

A contribuição das Relações Públicas no desenvolvimento da Comunicação e Liderança Corporativa nas empresas¹

Bianca Santos Cavani ²

Resumo

Este trabalho apresenta uma coleta de referenciais que demonstram e analisam sobre o desenvolvimento da comunicação e como ela está aliada à liderança e seu posicionamento nas tomadas de decisão no ambiente corporativo. O artigo evidencia a importância da contribuição do profissional de Relações Públicas para uma atuação estratégica na condução dos processos da gestão, com o objetivo de mitigar os problemas e atingir resultados positivos para a organização, sobretudo interna e, conseqüentemente, externamente.

Palavras-chave

Relações públicas; comunicação; liderança; estratégia.

Introdução

A comunicação é um processo estratégico importante para qualquer negócio. É por meio dela que são esclarecidas as diretrizes da organização, seu posicionamento no mercado, a relação com os públicos de interesse (*stakeholders*) interno e externo, e tudo mais que esteja relacionado à forma que a empresa é percebida. Destacam-se aquelas que desenvolvem efetivamente as estratégias de diálogo e relacionamento com eficácia para com seus públicos.

Outro fator decisivo para o sucesso das organizações é a liderança, que pelo próprio significado do nome já é possível identificar o “peso” legítimo que essa posição impõe, por ser a responsável por influenciar pessoas, direcionar as ações dentro do ambiente corporativo e gerenciar as demandas. Ressaltamos o fato de a liderança ser, ainda, quando aliada à comunicação, uma das principais agentes na construção dos relacionamentos. É necessário, então, que metodologias e recursos sejam dispostos para esta estruturação.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Comunicação Corporativa e Mundo do Trabalho, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas

² Graduanda em Relações Públicas pela Universidade São Judas Tadeu. E-mail: bianca_cavani@hotmail.com

Entretanto, devemos questionar sobre até que ponto as grandes organizações estão dispostas a investir na comunicação – sendo não só financeiramente, mas também no tocante à disposição em passar pelas transformações e novas maneiras de agir, e o quanto a liderança domina a comunicação como processo estratégico. Para garantir que esse desenvolvimento seja eficiente, bem como os procedimentos que o envolvem, é imprescindível a contribuição do profissional de Relações Públicas, que é o mais qualificado para atuar juntamente com a alta administração das empresas.

Entre alguns dos problemas encontrados dentro das organizações em relação à comunicação envolvendo os funcionários, estão a falta de identificação com a empresa e seus valores, desmotivação, baixa produtividade, desalinhamento dos processos do dia a dia, ausência de diálogo e distanciamento dos líderes, aspectos que impactam diretamente no desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador. O fator humano deve ser considerado em toda e qualquer ação que a empresa venha a realizar, pois disso também dependerá o rendimento dela. Pensando nisso, como os líderes podem/devem operar para encontrar a solução ideal? Como utilizar a comunicação como processo estratégico para sucesso do negócio?

Este artigo irá discorrer, em natureza básica, bibliográfica e descritiva, com a abordagem dos conceitos mencionados posteriormente para elaboração dos novos paradigmas que devem ser adotados pelas organizações. A análise da pesquisa a ser realizada dará um norte para a compreensão do modelo comunicacional corporativo ideal, salientando sempre a importância e necessidade da intervenção das Relações Públicas no planejamento estratégico, gestão e qualquer tipo de relacionamento.

1. Conceito de Comunicação

Antes de adentrarmos mais nos conceitos da comunicação que permeia o ambiente organizacional corporativo e como ela é ramificada neste espaço, é necessário compreendermos quais os atributos que fazem parte da sua origem, como foi estabelecido o entendimento do que é comunicação e como seu conceito foi concebido através das análises das relações sociais.

Os reconhecidos filósofos e pensadores que outrora compunham a escola de Frankfurt, entre eles Jurgen Habermas e tantos outros, iniciaram os primeiros estudos sobre comunicação em meados do século XIX e debatiam sobre a forma com que o ser humano, pensante e inteligente, se relaciona, comporta e interage, criando vínculos num grupo, assim como em sua forma individual, na sociedade. As questões sobre cultura e esfera pública também fazem parte

dessas pesquisas. A teoria se baseava em estudos críticos sobre a evolução da sociedade paralelo ao marxismo, que está ligado ao capitalismo e a dialética das classes sociais. A partir de então, surge o entendimento do que é comunicação de massa e sociedade de massa, sendo o último um termo mais recente, mas que veio se consolidando ao longo do tempo pelas premissas impostas pelo primeiro.

