



As Interfaces entre as Relações Públicas e os Recursos Humanos no Processo Organizacional¹

Keity Lílian Barbosa Martins²

José Guibson Dantas³

Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

Dependendo dos objetivos da organização, as Relações Públicas podem agregar valor em diversas áreas da instituição. Uma delas é o setor de Recursos Humanos. Este, com ações direcionadas para o público interno, é responsável por direcionar os colaboradores segundo os interesses organizacionais. Este artigo visa propor o auxílio das Relações Públicas em apoio ao RH, objetivando a diminuição dos conflitos e desenvolvimento institucional, criando novas possibilidades e melhorias no que diz respeito à comunicação organizacional, pois não há como tratar de colaboradores sem que sejam considerados seus anseios, necessidades, expectativas e dificuldades.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações; Relações Públicas; Recursos Humanos.

Introdução

As organizações vêm passando por transformações fomentadas pela globalização e desenvolvimento tecnológico. Para Chiavenato (1999, p.320), “a mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos”.

Diante disso, para adequarem-se aos novos contextos, as instituições passam então a reformular suas estruturas físicas, administrativas e comunicacionais. França e Leite (2007, p.87) afirmam que:

“começa a surgir uma nova cultura empresarial. As mudanças afetam todos os relacionamentos das empresas com seus públicos-alvos: fornecedores, clientes, governo, imprensa e com seus empregados que passam a receber maior treinamento para se adaptar às novas condições de

¹ Trabalho apresentado ao Intercom Júnior, na Área Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste.

² Estudante de Graduação do 7º período do Curso de Relações Pública da UFMA (keitylmartins@yahoo.com.br).

³ Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de Málaga, professor adjunto da Universidade Federal do Maranhão (joseguibsondantas@uol.com.br).



trabalho e ter a maior responsabilidade pelo que fazem, sendo mais valorizados pelas organizações.”

As pessoas passam a fazer parte dos objetivos globais das instituições como fator fundamental para o sucesso. A filosofia das organizações vem sendo firmadas em conceitos de valorização e motivação. Isso pode ser percebido em campanhas institucionais cujos slogans com frequência trazem idéias como, por exemplo, “Governar é cuidar das pessoas”, slogan de uma campanha veiculada pelo Governo do Estado do Maranhão.

Chiavenato (2009, p. 2) nos diz que “diante das mudanças, do novo cenário, as pessoas passam a ser o principal negócio”. Afirmar também, que “o segredo das organizações bem – sucedidas é saber agregar valores humanos e integrá-los e alinhá-los em suas atividades.” (CHIAVENATO, p. 1-2, 2009).

Os resultados do processo globalizante também podem ser acompanhados nas transformações da mentalidade dos empregados, o que está levando à mudança de comportamentos quanto ao posicionamento de seus projetos de vida. Os colaboradores estão cada vez mais informados e cientes de seus direitos. Por outro lado, pelo fato de passarem a maior parte do tempo no ambiente de trabalho, essas pessoas precisam estar satisfeitas, sentirem-se valorizadas e estimuladas, para que consigam desempenhar suas funções com êxito e isso irá repercutir no desenvolvimento institucional.

O potencial humano das organizações

Muitas empresas firmam seus princípios e valores sobre a gestão de qualidade de pessoas, pois reconhecem que, além de melhorar a produção e um ambiente de trabalho, essa filosofia repercute profundamente sobre a imagem institucional.

Segundo Silvio Oliveira (2002, p.81), o principal desafio das organizações não está somente em “diminuir o conflito entre os objetivos individuais e objetivos organizacionais”, mas também “na compatibilização” entre os objetivos organizacionais e os da sociedade em que está inserida.

A gestão de pessoas vem se modificando desde o final da revolução industrial até os tempos atuais. Antes o trabalhador, era visto como “máquina”. Lidava - se com os trabalhadores de maneira burocratizada e apenas operacional. Essa forma de relação



é o tipo relação industrial. O comprometimento dos objetivos organizacionais era com a produção e com os lucros.

