modelos de uma mão, agência de imprensa/divulgação e informação pública. Tal resultado leva à conclusão de que houve um avanço nas práticas comunicacionais das organizações, uma vez que os modelos assimétrico e simétrico supõe a manutenção da troca de informações, o que leva a uma prática de relacionamento. Portanto, conclui-se que as práticas de Relações Públicas de duas mãos estão se legitimando em praticamente toda a amostra, consideradas as mais avançadas.

### **Participação no planejamento estratégico**

Com relação a participação do profissional de Relações Públicas no planejamento estratégico o resultado obtido mostrou que ainda existe um longo caminho a trilhar, uma vez que somente sete, dos 22 gerentes de Relações Públicas no Brasil, participavam desse processo estratégico. No Chile essa participação foi de seis (46%) gerentes dos 13 entrevistados. O fato de quase a metade da amostra chilena apontar que os gerentes de Relações Públicas participam do planejamento estratégico pode ser explicado pela presença de empresas multinacionais que adotam tipos de gestão que envolvem a participação dos funcionários nas decisões estratégicas. Todos os profissionais de Relações Públicas chilenos que participavam do planejamento estratégico pertenciam às empresas consideradas “mais vulneráveis”, reforçando a premissa de que a freqüente exposição frente às pressões da sociedade obriga as empresas a adotarem posturas mais proativas e interativas.

Os demais profissionais, em ambos os dois países, limitavam-se a participar de decisões específicas à gestão de processos comunicacionais.

### **Papéis desempenhados pelos profissionais de Relações Públicas**

De acordo com a tipologia de papéis apresentada por Broom e Dozier (1986) e Writght (1994), verificou-se que, enquanto 21 (96%) dos gerentes dos departamentos de Relações Públicas/Comunicação do Brasil se auto denominavam “conselheiros” (55%) e “administradores da comunicação” (41%), somente sete (32%) dos executivos entrevistados confirmavam esses papéis mais estratégicos para seus gerentes de Relações Públicas. Na seqüência 13 (59%) dos mesmos executivos brasileiros afirmaram que os profissionais de Relações Públicas desempenhavam-se como especialistas com os meios de comunicação, enquanto que nenhum profissional de Relações Públicas considerou-se como tal.



No Chile, oito (62%) dos gerentes dos departamentos de Relações Públicas/Comunicação consideravam-se administradores da comunicação e, somente dois (15%) viam-se no papel de conselheiros da comunicação. Por outro lado, os executivos chilenos confirmaram a visão de seus pares brasileiros, considerando que seis (46%) dos profissionais de Relações Públicas atuavam como especialistas com os meios de comunicação. Os demais papéis se diluíram entre o “conselheiro” e “administrador”, totalizando seis (46%) respostas.

Tais dados levam a concluir que a alta administração não vê a atividade de Relações Públicas como uma função estratégica que busca a manutenção de relacionamentos favoráveis junto aos seus públicos, assim como para agregar valor à organização.

A percepção dos altos executivos brasileiros e chilenos, acerca da atividade de Relações Públicas, está muito mais relacionada à função de assessoria de imprensa, de divulgação da empresa junto aos meios de comunicação e da preservação do que eles entendem por “imagem” (estar apto para “vender” produtos/serviços), do que o exercício da função ética da gestão estratégica comunicativa.

### **Visão de mundo assimétrica e simétrica**

Ficou evidente que existe uma relação entre a cultura organizacional e os modelos de prática de Relações Públicas adotados pelas empresas brasileiras e chilenas. Verificou-se que as empresas estão passando por um momento de transição entre a cultura autoritária para participativa, resultado das profundas mudanças vividas por esses países nos últimos anos. A pesquisa demonstrou que somente seis (27%) empresas brasileiras encontravam-se praticando o modelo misto de Relações Públicas num ambiente de cultura organizacional participativa, enquanto que as demais 16 (73%) pertenciam a organizações com traços de cultura autoritária (32%) e na etapa de transição (41%) praticando modelos assimétricos de Relações Públicas.

No caso chileno, apenas três empresas estavam praticando o modelo de motivo misto num ambiente de cultura organizacional participativa. Observou-se que a relação entre a cultura organizacional e o modelo de Relações Públicas adotado estava intimamente ligado ao processo de desenvolvimento econômico que o país tem passado nos últimos anos. Conclui-se que as reformas políticas e econômicas promovidas pelos empresários não foi acompanhada, na mesma velocidade, pela mudança dos valores da sociedade, o que ficou comprovado ao verificar que seis (46%) das organizações possuem um ambiente permeado pela cultura autoritária.