A comunicação de massa diz respeito aos meios de comunicação que disseminam de forma massiva as informações, perspectivas, ideologias, e muitos outros referenciais que defendem algum tipo de pensamento, a maioria deles com fins políticos ou lucrativos. Entre alguns aspectos, a comunicação de massa pode ser considerada positiva quando nos referimos à socialização, pois permite que as pessoas, desde pequenas, tenham contato com o mundo que as rodeiam, e com isso a formação do seu ser humano é favorecida. Porém, também devemos ponderar que, à medida que os *mass media* (conjunto dos meios de comunicação de massa) evolui - e isso vem acontecendo gradativamente -, a tendência é fazer com que a sociedade se molde a esses meios, tendo-os como principais fontes de conhecimento e base para o que se tem como verdade. Os efeitos desses meios nas atitudes das pessoas nem sempre é algo positivo, daí o que chamamos de alienação. A alienação pode ser compreendida, na visão de Marx, como um fenômeno ideológico que, quando atinge um indivíduo, ramifica-se e se torna genérico, atingindo o social.

A ascensão dos meios de comunicação colaborou para a construção da sociedade de massa, que nasceu através da civilização, do desenvolvimento da industrialização, comércio e os conceitos de liberdade e igualdade nas mentes dos indivíduos. O conceito de massa é a definição do todo, da generalização, do grupo que está inserido em determinado contexto social. Nela, as pessoas se comportam de maneira praticamente igual/padronizada e que atenda aos interesses comuns que formam aquele grupo homogêneo. “As transformações econômicas, sociais, políticas e culturais ocorridas nesse período revolucionaram a sociedade. Mudaria ainda, em decorrência desse processo, o próprio comportamento do homem” (CALDAS, 1986, p. 13).

Um ponto negativo identificado nessa sociedade, é a formação de indivíduos que passam a não serem mais vistos como seres únicos, logo, sua individualidade é fragilizada, além de serem facilmente manipulados. A intervenção da comunicação de massa na sociedade influencia neste processo de tomadas de decisão, relações de consumo, construção de valores, moral e até cultural, assim como Ruiz afirma:

A comunicação tem importância fundamental na organização de uma sociedade. A rápida e longínqua circulação de informação e ideias tem se caracterizado como um fenômeno que interfere decisivamente na vida social, política, cultural e econômica [...] Assim, a concentração da produção da comunicação de massas nas mãos de poucos adquire centralidade na definição da conjuntura, na geração de novas necessidades de consumo e de manutenção de políticas econômicas e na tentativa de produção de consensos sobre temas importantes para a sociedade (RUIZ, 2009, p.82).

A medida que a sociedade vai evoluindo, se desenvolvendo e crescendo, as relações sociais tornam-se inevitáveis e assim surgem os relacionamentos mais humanizados, interpessoais, de trabalho, disruptivos, que influenciam no despertar de um olhar fora do conformismo e acomodação, e que começam a ganhar espaço para transformar o modo de pensar e agir das pessoas. É neste momento que passamos a analisar a forma que a comunicação e relações são estabelecidas dentro de ambientes organizacionais.

A partir da interpretação que temos sobre o conceito de comunicação, direcionamo-nos agora para o âmbito corporativo, onde a comunicação, precedente a qualquer atribuição, deve ser compreendida como um dos principais fatores que compõem uma organização. Pensando assim, “os processos de comunicação das organizações são marcados pela experiência simultânea de ler o mundo e pôr em prática ação e discurso. O ambiente social é o locus privilegiado de simbologias, tendências e significados, no qual se constroem a todo instante os atos, discursos e comportamentos sociais” (CAVALVANTE, 2010, p. 110).

O ambiente social é interpretado como sendo o espaço onde são feitas as interações que definem os pensamentos, decisões e ações da parte dos indivíduos. Quando isso se enquadra dentro do ambiente empresarial, é necessário que da parte da organização haja uma interpretação adequada sobre a forma que esses comportamentos são determinados por seus integrantes, construídos no cotidiano, “processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras” (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 67). Esses comportamentos também definem quem a empresa é.