Os estudos feitos pela de Administração Científica ou Clássica, surgidos entre as décadas de trinta e quarenta, demonstram a forma como as pessoas que compunham as organizações eram percebidas: “A Escola de Administração Científica tinha como premissa que o trabalhador devia ser estudado como uma unidade isolada, cuja eficiência devia podia ser estimada cientificamente.” (PINHO, p.35, 1990).

A gestão de pessoas atualmente tem uma realidade diferente em instituições modernas e dinâmicas. As empresas ou organizações com visão estratégica sabem que funcionários satisfeitos e valorizados, são funcionários produtivos e propagadores de imagem positiva. Por essa razão despendem tempo em treinamento, qualificação e valorização de seu potencial humano. Elas se valem da gestão de pessoas para que seja possível alcançarem seus objetivos. Além disso, desenvolvem nesses funcionários o sentimento de identificação com a empresa, de forma a estimularem a “vestirem a camisa da organização”. Tudo isso possibilita uma melhor administração das mudanças e até em momentos de instabilidade, pois, ao desenvolverem uma comunicação efetiva, evitam-se mal entendidos.

Vale ressaltar que a gestão moderna de pessoas não trata esses componentes organizacionais essenciais apenas como “peças produtivas”. São consideradas as suas potencialidades e aspectos humanos. Segundo Chiavenato (1999, p.7-8), a gestão moderna do potencial humano se baseia em três aspectos fundamentais: “As pessoas como seres humanos”- dotados de singularidades próprias e riqueza cultural; “as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais”- capazes de agregar valor à instituição com seus talentos e capacidades; “as pessoas como parceiros das organizações”- ao sentirem-se “peça” importante para o desenvolvimento institucional comprometem-se e dedicam-se.

Para lidar com a gestão do seu potencial humano, muitas organizações possuem um setor específico, chamado de setor de Recursos humanos (RH). Esse departamento desempenha atividades nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.

Para Chiavenato (1999, p.11-12), a administração de recursos humanos (ARH) “refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas”. O autor cita treze atividades referentes às tratadas pelo setor de recursos humanos. São elas:



1. Análise e descrição de cargos
2. Desenho de cargos.
3. Recrutamento de pessoal.
4. Admissão de candidatos selecionados.
5. Orientação e integração de novos funcionários.
6. Administração de cargos e salários.
7. Incentivos salariais e benefícios sociais.
8. Avaliação do desempenho dos funcionários.
9. Comunicação aos funcionários.
10. Treinamento e desenvolvimento pessoal.
11. Desenvolvimento organizacional.
12. Higiene, segurança e qualidade de vida o trabalho.
13. Relações com o trabalho e relações sindicais.

Já França e Leite (2007, p. 98) falam de um novo tipo de gestão de RH. Com maiores investimentos na área, e atenção voltada para características que antes não tinham importância na seleção e permanência de um colaborador em uma organização: “Qualidades não exigidas anteriormente, como proatividade, empreendedorismo, disposição para o trabalho em equipe, passaram a ser fatores decisivos na contratação dos colaboradores”.

A Comunicação, um bem necessário

A execução e gestão de qualquer atividade, de qualquer natureza, dependem de uma comunicação eficiente no decorrer dos processos para que tenham êxito. A necessidade de comunicar-se está profundamente presente na essência do homem, desde os tempos primórdios, pois este é um ser social que necessita de contatos. Para que sobreviva, então, em um contexto social é preciso que este crie e apreenda símbolos produtores de sentido, interagindo assim, com o meio onde está inserido. Vera Veiga (2001, p.41) nos diz que a comunicação é um “processo social de produção e partilhamento de sentidos através da materialização de formas simbólicas.” A linguagem surge a partir dessa necessidade, onde códigos são criados com o objetivo de permitir o entendimento entre as partes.

No que se refere ao contexto organizacional, a comunicação é bem mais abrangente do que a comunicação administrativa, onde a diretoria ou gerência dá decretos a seus subordinados em detrimento da ordem e execução das atividades necessárias, ou da disseminação de informações em meios impressos ou eletrônicos,



como o uso de boletins ou sites institucionais e nestes casos se está restringindo-a a apenas a técnicas.

