

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

LUCIANA DALL AGO

Estratégias comunicacionais em busca do público identificado: estudo de caso
da Escola Método DeRose Mont´Serrat

Porto Alegre
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

LUCIANA DALL AGO

Estratégias comunicacionais em busca do público identificado: estudo de caso
da Escola Método DeRose Mont´Serrat

Monografia apresentada à Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharel em
Comunicação Social – Habilitação em Relações
Públicas.

Orientadora Prof^ª Dra. Helenice Carvalho

Porto Alegre

2015

CIP - Catalogação na Publicação

Dall Ago, Luciana

Estratégias comunicacionais em busca do público
identificado: estudo de caso da Escola Método DeRose
Mont´Serrat / Luciana Dall Ago. -- 2015.
61 f.

Orientadora: Helenice Carvalho.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Comunicação
Social: Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Comunicação. 2. Públicos. 3. Método DeRose. 4.
Redes sociais virtuais. 5. Era da Informação. I.
Carvalho, Helenice, orient. II. Título.

LUCIANA DALL AGO

Estratégias comunicacionais em busca do público identificado: estudo de caso
da Escola Método DeRose Mont´Serrat

Monografia apresentada à Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharel em
Comunicação Social – Habilitação em Relações
Públicas.

Orientadora Profª Dra. Helenice Carvalho

Aprovada pela banca examinadora em ____ de _____ de 2015.

Professora Dra. Helenice Carvalho – Orientadora

Professora Dra. Enóí Dagô Liedke – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Professora Me. Ana Cristina Cypriano Pereira – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Felisberto e Serli, por sempre me incentivarem aos estudos, por estarem sempre presentes e por sempre me apoiarem em minhas escolhas.

Ao meu irmão Renato, exemplo de vocação, dedicação e paixão à profissão.

À Helenice, professora que me orientou e que orienta seus alunos com competência, paciência e zelo, sendo essencial ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de faculdade Carine, Juliana Leiria, Juliana Lindner e Lucas, pela harmonia que resultou em grandes trabalhos e em eterna amizade.

Aos meus amigos, pela compreensão desta fase em que finalizo mais um ciclo de vida, em especial ao Victor Hugo, por estar ao meu lado, transmitindo carinho e motivação em todos os momentos.

À Marisol e ao Marcelo, pela oportunidade em estar junto de vocês compartilhando os mesmos ideais e às minhas instrutoras Shantala e Juliana, pela dedicação em minha formação como ser humano e pelo incessante desejo em moldar seus alunos para comporem um mundo melhor.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema as estratégias comunicacionais que as organizações utilizam para buscar seus públicos identificados com sua identidade e como problema/questão de pesquisa “Que estratégias comunicacionais o Método DeRose adota para difundir seus conceitos e técnicas?”. Para responder ao problema foidelimitado o seguinte objeto geral: avaliar as estratégias de comunicação adotadas pela escola Mont’Serrat em Porto Alegre para alcançar seu público de interesse; bem como os seguintes objetos específicos: delimitar o público da escola Método DeRose Mont’Serrat, identificar o modelo de administração adotado no Método DeRose e na escola escolhida, a fim de indagar esta relação com o seu formato de comunicação e, por último, identificar as estruturas de comunicação voltadas a este público. Como principais autores foram utilizados de Farias (2011), Grunig (2011), Kunsch (2011) e Marchiori (2008), Giácomo (1997), Pinho (2003), Recuero (2014), Bardin (2011) e Yin (2010).

Palavras-chave: comunicação, públicos, Método DeRose, redes sociais virtuais, Era da Informação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Critérios de relacionamento de França.....	19
Figura 2: As abordagens tradicionais da administração na Era Industrial Clássica.	31
Figura 3: Novas abordagens da administração na Era da Industrialização Neoclássica.	33
Figura 4: Conceitos e Técnicas da qual são baseados o Método DeRose	38
Figura 5: Instalações da Escola do Método DeRose Mont'Serrat: fachada, loja, recepção, sala de práticas do terceiro andar e sala de estudos/convivência.....	42
Figura 6: Estrutura administrativa da Escola Mont'Serrat	43
Figura 7: As frentes administrativa e pedagógica que conduzem a Rede Método DeRose	48
Figura 8: Avisos em lousa da recepção da escola e cavalete na entrada do estabelecimento ..	51
Figura 9: Página inicial do site da Escola Mont'Serrat	52
Figura 10: <i>Fanpage</i> da escola no Facebook	53
Figura 11: Perfil da Escola do Método DeRose Mont'Serrat no Instagram	54
Figura 12: E-mail marketing enviado a alunos e demais contatos já feitos pela escola.....	55
Figura 13: Livros pocket distribuídos pela escola em ações ou para alunos.....	56
Figura 14: Pesquisa de satisfação disponível no site da escola e encaminhada semestralmente aos alunos.	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As eras da administração no século XX.....	35
Quadro 2: Atuação das técnicas e conceitos do Método DeRose.....	38
Quadro 3: Demonstração do alcance das técnicas e conceitos.....	39
Quadro 4: Corpus do objeto.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.1	ESTRATÉGIAS	12
2.2	PÚBLICOS	16
2.3	EVENTO.....	21
2.4	INTERNET E SUAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	24
3	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E MODELOS DE COMUNICAÇÃO	29
3.1	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	29
3.2	MODELOS DE COMUNICAÇÃO	35
4	ESTUDO DE CASO	37
4.1	A ESCOLA DO MÉTODO DEROSE MONT'SERRAT.....	41
4.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4.3	CATEGORIA 1: PÚBLICO.....	46
4.4	CATEGORIA 2:A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE MÉTODO DEROSE.....	47
4.5	CATEGORIA 3: EMPREENDEDORISMO	49
4.6	CATEGORIA 4: COMUNICAÇÃO	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista os novos modelos de administração ainda em reconhecimento, a Era da Informação surge a partir dos anos 1990 com o advento dos microcomputadores, da internet e da telefonia móvel, aumentando a possibilidade de meios de comunicação entre as pessoas. Atualmente vemos a influência da tecnologia, cada vez mais tomando espaço em todos os ambientes, seja no trabalho, na residência e em espaços de lazer é possível estar conectado e trocando informação (e não apenas recebendo) em tempo real, instantaneamente.