A comunicação é considerada como um agente de transformação do ambiente empresarial, justamente por permitir que novas culturas, ideias e conhecimentos sejam levantados. Desta forma, Rebouças (2010) contextualiza, novos modos de encaminhar os processos são descobertos e dão lugar a novas experiências que permitirão à organização passar por novos desafios no âmbito interno. Esse tipo de transformação irá demandar mais envolvimento e integração de todos os integrantes da empresa, e isso só pode acontecer tendo a comunicação interna corporativa bem estabelecida.

1.1 Comunicação Interna Corporativa

Considerando que uma organização, além de suas estruturas de sistema, recursos e demandas também é composta por pessoas, a concepção sobre a maneira de conduzir seus processos torna-se condicional. A necessidade de investir em novas ferramentas que capacitam e favorecem a condução da comunicação é identificada, isso porque estamos lidando com pessoas que farão uso delas para o bom desenvolvimento de suas habilidades, bem como alinhamento de suas atividades. Para isso uma visão do todo precisa ser assimilada. A comunicação corporativa, de acordo com Mafei e Cecato:

[...] é o conjunto das ações que ela executa para interagir com os públicos que são essenciais para sua reputação (imagem), negócio (desempenho financeiro) e sustentabilidade. Seu principal objetivo é fazer com que a empresa seja corretamente percebida pelos *stakeholders*, os grupos com os quais quer se relacionar. Para que isso aconteça, é necessário um plano de comunicação muito bem estruturado e alinhado com o planejamento estratégico, o farol que mostra aonde a empresa quer chegar no curto, médio e longo prazos. (MAFEI; CECATO, 2011, p. 17)

Ao falarmos de comunicação corporativa, não é apenas sobre o investimento que se faz em recursos para divulgação de suas mensagens, como anúncios publicitários e propagandas para “vender” a imagem da empresa, ou qualquer outro fator que envolva atributos financeiros. Ressaltamos, sim, que esses investimentos são fundamentais além de necessários, mas a comunicação corporativa não deve ser compreendida por este conceito. Na verdade, diz respeito à interação e ao diálogo com todos os seus públicos de interesse, onde por meio dessas trocas, a empresa vai criando a sua rede de relacionamentos com a sociedade (MAFEI; CECATO, 2011).

Ao tratarmos de interação, nos referimos aos *stakeholders* interno e externo que compõem o público de interesses de uma organização, e que trabalham juntos para que o negócio ascenda de maneira estratégica e bem-sucedida. Nessa perspectiva, podemos analisar sobre um processo de comunicação específico que contribui para isso: a comunicação interna.

Podemos dizer que as empresas não são mais vistas apenas como um local de trabalho aonde vamos simplesmente para cumprir uma carga horária e metas, mas como uma oportunidade de realização profissional e pessoal, quando se existe a motivação/razão pelo que fazemos. Segundo Fortes (2009), um bom conceito formado internamente irá refletir no comprometimento e satisfação dos colaboradores que enxergam nos valores da empresa os seus valores pessoais. E quando o empregado identifica a relevância do fator humano na forma com

que a organização se posiciona e conduz seus processos internos, inclina-se mais ainda, e naturalmente, a refletir a cultura organizacional corporativa (bem estruturada e transparente) na qual está inserido. Desta forma, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização, maior será o seu comprometimento (MARCHIORI, 2008). Por assim dizer, partimos da premissa que, de acordo com Marchiori:

[...] temos de trabalhar com vistas ao reconhecimento real da equipe interna, ou seja, não vinculada ao que ela trará de benefícios para o cliente, e sim visando a satisfação usufruída a integração das pessoas com/na organização. Dizemos isso, porque, em alguns momentos, deparamo-nos com pensamentos que refletem uma postura não preocupada com o funcionário em si, mas com o que ele pode trazer de retorno para a organização quando atende bem o cliente, por exemplo. Para nós, o excelente atendimento é consequência natural de um trabalho que privilegie em um primeiro momento o indivíduo e o grupo, tanto em nível formal quanto informal, no interior das organizações. Assim, as pessoas acreditam na marca quando as relações internas são fortalecidas e comunicam naturalmente a mensagem. Este é o foco principal e por si só justifica falarmos da dimensão que a comunicação interna assume em uma empresa (MARCHIORI, 2014, p. 106).