“Administrar é uma atividade que se exerce através da comunicação. Administrar é comunicar. É impossível imaginar uma empresa, de qualquer tipo ou porte, em que não haja nenhum tipo de relação entre as pessoas situadas nos ambientes interno e externo” Arantes (apud Schuler, p. 28, 2004). A utilização de uma comunicação estratégica, diz respeito à mediação dos relacionamentos e informações que envolvem direta ou indiretamente as organizações, fazendo o uso coerente dos instrumentos que servirão de meios para o desempenho das ações.

Para lidar com seu potencial, muitas instituições possuem um setor específico, o de recursos humanos, que na maioria das vezes funciona como uma extensão da comunicação administrativa. Neste, trabalham-se, questões como por exemplo, a valorização, capacitação e incentivo aos funcionários, possibilitando também a estas boas condições de trabalho de forma que se atinjam os objetivos e metas organizacionais. Mas essas ações não podem excluir a relevância da comunicação nesses processos.

É necessário criar vias de mão dupla, permitindo a esses colaboradores comunicarem-se, “terem voz”, e serem ouvidos em suas necessidades, sentindo-se valorizados por isso, pois as “relações humanas consistem em uma verdadeira forma de administrar, cuja essência é a valorização do ser humano.” (PINHO, p. 36, 1990).

Uma comunicação clara e objetiva é fundamental. É importante fazer o uso da comunicação dirigida com esses públicos. Ela “é caracterizada pela transmissão de mensagens a um público específico ou a um segmento interno ou externo, e por isso mesmo, pode ser considerada eficaz.”. (FRANÇA; LEITE, 2007, p.31).

Recursos Humanos e Relações Públicas

Há muitas familiaridades entre o setor de recursos humanos e o de relações públicas em uma organização, apesar de, na maioria das vezes, eles trabalharem isoladamente. Ambos trabalham com a gestão administrativa; os Recursos humanos, voltados para a administração de pessoas ou com pessoas, e as Relações públicas para a administração e mediação dos relacionamentos e conflitos envolvendo essas pessoas.



Em muitas organizações atualmente, a comunicação interna é desenvolvida pelo setor de Recursos Humanos, sendo este uma extensão da administração, que lida diretamente com a administração do potencial humano de forma a fazer valer os objetivos institucionais.

A administração da comunicação organizacional pelo setor de Recursos Humanos se dá devido à perpetuação dessa prática existente bem antes do surgimento dos setores especializados em comunicação dentro das empresas, pois antes de sua criação, a comunicação interna era desempenhada pelos profissionais dos Recursos Humanos. O setor de RH mesmo “sem a formação específica, desenvolveram os primeiros boletins internos, informativos, jornais, jornais murais, festas de confraternização e outras iniciativas que tinham por foco informar e atender às expectativas dos empregados.” (FRANÇA; LEITE, p.3, 2007).

São seis os processos básicos da Gestão de Pessoas descritos por Chiavenato (1999, p.11). Ele nos chama a atenção sobre o fato de estes estarem “intimamente relacionados”. São eles:

1. Processo de Agregar pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados como processo de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processo de Aplicar pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processo de Recompensar pessoas: São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processo de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças, e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. Processo de manter pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.



6. Processos de Monitorar Pessoas: são processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Segundo esses processos, pode-se perceber a comunicação presente em todas as etapas. Nelas a comunicação verbal é bastante utilizada, pois os contatos com as equipes que serão selecionadas, capacitadas e desenvolvidas são diretos. Os profissionais responsáveis pelas equipes as acompanham pessoalmente. Fazem uso também de observação da comunicação não verbal ao analisarem o desempenho e comportamento dos colaboradores que serão admitidos na empresa ou recrutados para outros cargos.

Pesquisas de clima organizacional, pesquisas de opinião, de satisfação dentre outras, podem auxiliar as ações em recursos humanos, pois levanta informações valiosas e importantes para a construção de estratégias.