As empresas, com estas mudanças organizacionais, se atualizam não apenas no seu modelo administrativo, mas também ficam atentas às novas possibilidades de comunicação com seus diversos públicos, principalmente com seus clientes. Uma organização fora da virtualidade ou que não está presente nas redes sociais da internet está à beira do esquecimento – a interação com indivíduos fará a fidelização (ou até a exclusão) da marca na vida real.

Sabem os profissionais de Relações Públicas que as possibilidades e ferramentas de comunicação são inúmeras e diversas, cada qual com sua necessidade e finalidade. Assim, o indivíduo quando procura pelas organizações nas plataformas online que lhe convém, já sabe quais as informações está buscando – por exemplo, o horário de funcionamento de uma loja ou o endereço e as formas de locomoção até certo estabelecimento.

Partindo dos conhecimentos da Era da Informação da qual a própria sociedade exige constantes modificações para o aperfeiçoamento e qualidade das organizações, além de estarem profundamente conectadas na web, o presente trabalho visa analisar as estratégias comunicacionais que o Método DeRose adota para difundir seus conceitos e técnicas para o seu público de interesse. A escolha do objeto se deu tendo em vista que o Método DeRose possui renome e alcance nas principais capitais do Brasil e em diversas cidades do mundo, expandindo-se rapidamente. O objeto de estudo se propõe publicamente como método de boa qualidade de vida, um *lifestyle* que proporciona alta performance nas atividades que o praticante deste método exercer – seja no trabalho, nos estudos, nos esportes ou até em atividades artísticas – trazendo mais foco, rendimento físico e mental, boa forma, estimulando a criatividade e administrando o estresse.

Almejamos delimitar o público de interesse do Método DeRose e identificar o modelo de administração adotado na organização, a fim de indagar esta relação com o seu formato de comunicação. Para tanto, foi necessário escolher um corpus para análise, que será a Escola do Método DeRose Mont'Serrat, da cidade de Porto Alegre. Na escola selecionada buscaremos identificar as estruturas de comunicação voltadas ao público de interesse encontrado.

Considerando estes questionamentos, dividimos este trabalho em três grandes partes, sem contar introdução e considerações finais: Relações Públicas nas Organizações; Modelos de Administração e de Comunicação e Estudo de Caso. Seus levantamentos e inferências sustentarão as considerações do desfecho deste trabalho.

O capítulo Relações Públicas nas Organizações consistirá em explicar sobre algumas das atividades de relações públicas bastante utilizadas. A primeira subdivisão trata sobre a questão estratégica e apresenta o Profissional de Relações Públicas como figura importante nos processos de planejamento e da consolidação do futuro das instituições, ocupando espaço expressivo em cargos de gerência e diretoria. São estudados os seguintes autores: Farias (2011), Grunig (2011), Kunsch (2011) e Marchiori (2008). A próxima subdivisão chamada Públicos traz as teorias e visões que giram em torno deste assunto, expondo as necessidades de ouvir a todos os envolvidos das organizações e é fundamentada em França (2012) e Grunig, Ferrari e França (2011). Já a seguinte ramificação é chamada de evento e com as ideias de Giácomo (1997), Hamam (2011) e Shiraishi (2011) colocamos o evento como um acontecimento de fidelização de públicos e exibição e troca de mensagens entre públicos e organizações. Para finalizar este capítulo, abordamos a internet à luz de Guzzi (2010), Pinho (2003), Recuero (2014) e Sotero (2009), tendo em vista que suas ferramentas são apoio ao relacionamento com os públicos que auxilia na construção de eventos, participando muitas vezes de planejamentos de estratégias de comunicação das organizações.