O dia a dia dentro das empresas é composto por hierarquias, demandas, processos, cobranças, diversidades, adversidades e o principal: relacionamentos. Esses pontos apresentam desafios para a equipe como um todo, mas nenhum deles poderá ser executado de maneira exitosa se não tiver a habilidade do *se relacionar*. Existem diversas ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas para melhorar a comunicação entre os colaboradores e empresa: e-mails, intranet, murais, redes sociais corporativas, entre outras. Porém, nada ainda é tão mais eficaz para estreitar os relacionamentos que um diálogo aberto entre as pessoas. Essa forma de troca de informações é considerada uma das mais eficazes e é insubstituível. Afirmando isso, Marchiori diz que a comunicação interna planejada é estratégica quando

[...] estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (MARCHIORI, 2008, p. 215).

Desenvolver e estruturar a comunicação interna dentro das organizações é um trabalho que deve ser visto como estratégico e contínuo, porque a forma com que as organizações se relacionam com seus empregados pode e reflete, de maneira muito potente, mensagens para o

espaço externo. A partir do momento que uma empresa entende que considerar o ambiente interno é mais do que formalidade, é integridade, credibilidade, confiança e motivação, e se engaja em construir uma nova realidade envolvendo seu principal *stakeholder* - o público interno, o índice de qualidade de seus processos e relacionamento melhora exponencial e satisfatoriamente.

Algumas proposições que nos direcionam no embasamento da qualidade dos processos de comunicação interna (MARCHIORI, 2008) e que também devem ser incorporadas e desenvolvidas com participação dos líderes são:

- Políticas e estratégias definidas e transparentes;
- Diálogo aberto entre direção e funcionários;
- Busca de comprometimento, por meio de veracidade nos relacionamentos;
- Seleção de informações, que contribuam para incremento do nível de conhecimento;
- Adaptação de formato e discurso, que observem as linguagens capazes de causar impacto junto às diferentes categorias de funcionários;
- Utilização de múltiplos canais;
- Interatividade;
- Valorização das redes de liderança: formais e informais;
- Mensuração e tomada de decisão para novo planejamento.

Para isso é primordial, no desenvolvimento dessa nova relação com o funcionário, o envolvimento das lideranças e da alta administração (MARCHIORI, 2008) para solidificar a estratégia de comunicação organizacional ideal e de acordo com o negócio.

2. Liderança Corporativa

Liderar é uma habilidade de influenciar pessoas. É por meio dessa interação entre líderes e subordinados que são desenvolvidos os paradigmas e formas de pensar e atuar. Nesse convívio diário, a cultura organizacional (conjunto de valores e ações sob o qual a empresa conduz o negócio) é fortalecida, a construção de novas relações sociais favorecem novas realidades dentro do ambiente corporativo, e a comunicação como processo é estruturada para buscar pontos comuns de entendimento e interesses, tudo em prol do alcance dos objetivos da empresa: sua missão. De acordo com o entendimento de Sias e Kopaneva,

Liderança é um processo comunicativo por meio do qual os membros constroem o entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional. Ajudar os empregados a compreenderem uma nova política da empresa, por exemplo, é algo alcançado por meio da liderança. Embora todos os membros de uma organização se engajem na liderança, líderes formais (supervisores, gerentes, por exemplo) são fontes primárias de liderança. [...] em posições formais de autoridade – supervisores e gerentes – e, em particular, como a cultura organizacional é constituída na ação no contexto de suas relações com seus empregados (por exemplo, relações entre supervisores e subordinados) (SIAS; KOPANEVA. 2014, p. 34).

Todos os elementos da cultura organizacional que são compartilhados influenciam os membros deste grande corpo que é a empresa; e neste momento, o líder entra como principal responsável em fazer com que essa troca seja a mais harmoniosa possível.

Apesar disso, um problema que pode influir negativamente no comportamento dos empregados e que pode estar ligado à falta de processos comunicacionais é a desconexão entre os valores da empresa e os valores do público interno, que podem ser pontos de conflito para a execução de seus papéis dentro da organização. Existem diversas maneiras de se impor a forma com que os empregados devem agir, e a título de exemplo, podemos citar os comuns treinamentos corporativos que são, na maioria das vezes, monólogos onde os subordinados sequer são ouvidos, e só é evidenciada a visão das empresas a respeito de seus funcionários. A tendência desse posicionamento é o distanciamento cada vez maior de suas equipes e o aumento da desconexão entre empresa e colaboradores mencionada anteriormente.