A área de relações públicas está apta a trabalhar a comunicação efetiva e coerente, pois tem como sua ferramenta primordial o uso da comunicação estratégica, que leva em consideração os contextos e características específicas, valendo-se de planejamentos. É voltada para a gestão estratégica dos processos comunicacionais ocorrentes entre uma empresa, organização ou instituição ou particulares, com seu(s) público(s) de interesse(s). Faz a mediação dos entendimentos entre indivíduos ou grupos.

Fazer uso da comunicação, seja ela qual for o seu nível, não implica em fazer Relações Públicas. Paulo Nassar (2008, p. 97) nos alerta para algumas diferenças entre comunicação e relações públicas:

O importante é entender que relações públicas e comunicação não são a mesma coisa. Mas a comunicação é um componente fundamental das relações públicas, sendo certo que seu pensamento e sua operação dificilmente será excelente se deslocada das políticas, dos planejamentos e das ações de relações públicas.

Waldir Gutierrez Fortes (2002, p.130- 137) descreve algumas estratégias que possibilitam a execução de uma “uma política de pessoal” orientada pelas relações públicas nas organizações:



Estratégia de remuneração – são ações que intencionam criar “uma política salarial” levando em consideração todos os colaboradores da empresa, de forma a satisfazer as “necessidades básicas” destes.

Estratégia de participação – Criar possibilidades para que o público interno da organização possa participar “direta ou indiretamente, das resoluções, sob a liderança de uma gerência comprometida com os resultados das organizações.”

Estratégia de comunicação – Tem o objetivo de criar canais de comunicação que permitam transparência, eficácia e qualidade na comunicação em todos os níveis, também o monitoramento e avaliação desta.

Estratégia de qualificação – Estabelecer programas de capacitação dos colaboradores para que melhorem em produtividade nos serviços e em sua qualidade do ambiente de trabalho. Exemplos dessa iniciativa: possibilitar treinamentos e conhecimento aos empregados; “oferecer material didático para o aperfeiçoamento pessoal e funcional”; estimular a sensibilização ecológica etc.

Estratégia de valorização – Faz uso de ações como: criação de um instrumento de avaliação onde o funcionário tem o seu desempenho reconhecido; zela-se pela saúde dos colaboradores; busca-se “inovar os processos administrativos e de produção da empresa”, etc.

Estratégia de renovação do clima organizacional - Objetiva harmonizar os interesses da empresa com os dos funcionários, de forma a possibilitar um ambiente de trabalho agradável, identificando as inquietações e os problemas internos das organizações, como por exemplo, o mau relacionamento entre a chefia e os seus subordinados e a existência de práticas administrativas que podem gerar entraves ao bom ambiente de trabalho.

Estratégia para a compreensão mútua – Intenciona mostrar “que a empresa efetivamente depende, prestigia e considera os seus recursos humanos”. Para isso, são realizadas pesquisas de opinião com os funcionários; ouve-se as sugestões dos empregados. Também há um empenho na resolução de reclamações; valoriza-se a cultura deste e também é estimulada a cordialidade tanto no ambiente organizacional como fora, dentre outras ações.

Colaboradores como marca organizacional



Os funcionários que compõem as organizações estão cada vez mais contribuindo para a caracterização destas; portanto, passam a ser alvo das atenções e estratégias. Como já foi exposto ao longo do trabalho, a preocupação e investimento com o público interno e em uma comunicação efetiva, gera produtividade, com um melhor fluxo e compreensão de informações e melhor desenvolvimento das atividades; melhores condições de trabalho, gerando satisfação e identificação dos funcionários com a empresa e, conseqüentemente, a propagação de uma imagem favorável perante a opinião pública e consumidores em geral dos serviços oferecidos.

Para apreender melhor o que essas questões sugeridas querem dizer, temos como exemplo a crise de 2009, que mexeu com a estrutura econômica de países do mundo inteiro. Ela teve início no sistema imobiliário dos Estados Unidos e repercutiu sobre todas as nações interligadas, direta e indiretamente.

Durante a turbulência econômica, muitas organizações foram afetadas, algumas drasticamente, e outras até fecharam as portas. Diante dessa fase complicada para a economia mundial, muitas empresas localizadas no Brasil conseguiram sobreviver e desenvolver-se. Só que apenas o bom uso de técnicas administrativas não foi suficiente para que isso ocorresse. É curioso saber como as empresas lidaram com a instabilidade e continuaram seus negócios, mesmo, em muitos casos, tendo que reduzir sua produção e seu quadro de funcionários.