O terceiro capítulo chamado Modelos de Administração e de Comunicação faz, em sua primeira parte, um histórico dos modelos de administração com intenção de posicionar-nos na Era da Informação, onde trabalharemos com Chiavenato (2004) e Mota e Vasconcelos (2006). As teorias de Grunig (2011) são aplicadas na subdivisão do capítulo chamada Modelos de Comunicação.

Com o Estudo de Caso, última grande parte do trabalho, procuramos desbravar o objeto de pesquisa a partir das curiosidades já comentadas anteriormente. Para isto,

utilizaremos os procedimentos metodológicos de Yin (2010) com o estudo de caso, além de Bardin (2011), com a análise de conteúdo, segmentando em categorias o corpus a ser analisado.

Assim, o desfecho do trabalho se dará com as conclusões finais da pesquisa.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

O presente capítulo se propõe a apresentar algumas atividades de Relações Públicas nas diversas organizações. Na abordagem sobre estratégias de comunicação, traremos as ideias de Farias (2011), Grunig (2011), Kunsch (2011) e Marchiori (2008). Seguidamente, com França (2012) e Grunig, Ferrari e França (2011), traremos os conceitos de públicos. Já para discutir as ideias de eventos, faremos referência a Giácomo (1997), Hamam (2011) e Shiraishi (2011). Finalizando este capítulo, trataremos sobre internet e suas ferramentas abordando as ideias de Guzzi (2010), Pinho (2003), Recuero (2014) e Sotero (2009).

2.1 ESTRATÉGIAS

De acordo com o dicionário Michaelis¹, o termo “estratégia” provém do grego *strategia* e tem como significados: “1. Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. 2. Ardil, manha, estratagemas. 3. Arte de dirigir coisas complexas”. Vemos, então, que o termo tem interpretação dirigida à guerra, por mais que hoje nos traz outros sentidos, como a liderança e o planejamento em cargos estratégicos no ambiente empresarial.

O tratado “A Arte da Guerra”, escrito pelo general chinês SunTzu², da qual foi adaptado pela primeira vez para livro e publicado em 1919, apresenta treze capítulos de estratégias militares que atualmente são estudadas não apenas por comandantes militares, mas também por executivos e líderes de grandes corporações. Em seu capítulo onde trata o planejamento inicial de batalhas, ele ensina que

o general que vence uma batalha fez muitos cálculos no seu templo, antes de ser travado o combate. O general que perde uma batalha fez poucos cálculos antes. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória e poucos, à derrota; até onde mais levará a falta de cálculo! É graças a esse ponto que posso prever quem, provavelmente, vencerá ou perderá (SUN, 2012, p. 20).

¹ Fonte: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=estrat%E9gia>. Acessado em 30/10/15.

² “Sun Tzu (544-496 a. C.) foi um estrategista de guerra, general do Rei Hu Lu e filósofo chinês. Deixou um tratado militar escrito durante o século IV a. C. com o título ‘A Arte da Guerra’ [...] [da qual] foi publicado em 1919 contendo 13 capítulos de estratégias militares, é um dos clássicos mais influentes do pensamento oriental sobre estratégias, com tema bastante atual, vem sendo utilizado amplamente no mundo dos negócios, servindo de inspiração para as grandes decisões.” Fonte: http://pensador.uol.com.br/autor/sun_tzu/biografia/. Acessado em 30/10/15.

O tema estratégico nas organizações atuais é abordado por Marchiori (2008). A autora entende como estratégia a criação e a prática dos meios apropriados para atingir uma finalidade desejada. Para tanto, a organização deve estar verdadeiramente adaptada ao seu ambiente, buscando a melhora da capacidade máxima de planejamento dela mesma para que possa adaptar-se ou possa inovar com sucesso gradualmente (MARCHIORI, 2008).

Farias (2011) afirma que atualmente o planejamento está cada vez mais valorizado e esta preocupação está atrelada à necessidade de obter menos erros e mais resultados positivos, somada à diminuição de esforços, ou seja, à potencialização dos resultados. Segundo o autor, o planejamento

para as relações públicas é, também, buscar transformar imagem em reputação, construída em longo prazo por meio de relacionamentos estáveis. Como não há como ter controle sobre tudo, intercorrências podem dar fim a qualquer planejamento (FARIAS, 2011, p.51).

Assim, Farias (2011) sustenta que até mesmo a possibilidade de crises ao longo da jornada da organização deve ser prognosticada e introduzida no planejamento como recurso em planos de contingência.

O processo estratégico pode ser visto como oportunidade em que a organização se adapte ou traga inovações ao ambiente onde as pessoas são responsáveis pela criação e desenvolvimento deste processo. Os indivíduos produtores destas estratégias, segundo Marchiori (2008), sentem-se satisfeitos com as conquistas das organizações e, com isto, os profissionais de Relações Públicas “devem trabalhar na modificação do espírito e das atitudes das organizações, das lideranças e de seus funcionários no sentido de que novos conceitos e valores sejam formados, tornando possíveis ações com base na proposta de mudanças.” (MARCHIORI, 2008, p.257).