Para resolver essas divergências na comunicação e relacionamentos, ações estratégicas precisam ser tomadas a fim de criar e/ou trazer de volta o senso de pertencimento e identificação com a organização. Para que o posicionamento dos empregados gere valor e seja tido como relevante, Sias e Kopaneva concluem que

Essas diferenças indicam que a liderança é constituída na ação de modo distinto em diversas relações entre supervisor e empregado. Na medida em que a missão e a visão são embasadas em valores, seu *sensemaking* melhorado nas relações de troca entre líder e membro de alta qualidade caracterizado por convergência de valor. Somado a isso, a habilidade de se engajar em solução de problemas não rotinizados pode melhorar a capacidade do líder e do membro de dar sentido a uma visão, em conjunto, usando a criatividade e o *brainstorming*. Em contraste, tais conversações em relações de baixa qualidade são impedidas por conta da falta de convergência de valor e do controle e autoridade diretos constituídos na ação e monitoramento de desempenho [...]. Em resumo, conclui-se que a liderança é mais provável de envolver o *sensemaking* real e de desenvolver o entendimento compartilhado em relações de alta qualidade que em relações de baixa qualidade, nas quais os supervisores tendem mais a impor uma visão/missão a fazer com que o empregado compreenda o sentido dela. Assim, cultura em relações de alta qualidade é co-criada pelos supervisores e subordinados, como empregados, que são encorajados e têm permissão para

contribuir com seus inputs frames, e o par, em conjunto, faz sentido dos elementos culturais como missão e visão (SIAS; KOPANEVA, 2014, p. 42).

No campo da comunicação interna, a liderança atua para que haja alinhamento e integração nos relacionamentos e demandas que dependem do envolvimento de várias pessoas, além de ter intrínseco o princípio da transparência. O trabalho dos líderes, ao identificar valor na fala de seus funcionários acerca das melhorias que precisam ser feitas, permitirá que os pontos de conflito encontrados dentro das organizações, em relação à comunicação com os funcionários sejam modificados, e com isso aumente o nível de qualidade sobre motivação, comprometimento, diálogo, confiança e desenvolvimento das atividades.

3. Atuação das Relações Públicas na Liderança Corporativa

O profissional de Relações Públicas é caracterizado por ser o responsável pela comunicação estratégica dos negócios. É quem constrói o relacionamento como elo para atingir os principais objetivos de uma organização. Como afirma Kunsch (2009), o profissional de Relações Públicas é o melhor e mais indicado para atuar na dimensão estratégica e gerencial das organizações, pois desenvolve o planejamento estratégico, realiza “ações centradas nos relacionamentos com os públicos de interesse da organização, os quais, realizados de maneira eficaz, fortalecem e valorizam a imagem e identidade, gerando um quadro de credibilidade” (FORTES, 2009, p. 150), analisa e define diagnósticos de riscos de uma empresa, faz gestão de crise, cuida das relações com a imprensa, estabelece processos de comunicação interna com uso de ferramentas para alinhar o diálogo entre os colaboradores, e tudo isso para promover a comunicação de maneira integrada, afinal, Relações Públicas

[...] são o gerenciamento de funções primariamente responsáveis por moldar e implementar programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos capazes de influenciar o crescimento e/ou sobrevivência básica da organização” (KUNSH, 2003, p.108).

Entendendo a forma de atuação das Relações Públicas e uma empresa que possui diversos níveis de complexidade em seus processos e sistemas, onde as mudanças são constantes em todos os âmbitos, não podemos deixar de considerar que em meio a tudo isso existem pessoas e que, se não houver a articulação adequada com cada uma delas, prováveis ruídos e desconexões serão criados. A cultura organizacional transparente colabora neste processo. Kunsh afirma isso quando diz que

[...] as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas. Não há, pois, garantia de que aquilo que elas pensam que estão passando, por meio de sua comunicação, está sendo efetivamente assimilado por seu público interno. Daí a importância de se considerar a cultura organizacional nesse contexto (KUNSH, 2002, p. 30).