### **Valores organizacionais**

A análise das respostas dos responsáveis pelo departamento e Relações Públicas/Comunicação das empresa brasileiras e chilenas revelou que, apesar das pequenas diferenças culturais entre ambos países, os valores organizacionais, na sua maioria, foram classificados de forma similar.

Os valores organizacionais mais valorizados pelos respondentes brasileiros foram: honestidade (50%), comprometimento (45%) e maximização dos lucros (41%).



Os valores como hierarquia, eficiência e maximização dos lucros foram considerados menos importantes nas organizações o que pode ser explicado pela transição paulatina da cultura autoritária para a participativa na qual as organizações têm modificado o cenário empresarial.

Observou-se que, valores simétricos como honestidade e comprometimento apresentaram-se equilibrados com os valores assimétricos, como hierarquia, eficiência e maximização de lucros. Uma explicação para esse comportamento dos valores nas empresas brasileiras pode estar vinculado às mudanças vividas pela maioria das organizações, fruto do fenômeno da globalização e da concorrência dos mercados internacionais.

No caso chileno, os valores melhores pontuados foram o comprometimento (62%), honestidade (46%) e eficiência (46%). Os menos valorizados foram a hierarquia, competência e respeito ao funcionário.

Os resultados se assemelham aos do Brasil, já que dois dos valores mais importantes (comprometimento e honestidade) pertencem à visão do mundo simétrica. Com relação ao valor “respeito ao funcionário” ter sido um dos menos valorizados pela amostra chilena, pode-se dizer que a razão estaria vinculada a traços culturais chilenos, que vêm na orientação paternalista uma forma do funcionário comprometer sua lealdade à chefia, ou seja, ser leal ao sistema e ir além do contratual.

Conclui-se que, os valores organizacionais verificados nos dois países em questão, revelam e asseguram os interesses da alta administração e, desta forma, determinam padrões de comportamentos, formas de administrar e os modelos de práticas de Relações Públicas, assim como a escolha dos papéis desempenhados pelos profissionais.

### **Conclusões**

A utilização dos modelos de prática de Relações Públicas desenvolvidos por Grunig e Hunt (1984) ajudou a identificar e compreender o comportamento das organizações frente à comunicação e, também, a importância cultura nacional, mediante os valores culturais disseminados nas empresas dos dois países. Os modelos, vistos como abstrações mentais, permitiram sistematizar os resultados obtidos nas entrevistas e analisá-los sob certo distanciamento, exercício necessário entre o pesquisador e seu objeto de estudo.

Em ambos países, detectou-se que a prática de Relações Públicas mais frequente nas organizações está entre dois modelos: o assimétrico de duas mãos e o motivo misto. A comunicação assimétrica foi identificada como o propósito de beneficiar a organização e enfrentar as possíveis pressões causadas pelo ambiente externo enquanto que o motivo misto envolvia a negociação e utilizava uma combinação e táticas assimétricas e simétricas para conseguir o equilíbrio entre os interessados. Essa combinação de táticas assimétricas e simétricas, que pode parecer paradoxal, foi detectada na prática, mediante a solução de problemas comunicacionais as organizações mais vulneráveis.



Foi identificado a relação entre a adoção da prática do modelo motivo misto e a participação do profissional de Relações Públicas nas decisões estratégicas junto à alta administração em algumas das organizações mais vulneráveis, tanto no Brasil como no Chile. Porém, ainda são muitos os profissionais de Relações Públicas que não participam das definições estratégicas e nem nas decisões corporativas.

Em ambos países, notou-se que, em geral, o papel desempenhado pelo responsável pelo departamento de Relações Públicas/Comunicação estava relacionado com tarefas consideradas técnicas, como contatos com a mídia, redação de materiais institucionais, entre outras, o que leva a concluir que o tempo disponível para ações mais estratégicas era, muitas vezes, limitado pelas ações táticas. Tal fato poderia ser explicado pelo alto número de responsáveis pelos departamentos de Relações Públicas/Comunicação, com formação acadêmica em outras áreas que não a da comunicação. Tal fato é bastante evidente na amostra brasileira que aponta onze (50%) dos gerentes de Relações Públicas com educação formal em áreas distintas, o que leva a concluir que para a organização o desempenho profissional não está especificamente relacionado com a formação na área de comunicação.

Desta maneira, os resultados permitem concluir que a atividade de Relações Públicas ainda não é percebida, pela alta administração, como uma função essencial como as tradicionalmente conhecidas como: Finanças, Jurídico, Marketing, Produção, entre outras.

Os resultados sugerem que os responsáveis pelo departamento de Relações Públicas/Comunicação começam a fazer parte da alta administração somente com o decorrer dos anos, depois que os executivos passam a depositar confiança no trabalho realizado. Segundo alguns executivos, o profissional de Relações Públicas/Comunicação “ganha a confiança da alta administração”, quando demonstra o grau de conhecimento que tem do negócio ou do setor econômico da empresa. Por outro lado, alguns dos responsáveis pelo departamento de Relações Públicas também afirmaram a importância de possuir conhecimentos específicos do setor da empresa para resolver problemas de comunicação.