As novas atitudes formadas a partir das modificações expressivas nos processos internos são determinadas pela mobilização de pessoas através da comunicação, ações estratégicas e previstas pela área de relações públicas (MARCHIORI, 2008). Apesar disto, para sermos mais eficazes, “precisamos também mudar nossa postura enquanto gestores do processo de comunicação organizacional, deixando de ser profissionais meramente produtores de mensagens, de conteúdos que não oportunizem inovação e mudança” (MARCHIORI, 2008, p.124).

Em se tratando de assumir uma posição de planejamento estruturalmente muito bem avaliado, Kunsch (2011) declara que, o planejamento de relações públicas assume formas e características no composto da comunicação das organizações na sociedade globalizada. Com isto,

daquele caráter meramente tático e técnico do passado passa a ter uma característica muito mais estratégica. Os programas de comunicação levados a efeito por um setor ou pelo departamento de comunicação de uma organização devem ser decorrentes de todo um planejamento e agregar valor aos negócios, ajudando as organizações a cumprirem sua missão, atingirem seus objetivos e a se posicionarem institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam. Quais seriam as saídas? Quais os caminhos mais viáveis a utilizar para se buscar a excelência da comunicação organizacional na contemporaneidade? Acreditamos que um dos caminhos possíveis é, justamente, valer-se dos ensinamentos dos conceitos e aplicações do planejamento, pensamento estratégico e da gestão estratégica (KUNSCH, 2011, p. 36)

De acordo com Marchiori (2008) é possível observar que

comunicação e organização estão caminhando lado a lado; portanto, não há mais como enxergar uma empresa sem entender que a comunicação está construindo relacionamentos, é ela que afeta, envolve, dinamiza, cria, dá sentido às ações organizacionais e, mais do que isso, promove o desenvolvimento de uma organização (MARCHIORI, 2008 p.193).

Na construção e consolidação do futuro da organização fazendo valer suas atitudes em nível interno e externo e trabalhando de maneira integrada, sua identidade, imagem e reputação organizacionais, a criação e o desenvolvimento de conhecimento são funções primordiais da comunicação organizacional, afirma Marchiori (2008). Segundo a autora,

os profissionais de Relações Públicas necessitam estar cada vez mais atentos para que as organizações estabeleçam sua legitimidade, a qual é parte da identidade organizacional. Toda empresa necessita de sua identidade. Se esta é percebida e entendida positivamente, então a organização tem legitimidade. E parece que a questão da autenticidade está cada vez mais valorizada nas organizações (MARCHIORI, 2008, p.215).

Na visão de Grunig (2011), “a contribuição das relações públicas [...] é identificar o conjunto de problemas e soluções possíveis e trazê-lo para a arena da gestão estratégica”. O planejamento estratégico de relações públicas para a comunicação excelente conforme Kunsch (2011) deve priorizar a visão estratégica, a competência do profissional responsável

pela comunicação e a valorização da cultura corporativa no âmbito das organizações. Para isso,

os programas de ação propostos devem ser coerentes com a definição da missão, dos valores, dos negócios, dos objetivos e das metas estabelecidas pela organização. Esses são delineados por meio de um planejamento estratégico da organização como um todo e, numa sinergia com a área de comunicação, hão de convergir para uma comunicação excelente e simétrica (KUNSCH, 2011, p. 51).

Desta maneira, encontramos cada vez mais organizações de todos os formatos – sejam públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos, de grandes a micro empresas – interessadas na comunicação e nas relações públicas estratégicas não somente para o planejamento de ações de comunicação, publicidade e marketing, mas também para a administração da imagem organizacional e acompanhamento no crescimento da empresa, bem como no gerenciamento de riscos e crises. O trabalho de Relações Públicas “está na criação de um processo de gestão de relacionamentos que estimulem as empresas a evoluir em diferentes perspectivas” (MARCHIORI, 2008, p.33).

Há a necessidade do profissional de relações públicas em dominar um conhecimento profundo da realidade da organização a fim de praticar ações que apoiem benefícios mútuos para que se possam identificar padrões de relacionamentos capazes de produzir a interpretação de mensagens para que se obtenham as respostas desejadas – é desta forma que Marchiori (2008) vê o estabelecimento de uma relação de confiança entre a empresa e seus públicos.

Atuando diretamente entre as instituições e seus *stakeholders* e em posicionamento de gerência nas organizações, vemos que a atividade do Relações Públicas é essencial, já que este profissional analisa, interpreta e avalia opiniões e expectativas, bem como incentiva processos de mudança dos públicos e da própria organização (MARCHIORI, 2008). Esses relacionamentos são “traduzidos em expectativas, informação, comunicação, verdade, ética, consciência e sentido, exemplos de alguns valores que envolvem sua prática” (MARCHIORI, 2008, p.34) sendo assim, abrangente e desafiadora a tarefa deste profissional que cria, monitora e avalia estes relacionamentos com os públicos. Desta forma, trataremos no próximo tópico sobre os públicos e relacionamentos na área de Relações Públicas.