Neste momento, a liderança juntamente com a intervenção das Relações Públicas deve entender a comunicação como fator de humanização das organizações. Nesse contexto, Paula interpreta dizendo que

Essa realidade demanda uma problematização das concepções de comunicação e das práticas da gestão interna no contexto organizacional, destacadamente no que se refere aos discursos de humanização das relações internas. Pensar a comunicação como lugar e processo para humanização das organizações nas atuais relações de trabalho requer a consideração das diferenças de percepção e expectativas, dos dissensos, dos conflitos e das tensões naturalmente presentes na complexidade dessa realidade (PAULA, 2010, p.163-164).

Para que essa nova realidade seja colocada em prática dentro das empresas, é necessário um planejamento, que é o processo que requer uma visão holística do cenário em que a empresa está inserida e elabora ações e procedimentos junto ao profissional de Relações Públicas para que alcancem êxito nos negócios. A conciliação de ambos, planejamento e Relações Públicas, influencia para estabelecer relações e formas de se conectar entre a empresa e seus públicos com transparência e responsabilidade corporativa.

Numa pesquisa quantitativa de opinião realizada com 303 profissionais brasileiros e gestores de comunicação e Relações Públicas, foram identificados os principais pontos que, de acordo com os entrevistados, um líder de comunicação deve incorporar dentro das organizações:

<i>A questão mais importante para o líder de Comunicação</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Melhorar os indicadores da eficácia da comunicação para demonstrar o valor	65	21,5
Lidar com a velocidade e volume do fluxo de informação	53	17,5
Melhorar o engajamento e comprometimento dos colaboradores no ambiente de trabalho	49	16,2
Lidar com exigências crescentes de transparência da comunicação e das operações	31	10,2
Estar preparado para lidar eficazmente com as crises que possam surgir	25	8,3
Atender as necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados	24	7,9
Encontrar, desenvolver e reter profissionais de comunicação altamente capacitados.	22	7,3
Melhorar a imagem da profissão de Relações Públicas / Gestão da Comunicação	12	4,0
Gerenciar a revolução digital e a ascensão das mídias sociais	11	3,6
Atender às demandas crescentes de responsabilidade social corporativa (RSC)	11	3,6
Total	303	100,0

Fonte: ATHAYDES, A., *et al.*, Intercom, 2013.

Podemos perceber, por meio da pesquisa quantitativa realizada, a preocupação que os profissionais de comunicação – responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos das organizações – têm em alinhar os objetivos organizacionais às estratégias de um plano de comunicação bem estruturado. Entretanto, isso só poderá ser executado estabelecendo uma ligação entre liderança e Relações Públicas. Tudo implica porque alinhar os interesses dos *stakeholders* (públicos de interesse) de uma organização aos objetivos da empresa não é uma tarefa simples, e exige competência da alta administração para lidar com possíveis conflitos. Sobre isso Fortes coloca que

Diante da forte concorrência e de mercados algumas vezes instáveis, a governança corporativa deve alicerçar seus princípios nas atividades de Relações Públicas, já que estas, mesmo antes de terem sido formuladas as exigências desse modelo gerencial, sempre preconizaram uma comunicação uniforme, transparente e sólida com os públicos com que a organização interage. Essas atividades alinhadas tornam-se, assim, um diferencial competitivo dentro desse mercado voraz (FORTES, 2009, p.151).

Na abordagem de conflitos, é correto afirmar que quando não há habilidades para lidar com os públicos que estão envolvidos, a probabilidade de que o problema cresça é cada vez maior. É neste momento que “as Relações Públicas precisam exercer suas funções estratégicas e funcionais, especialmente no que tange à mediação de conflitos de interesse entre as organizações e seus públicos” (FORTES, 2009, p. 152). Trata-se de conectar os pontos para mitigar os dilemas envolvendo a comunicação, com uma visão macro e holística, e pensando em todas as causas e efeitos que poderão apresentar caso não exista um relacionamento transparente.

Com isso, consideramos que a liderança corporativa das organizações e as Relações Públicas necessitam trabalhar juntas para que consigam acompanhar as mudanças constantes que os ambientes corporativos interno e externo enfrentam, para que, sobretudo, agregue valor à organização em sua imagem e reputação.

4. Considerações Finais

Quando paramos para analisar a relevância da comunicação no mundo e sociedade nos quais vivemos, percebemos o quanto ela já evoluiu e vem se modificando, o quanto necessária é para absolutamente tudo e, principalmente, o tanto que ainda precisa se desenvolver. Se por um lado a comunicação é positiva e estratégica para fazer com que os negócios de uma empresa

sejam bem-sucedidos, por exemplo, por outro se torna tão mais potente – negativamente – quando há falta dela.