Um exemplo disso está no Guia Você S/a Exame – As melhores empresas para você trabalhar (Edição Especial 2009*), que elegeu as 150 melhores empresas para se trabalhar do ano de 2009. Segundo as pesquisas, dentre as 150 empresas do ranking, quatro em cada dez companhias dizem terem enfrentado condições atípicas, de mudanças. Algumas delas, disseram ter feito poucos ajustes, sem grandes impactos sobre os colaboradores, mas a maioria teve que fazer cortes no que diz respeito a custos, produção e funcionários. As organizações bem sucedidas durante a crise atribuem seu “jogo de cintura” e desempenho à atenção especial que é dada à comunicação e gestão estratégica de pessoas.

A percepção positiva dos funcionários, mesmo em um momento complicado para a companhia da qual fazem parte, é diretamente proporcional ao investimento em gestão feito ao longo dos anos (incluía aí um forte aparato para o desenvolvimento das pessoas), bem antes de a tempestade chegar. As 150 empresas eleitas em 2009 têm o mérito de ter superado a turbulência apostando em um conjunto de políticas e práticas que



valorizam, ao mesmo tempo, seus profissionais e seus negócios. Combinar transparência com eficiência dá um bom resultado (Revista Exame Você S/A, Editorial, Set, p.12, 2009).

As 5 primeiras empresas eleitas pelo guia enfatizam em seus discursos, em suas propagandas institucionais, o fato de valorizarem de maneira significativa seu público interno. Será feita a seguir a descrição dos pontos positivos dessas empresas expostos no guia para que se consiga perceber essas questões:

CATERPILLAR (primeiro lugar): “A companhia tem uma comunicação clara e eficiente com todos os seus colaboradores e investe muito para preservar o bom ambiente de trabalho.”

MASA (segundo lugar): “O plano de desenvolvimento da liderança e a maneira eficiente utilizada pela empresa para disseminar sua estratégia entre os colaboradores.”

VOLVO (terceiro lugar). “O completo pacote de benefícios, o investimento na formação de gestores e sucessores e o incentivo para que o pessoal participe das decisões.”

SABIN (quarto lugar): “Gestão profissional e participativa e bons benefícios. Dois programas sociais muito bem estruturados: O Projeto Pescar e o Junior Achievement”.

EUROFARMA (quinto lugar): “Das 452 vagas abertas no ano passado, 80% foram preenchidas por meio do programa de recrutamento interno. O estacionamento é gratuito para todos”.

Como se pôde observar, todas atribuem a sua desenvoltura, mesmo em meio à situação atípica, às filosofias existentes na empresa. Essas questões abordadas como comunicação eficaz, desenvolvimento da liderança, gestão participativa etc., com certeza não surgiram da noite para o dia e nem como resultado das instabilidades econômicas, mas são fruto de políticas e ações que já faziam parte das filosofias organizacionais. Todas essas políticas e ações tornaram possíveis a sobrevivência dessas empresas e ainda, a colocação nos cinco primeiros lugares dentre empresas do país inteiro, como as cinco melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2009.

Considerações Finais



Uma comunicação eficiente e eficaz é crucial para o desenvolvimento de qualquer organização. Fazer a mediação correta dos processos e saber aproveitar as oportunidades repercute em sucesso institucional. O profissional de Relações Públicas, por meio de diagnósticos coerentes e estratégicos, pode detectar falhas e dificuldades no desenvolvimento dos processos organizacionais. Uma ação integrada entre as Relações Públicas e os Recursos Humanos pode contribuir de maneira significativa na redução dos conflitos e na criação de novas oportunidades diante do potencial humano que compõe uma determinada instituição.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos de pessoal à empresa**. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

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

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutember. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Orgs). **Teorias da comunicação: concertos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luis de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

PINHO, J, B. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus, 1990).

EXAME VOCÊ S/A. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**, São Paulo: Editora Abril. Set. 2009.