2.2 PÚBLICOS

Sendo uma das atividades do profissional de relações públicas a administração dos relacionamentos através do processo de comunicação e tendo em vista que há um grande número de manuais e livros da área que afirmam que é fundamental a identificação dos públicos para compreendê-los e para que as organizações possam ter relacionamento bem-sucedido com eles, há a necessidade de aqui abordarmos um pouco mais sobre este tema.

Os diversos teóricos abordam públicos de formas diferentes. França (2012) define o termo público como:

grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando à sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios (FRANÇA, 2012, p.45).

Há o conceito de públicos interno, externo e misto. A compreensão de público interno é trabalhada por Ferreira (2001) da seguinte forma:

Público interno: segmento do público constituído essencialmente dos diretores e empregados de uma empresa ou organização, incluindo, eventualmente, acionistas, conselheiros, vendedores (FERREIRA, 2001 *apud* FRANÇA, 2012, p.36).

Já a concepção de público externo é abordada por Ferreira (2001) conforme a seguir:

Público externo é o segmento do público de certa forma relacionado às atividades de uma empresa ou organização, mas não faz parte integrante desta (v.g., fornecedores, consumidores, autoridades governamentais, público em geral) (FERREIRA, 2001 *apud* FRANÇA, 2012, p.38).

França (2012) resume a noção de público misto que geralmente é aplicada pela academia: “público misto é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa e não ocupa o espaço físico da instituição” (FRANÇA, 2012, p.40). O autor ainda afirma que familiares dos empregados, fornecedores, acionistas, concessionários ou revendedores de produtos também compõem este público (FRANÇA, 2012).

O termo *públicos*, segundo Grunig (2011), é muito utilizado para referir-se à massa da população, por vezes chamado de *público em geral*. O autor afirma que em alguns momentos

usam o termo plural *públicos* para se referir aos grupos para os quais os programas de relações públicas são planejados, principalmente para os jornalistas, funcionários, consumidores, investidores, governos, comunidades locais e membros de associações e de grupos sem fins lucrativos (GRUNIG, 2011, p.88).

De acordo com Grunig (2011), os profissionais costumam utilizar-se dos termos *stakeholders* e *públicos* para as mesmas finalidades. Entretanto, o autor afirma que para os profissionais de Relações Públicas há diferença, conforme trecho seguinte:

Ao contrário, nós fazemos distinção entre *stakeholders* e *públicos* e utilizamos ambos os conceitos para segmentar a população em geral em categorias que auxiliam profissionais de Comunicação a identificar os segmentos estratégicos e a planejar e avaliar os programas de relações públicas (GRUNIG, 2011, p. 88).

Assim, Grunig (2011) julga o termo *público em geral* uma contradição tendo em vista que “um público é sempre um grupo especializado e cujos membros têm interesse específico nas atividades e comportamentos de organizações” (GRUNIG, 2011, p. 88).

Para tanto, é necessário tratar sobre o conceito de *stakeholders* à luz de Grunig (2011). Assim, o autor clarifica o termo da seguinte forma:

Definimos *stakeholders* como as *categorias gerais de pessoas* que são afetadas por consequências reais ou potenciais das decisões organizacionais estratégicas. Os *stakeholders* são pessoas que incorrem em algum risco quando a organização toma decisões. Categorias de *stakeholders* geralmente são o foco de programas de relações públicas, tais como relações com funcionários, com a comunidade, com investidores, com consumidores ou com o governo (GRUNIG, 2011, p. 89).

Os *stakeholders*, segundo França (2012), podem tanto afetar quanto serem afetados pela empresa, influenciando ações, tomadas de decisões e políticas da organização. Desta forma, a fim de gerar uma comunicação bem-sucedida aos *stakeholders*, Grunig (2011) afirma que os gestores de relações públicas costumam segmentá-los em componentes ativos e passivos, sendo que os primeiros influenciam mais a organização que os demais. Os ativos, quando apoiam a organização, o fazem de maneira muito mais ativa, não são fáceis de

persuadir já que vão atrás das informações e fontes corretas. Entretanto, deve-se manter a atenção também nos *stakeholders* passivos, pois podem vir a se tornar públicos ativos.

Grunig (2011) afirma que estes públicos ativos são influenciados não só pela organização, mas também indiretamente por outros meios como por líderes de opinião, políticos e comunitários, pela mídia, por grupos de ativismo e por outras pessoas. A partir do momento em que são identificados estes públicos ativos, o escritor declara que

os gestores de relações públicas devem desenvolver programas para envolvê-los nos processos decisórios da organização, por exemplo, mediante a participação em comitês de funcionários ou moradores da comunidade ou audiências abertas anteriores das tomadas de decisões (GRUNIG, 2011, p.91).