Embora seja compreendida, na generalidade, como algo relativamente simples, a comunicação necessita de metodologias e planejamento para que seu verdadeiro significado seja capaz de promover grandes mudanças dentro das organizações. Podemos notar que quando as empresas investem no fator humano, o clima organizacional fica harmonioso e colabora para o bom andamento de seus processos. E isso se dá através dos relacionamentos e comunicação estratégica desenvolvidos por meio da *expertise* das Relações Públicas.

Levando em conta que relacionamento é troca de confiança para construção de credibilidade, devemos enxergar as Relações Públicas como ponte entre a empresa e seu público interno e externo e, entender a liderança como sendo a influenciadora nas tomadas de decisão, e por fazer com que os objetivos e valores da organização sejam refletidos através do comprometimento de seus colaboradores. Com base nisso, vemos que é fundamental o envolvimento dessas duas agentes de transformação no ambiente organizacional, Relações Públicas e liderança, pois ambas irão trabalhar por objetivos comuns.

Assim, concluímos dizendo que, mesmo as Relações Públicas sendo primordial para a construção dos relacionamentos e ações estratégicas de comunicação dentro das empresas, a profissão ainda carece de ter o devido reconhecimento como tal, para que mais organizações possam verdadeiramente ter sua identidade e valores refletidos positivamente perante seus públicos de interesse, e com isso impulsionar cada vez mais seus objetivos e resultados.

Referências Bibliográficas

ATHAYDES, A., *et al.* **Liderança em Relações Públicas e Comunicação: uma análise quantitativa da opinião dos profissionais brasileiros.** 15 folhas. Pesquisa acadêmica. Intercom – XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Manaus/AM, 2013. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-0980-1.pdf>> Acesso em: 1 set 2020.

BERTOLINI, Jeferson. **Comunicação humana, comunicação de massa e efeitos da comunicação de massa.** 18 folhas. Pesquisa acadêmica. Revista Temática, 2019. Disponível em <<file:///C:/Users/Samsung/Downloads/45292-Texto%20do%20artigo-110194-1-10-20190404.pdf>> Acesso em: 26 out 2020.

CALDAS, Waldenyr. **Cultura de massa e política de comunicações.** São Paulo: Global, 1986.

CAVALVANTE, Ricardo C. Comunicação e ambiente social nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Paulo: Difusão Editora, 2010. P. 110 - 124.

FORTES, Waldyr G. **Governança Corporativa e Relações Públicas: pontos de contato**. ORGANICOM Portal de Revistas USP. São Paulo. Vol 6. Ano 6. N. 10/11, 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M.K. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação Corporativa: Gestão, Imagem e Posicionamento**. São Paulo: Editora Contexto, 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Liderança e comunicação interna**. 1 ed. São Paulo: Difusão Editora, 2014.

PAULA, Maria A. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Paulo: Difusão Editora, 2010. P. 159 - 169.

PIMENTEL, Marcela C. **Meios de comunicação de massa como veículo de alienação: caráter manipulatório e ideológico sob a perspectiva de Gyorgy Lukács**. 105 folhas. Pesquisa acadêmica. UFAL, 2014. Disponível em <<http://bdtd.fapeal.br/Titulos/870/meios-de-comunicacao-de-massa>>

como-veiculo-da-alienacao-carater-manipulatorio-e-ideologico-sob-a-perspectiva-de-gyorgy-lukacs>
Acesso em: 26 out 2020.

REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Paulo: Difusão Editora, 2010. P. 184 - 202.

RUIZ, Jeferson L. S; SALES, Mione A. Mídia, **Questão Social e Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 2009.

SIAS, Patricia M.; KOPANEVA, Irina. Relações de liderança e cultura organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. **Liderança e comunicação interna**. 1 ed. São Paulo: Difusão Editora, 2014. P. 33 - 47.

SOUZA, Gabriela V. **O papel do profissional de Relações Públicas na gestão com Governança Corporativa**. 73 folhas. Pesquisa acadêmica. UNESP - Bauru, 2011. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121417/souza_gv_tcc_bauru.pdf?sequence=1>
Acesso em: 1 set 2020.

VERGARA, Sylvia C.; CALDAS, Miguel P. **Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.45, FGV, out./dez.1985. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000400006.pdf>. Acesso em: 27 out 2020.