Confirma-se a evidência de que a prática de Relações Públicas é influenciada pela estrutura interna da organização e, conseqüentemente, pelos valores disseminados pela alta administração. Nas entrevistas realizadas, observou-se que as práticas de Relações Públicas se alteram conforme a estrutura organizacional, seja ela mais centralizadora e autoritária, ou descentralizada e mais participativa.

Por outro lado, as incertezas do ambiente ou a vulnerabilidade dos setores industriais e de serviços podem ajudar o profissional a ocupar posições de destaque na hierarquia organizacional. A medida que ele tenha que enfrentar as pressões externas e situações de risco, sua exposição junto à alta administração será vital para que consiga o apoio dos executivos principais.

Para determinar o estilo de cultura organizacional das empresas pesquisadas, o conceito de visões de mundo assimétrica e simétrica foi fundamental. Os resultados mostraram que grande parte das organizações brasileiras e chilenas encontra-se num período de transição, de uma cultura autoritária para um participativa. Essa passagem



pode ser justificada por vários fatores, como a globalização dos mercados, os novos modelos de gestão, abertura econômica, estabilidade política, maior participação e conscientização dos cidadãos na vida empresarial, entre outros.

Apesar da rapidez com que os aspectos econômicos e políticos se adaptam aos novos cenários, a cultura, caracterizada como uma dimensão simbólica, é o “tecido organizacional”, cujas tramas alcançam a base da organização sendo, portanto, mais lenta para acompanhar as mudanças. Essa constatação levou a identificar a existência de valores classificados como assimétricos, típicos da cultura autoritária e valores simétricos, que fazem parte da cultura participativa. Ambos os conjuntos de valores permeavam, em graus diferentes, as organizações chilenas e brasileiras.

Dos sete fatores que compõem a visão de mundo assimétrica, observou-se que as características eficiência, conservadorismo e autoridade central ainda estão muito presentes na gestão das organizações chilenas e brasileiras. Portanto, seguindo a perspectiva culturalista, pode-se dizer que o padrão de poder e autoridade exercido na sociedade reflete e influencia o poder nas organizações.

Outras características sofrem resistências de ser adotadas, como por exemplo, a equidade entre gêneros no preenchimento de cargos de chefia. A discriminação sexual é uma dimensão sociocultural em quase todas as sociedades. Entretanto, o que varia, segundo o que foi observado em ambos os países, é a extensão da discriminação nos diversos setores da sociedade. De acordo com os resultados da pesquisa, somente três mulheres estavam desempenhando-se como responsáveis pelo departamento de Relações Públicas/Comunicação no Brasil, no Chile esse número subiu para cinco.

Com relação à adaptabilidade dos profissionais e executivos brasileiros frente às incertezas, observou-se que eles estão acostumados a ajustarem orçamentos, programas e tarefas devido à instabilidade econômica pela qual o Brasil tem passado durante as últimas décadas.

No Brasil, as relações pessoais são altamente valorizadas, o que favorece o modelo de relações interpessoais no trabalho. Verificou-se que os responsáveis pelos departamentos de Relações Públicas/Comunicação utilizam os laços de amizade para, muitas vezes, garantir a legitimidade de seu espaço profissional. A organização é, também, um lugar para fazer amigos.

No Chile, devido à rígida estrutura social, cada funcionário sabe exatamente qual é o seu lugar na organização, não havendo espaço para relacionamentos de amizade e simpatia entre os membros da hierarquia formal, como ocorre no Brasil.

Com relação à influência dos valores organizacionais na determinação do modelo de prática de Relações Públicas e do papel desempenhado pelos profissionais, verificou-se que os respondentes classificaram os valores organizacionais de maneira similar.

Os valores honestidade e comprometimento tiveram a pontuação mais alta em ambos os países. Notou-se que os dois itens estavam relacionados com a visão de mundo simétrica de Relações Públicas, que valoriza a comunicação de duas mãos, mediante a prática do modelo assimétrico ou do modelo de motivo misto. Esses valores



foram encontrados em quase todas as organizações classificadas como vulneráveis, ou seja, que enfrentavam um alto grau de incerteza ou ambigüidade no seu ambiente externo e, que portanto, estavam mais atentas às pressões de grupos. Nesse caso, foram encontrados programas de Relações Públicas proativos, em que o responsável pelo departamento recebia o apoio da alta administração, era membro ativo das decisões estratégicas e desempenhava-se como administrador da comunicação.