Desta maneira, caso os públicos ativos tenham sido envolvidos no início dos processos decisórios da organização, as preocupações destes públicos podem ser levadas em consideração, evitando conflitos entre as partes e não chegando no momento em que os públicos ativos percebam que não possuem espaço para o diálogo, tendendo, então, a pressionar a organização de formas mais radicais (Grunig, 2011).

Consequentemente, vemos que o objetivo do relacionamento entre públicos e organização possui relevância como

interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios, assim como ocorre com os colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, revendedores e demais públicos ligados às operações produtivas e comerciais da organização. Empresas e públicos têm interesses comuns de produtividade e lucratividade. São parceiros, cientes de que, para atuarem em conjunto e obterem resultados, devem ser cada vez mais qualificados (FRANÇA, 2012, p.71).

Assim, no momento em que França (2012) define as relações públicas como uma atividade de relacionamentos, ele afirma que a organização deve ser proativa, cabendo a ela a atividade de “selecionar e determinar com que perfil de público pretende lidar para obter êxito em seus negócios, além de estabelecer as normas desse relacionamento.” (FRANÇA, 2012,p.73). O autor expõe três conceitos lógicos para estabelecer um melhor entendimento dos públicos, na sua conceituação – nesta visão não importam os critérios geográficos (interno e externo, por exemplo), mas o grau de contribuição da cada público para a formação da organização.

O primeiro grau tem como característica a determinação do público como essencial ou não, dividindo-o ainda em constitutivos ou não-constitutivos, sendo fundamentais ou não para a empresa e, ainda, em grupos primários (com alto envolvimento) e secundários (com médio envolvimento). França (2011) o chama de “**grau de dependência** jurídica e situacional da organização e de seus públicos para sua constituição, existência e permanência no mercado” (FRANÇA, 2011, p.12).

Como segundo critério, França (2011) apresenta o **grau de participação**, com públicos de maior ou menor envolvimento na defesa dos seus interesses ou na sua promoção. São públicos não-essenciais em relação com a organização, compondo “a rede prestadora de serviços de interesse específico da organização e com os quais mantém relações legais e qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários” (FRANÇA, 2011, p.12).

O **grau de interferência** dos públicos sobre a organização e os seus negócios é o terceiro critério de França (2011) e são públicos que não participam da constituição ou manutenção da empresa, como os outros dois graus. Estes públicos “são representados pela rede da concorrência em suas diversas modalidades e pela rede de comunicação de massa, imprensa e eletrônica” (FRANÇA, 2011, p.12).

Figura 1: Critérios de relacionamento de França.

Critérios de relacionamento e os públicos que deles se originam		
1º critério	Grau de dependência jurídica e situacional da organização de seus públicos para sua construção, existência e sobrevivência	Públicos: Essenciais constitutivos Essenciais não-constitutivos primários (alto envolvimento) e secundários (médio envolvimento)
2º critério	Grau de participação, menor ou maior, dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica	Públicos não essenciais, representados pelas redes de interesse específico da organização, com os quais são mantidas relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários
3º critério	Grau de interferência dos públicos sobre a organização e os seus negócios. Esses públicos não participam da constituição e nem da manutenção da empresa. Podem interferir no desenvolvimento de seus negócios e até na sua sobrevivência.	Rede da concorrência local, regional, nacional ou internacional Prioridade variável, definida pelo maior ou menor conflito de interesses Rede de comunicação de massa (MCM = vasta audiência): mídia impressa (jornal, revista, etc.), mídia eletrônica (televisão, rádio, vídeo, etc.), mídia digital (CD, DVD, internet)

Fonte: elaborado pela autora, inspirado na teoria dos critérios de relacionamento de França (2011).

A partir destes critérios é possível identificar os pormenores da relação que pode existir entre organização e públicos, como “tipo, perfil, função e expectativas do público, tipo de relacionamento, nível de dependência e de envolvimento, duração da relação e objetivos da organização” (FRANÇA, 2011, p.12). A importância da definição destas características é essencial para estudar a relação e as estratégias de comunicação orientadas para estes públicos. Com isso, França (2011) defende que

O paradigma proposto é inovador. Representa pela sua constituição lógica uma metodologia precisa, não só para mapear os públicos, mas para estabelecer e avaliar os relacionamentos, bem como medir a sua importância e eficácia para as organizações e para os próprios públicos, geralmente esquecidos como o outro pólo importante da relação (FRANÇA, 2011, p.12).

Os autores ainda abordam sobre a questão da responsabilidade das organizações sobre seus públicos. Segundo Grunig, Ferrari e França (2011), este assunto aparece, pois afirmam que a interpenetração de destes públicos com a organização deve ser cuidadosa, caso esta queira manter bons relacionamentos. Os autores ainda colocam as relações públicas no exercício da responsabilidade pública no momento em que declaram que

uma organização responsável é aquela que assume as consequências que exerce sobre os seus públicos normalmente comunica-se simetricamente com eles. Se a comunicação for eficaz, construirá bons relacionamentos com a organização. Como resultado, as relações públicas e a responsabilidade pública tornam-se praticamente sinônimos. Uma organização não pode exercer boas relações públicas sem ser responsável perante os seus públicos, e, desta forma, relações públicas consistem no exercício da responsabilidade pública (GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2011, p. 39).

De acordo com França (2011), ocorrem vezes em que os profissionais de Relações Públicas equivocam-se justamente por não estarem atentos aos públicos e a comunicação que é realizada com eles. O autor afirma que

A preocupação das organizações com sua reputação mira muito além da promoção de sua “imagem”. Os dirigentes sabem que a reputação da organização é fruto de percepção externa e, por isso, esperam que os relações-públicas a promovam de forma duradoura a partir da divulgação de suas operações, de sua forma de administração, de seus resultados, e que tenham competências gerenciais, capacidade de persuadir e de interagir com os públicos, como fazem seus administradores, engenheiros e outros especialistas que contratam para executar suas estratégias e alcançar os objetivos que foram estabelecidos no planejamento estratégico global (FRANÇA, 2011, p. 260).

Com esta responsabilidade sobre os públicos, pensando em criar bons relacionamentos, as organizações criaram práticas especiais de atendimento ao público e esta questão é tão importante que no Brasil passou a existir a lei de defesa do consumidor. Fazem parte desta norma

as centrais de relacionamento, os programas de relacionamento com setores governamentais, acionistas, colaboradores, investidores, clientes, consumidores, comunidades e mídia, o que comprova o seu reposicionamento no tratamento dos públicos e a busca de conceitos seguros para conhecê-los em profundidade (FRANÇA, 2011, p. 279).

No tópico subsequente tratarei sobre o tema dos eventos na atividade de Relações Públicas, tendo em vista que a organização-objeto estudada no capítulo três, onde se encontra o estudo de caso, adota esta ferramenta de comunicação para aproximar-se de seus públicos.

2.3 EVENTO

Nas mais diversas áreas o termo evento é utilizado, cada uma com suas características, com sentidos divergentes na física, na geologia, na computação, na mídia, entre outros domínios. Entretanto, na comunicação e mais especificadamente nas relações públicas, podemos considerar que

[...] o evento, enquanto reunião política de pessoas e instrumento de comunicação, e não sinônimo de fato, pode ser entendido como: Acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma ideia ou ação (GIÁCOMO, 1997, p.54).

Já Hamam (2011) esclarece o tema em pensamento similar, considerando que

evento é um acontecimento excepcional previamente planejado, que ocorre em determinado tempo e local e gera grande envolvimento e mobilização de um grupo ou comunidade, buscando a integração, a difusão e a sensibilização entre os participantes para os objetivos pretendidos. Estes devem ser colocados de forma clara e explícita, para que o público-alvo receba e assimile os temas abordados e as ações desenvolvidas durante os eventos (HAMAM, 2011, p.130).

Giácomo (1997) afirma que para a concepção do evento, deve-se anteriormente diagnosticar se este é o meio mais eficaz para atingir os objetivos. Ela ainda diz que há fatores estruturais comuns a eventos de qualquer tipo de classificação, sejam eventos culturais, científicos, políticos ou sociais. São fatores imprescindíveis para a elaboração do planejamento do evento:

produto (ideológico ou material), local, data, temário, programa, identificação e análise dos participantes, estratégias de comunicação, recursos financeiros, recursos materiais, instalações e serviços, clima da reunião, treinamento de pessoal, etc. (GIÁCOMO, 1997, p.60).

O binômio mais importante para Giácomo (1997) é o tema/público, pois um determina o outro, já que o tema é escolhido em função do público e vice-versa. Ainda, outro elemento importante é o “gancho”, forte instrumento de comunicação elo de ligação entre o binômio tema/público, pois permeia todas as etapas do evento, compondo um conjunto harmonioso. O gancho da qual a autora descreve é a ideia central do evento, a intenção da qual são criadas as peças de divulgação, a decoração, os brindes, as comemorações, enfim, tudo o que leva a identidade do evento ao público.

Usualmente os autores dividem o evento em três fases, sendo elas: pré-evento, evento e pós-evento. Giácomo (1997) descreve pré-evento como todo o período que antecede o evento propriamente dito, é a época em que são planejados, elaborados e providenciados todos os seus componentes até a próxima fase, onde se materializa o evento. Na última fase, pós-evento, são avaliadas e feitas as comunicações finais do evento por meio de relatórios, anais, clipagem, certificados, cartas de agradecimento, etc.