Por outro lado, o valor hierarquia foi o que menos preocupava as organizações de ambos os países, de acordo com a baixa pontuação obtida. Sendo um valor relacionado à visão assimétrica de Relações Públicas, considerou-se um avanço o fato de ter sido pouco valorizado, pois um acentuado peso à hierarquia aumenta a dificuldade de comunicação e interação entre os indivíduos da organização, além de enfatizar a concentração do poder.

Apesar da não-valorização do valor hierarquia por parte das empresas brasileiras e chilenas, observou-se que, de acordo com os depoimentos, os modelos e práticas organizacionais eram um retrato de que o conservadorismo ainda imperava nas organizações.

Classificada como valor simétrico, a criatividade/inação ficou numa posição intermediária na escala dos valores nos dois países. Conclui-se que muitas empresas ainda não estão preparadas para adotar características da visão de mundo simétrica, em que a criatividade/inação é vista como um elemento fundamental no processo de desenvolvimento e modernização.

Em suma, verificou-se que os modelos de prática de Relações Públicas adotados pelas empresas de ambos os países revelaram forte aderência aos valores organizacionais. Houve um consenso entre os entrevistados de que os valores organizacionais disseminados buscam um comportamento por parte de seus membros que seja compatível com sua missão e metas.

Por fim, as respostas obtidas nessa pesquisa representam uma pequena amostra do universo de empresas no Brasil e no Chile. Optou-se por se realizar a pesquisa em grandes organizações, pois sabia-se que todas as empresas da amostra escolhida tinham departamentos de Relações Públicas/Comunicação. Recomenda-se que um próximo estudo verifique como se dá a prática das Relações Públicas em médias e pequenas empresas, e se os valores organizacionais aqui detectados estão nelas presentes. Outra possibilidade a ser testada em futuros estudos, seria a utilização do método quantitativo para cobrir um número maior de organizações nos dois países, para que os resultados possam ser generalizados com maior precisão.

A pesquisa foi realizada num momento bastante especial, tanto para o Brasil como para o Chile. Ambos os países têm passado por mudanças sociais, políticas e econômicas, apesar de não terem sido homogêneas em todos os âmbitos da sociedade. Essas mudanças refletem, para ambos, uma transição de um modelo tradicional, caracterizado pelo paternalismo, centralização, malandragem, improvisação, excesso de poder, para um modelo baseado numa maior autonomia, descentralização do poder, criatividade e empoderamento dos funcionários.



### **Bibliografia**

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das Relações Públicas*. 2 ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- BARBOSA, Lívia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BARROS, Betânia T. de , PRATES, Marco A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BASSA, Iván A. D. *Bases culturales para la formulación de un modelo de gestión estratégica de empresas chilenas*. Santiago: Dissertação (Mestrado) – Escuela de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.
- BROOM, Glen M., DOZIER, David. Advancement for Public Relations role models. New York: *Public Relations Review*, v.12 , n.1, p.37-56, 1986.
- DÉLANO, Bárbara A. *Las relaciones Públicas en Chile – fundamentos prácticos y teóricos*. Santiago: Universitaria, 1990.
- EYZAGUIRRE, Pablo C. *Manual de Relaciones Públicas*. Santiago: Los Andes, 1993.
- FERRARI, Maria Aparecida Ferrari. *O processo de Relações Públicas nas organizações sem fins de lucro – caso Senai-SP*. São Paulo: Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 1993.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GRUNIG, J. E. Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. In: BOTAN, C. , HAZLELTON, V. (eds.) *Public Relations theory*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p. 17-44, 1989.
- GRUNIG, J. E., HUNT, T. T. *Managing Public Relations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984.
- GRUNIG, J. E., WHITE, Jon. The effect of worldviews on Public Relations theory and practice. In: GRUNIG, J. E. (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- MELHORES e Maiores empresas. (1998). *Exame*, São Paulo, julho, 1998.
- MOTTA, F. P., CALDAS, M. P. (1997). (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- MURPHY, Patricia. The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. In: GRUNIG, J. E. , GRUNIG, L. A. (eds.). *Public relations annual*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p.115-132, 1991.
- RANKING de Empresas. Edição Especial. *Revista Gestión*, Santiago de Chile, abril, 1998.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

RODRIGUEZ, Dario M. *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Santiago: Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 1991.

\_\_\_\_\_. *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. 2ª ed. Santiago: Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 1995.

\_\_\_\_\_. *Aspectos culturales de la gestión de empresas chilenas*. Santiago: Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, 1998.

TAMAYO, Alvaro. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 10, n. 2, p.269-285, 1994.

TAMAYO, Alvaro, GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, no. 2, p.62-72, abr./jun., 1996.

TAMAYO, Alvaro, SCHWARTZ, Shalom H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 9, n. 2, p.329-348, 1993.