Fazendo parte do mix de comunicação ao lado da propaganda, da publicidade e do marketing institucional, o evento possui a característica que depende de maior participação do receptor (Giácomo, 1997). Já Hamam afirma que “o evento é um poderoso veículo por meio do qual as organizações podem chegar aos seus públicos de interesse e mostrar seus produtos e serviços, sem intermediários” (HAMAM, 2011, p.130). O evento para ser eficaz “depende ainda da interação do receptor ao qual ele se destina com a própria dinâmica da reunião” (GIÁCOMO, 1997, p.17).

Esta interação do receptor é abordada por Shiraishi (2011), que afirma que

Os eventos são atividades que precisam despertar o interesse de seu público-alvo para garantir adesão e atingir seus objetivos – apresentam uma dinâmica de funcionamento diferente das demais ferramentas comunicacionais e estão em permanente evolução. O uso da criatividade é uma exigência, pois, a cada edição, um evento deve, de acordo com a lógica da sociedade de consumo, trazer novidades ao público, visando garantir sua participação. Isso faz que surjam novas tipologias de eventos, formatos, novas propostas e finalidades. Enfim, tem-se a impressão de que os eventos têm vida própria e estão em constante evolução. Para atingir seus objetivos, fazem uso de outras ferramentas comunicacionais, sejam as tradicionais ou as mais recentes mídias desenvolvidas por meio de um suporte tecnológico cada vez mais avançado e utilizado para apoiar o funcionamento da atividade (SHIRAISHI, 2011, p.146).

Considerando o evento como “um instrumento de comunicação e um dos elementos mais poderosos na estratégia comunicacional.” (GIÁCOMO, 1997, p.47), Shiraishi (2011) trata o evento como estratégia:

O uso dos eventos como ferramenta estratégica de relações públicas faz-se imprescindível para colaborar com a implementação das ações de comunicação integrada nas organizações, devendo, no entanto, seguir os preceitos que tornam as relações públicas excelentes. Nas últimas décadas, as relações públicas ganharam status nas organizações ao assumir um posicionamento estratégico em suas ações, principalmente por contribuir para atingir os objetivos de negócios. Parte desse resultado pode ser alcançado com a abertura de diálogo com os stakeholders: postura positiva, de interesse e atender a suas expectativas é, certamente, uma atitude de respeito que permite a transparência nas relações. (SHIRAISHI, 2011, p.145).

Para chegar ao objetivo pretendido, as mensagens e os meios mais adequados são estudados por Hamam (2011), que fala que a identificação do evento é o primeiro item da comunicação do evento a ser estudado. A identificação, segundo o autor, tem como função “chamar a atenção do público, oferecendo um suporte de imagem institucional que [...] será extremamente útil para destacar o evento, numa parafernália ambiental de tantas marcas e símbolos” (HAMAM, 2011, p.134). De uma visão estética, o logotipo deve traduzir um conceito de forma plástica, que permita fácil relação com o tipo de evento, buscando a originalidade, harmonia, equilíbrio e força de memorização.

Giácomo (1997) compara o evento com uma grande engrenagem e o público com os dentes que fazem girar o mecanismo, pois sem a participação ativa destes, o evento não se movimenta. Assim, ela estabelece a diferença entre a atuação do público de interesse e do público-alvo - o primeiro é motivado e atua, já o segundo, estimulado, apenas reage. Assim, a autora considera o público de interesse como a “parcela da população com necessidade

específica e respectiva motivação, necessárias para o engajamento de uma ideia e/ou ação propostas por um evento” (GIÁCOMO, 1997, p. 80).

Hamam (2011) cita em sua publicação recente dados estatísticos que demonstram que é considerável o crescimento do setor de eventos em todo o mundo e principalmente no Brasil, não apenas em relação ao número de eventos, mas também ao aumento dos espaços disponíveis e à melhor qualificação dos participantes. Assim, vemos a oportunidade dos profissionais de Relações Públicas em aquecer ainda mais a área de eventos.

Uma grande estratégia de comunicação é “fazer com que o público-alvo se sinta um influenciador do processo” (SHIRAISHI, 2011, p.148), saindo da posição de mero espectador para aquele que controla os promotores, além da ideia de cocriador das ações desta organização. A autora declara que os eventos costumam se adaptar às necessidades do mercado, como a preservação do ambiente com a reciclagem, a utilização de materiais orgânicos, a neutralização de gases de efeito estufa para que a organização seja considerada pelos seus públicos como sustentável e socialmente responsável. Assim, ela afirma que “os eventos ganham aspectos que colaboram para fortalecer conceitos organizacionais” (SHIRAISHI, 2011, p.148).

A partir deste breve estudo sobre eventos, nos permitimos a tratar sobre as redes sociais da internet. Estas ferramentas da web serão abordadas na terceira parte deste trabalho, tendo em vista que a organização observada no estudo de caso tem como principal meio de comunicação com seus públicos e como divulgação de suas ações e eventos, as redes sociais da internet.

2.4 INTERNET E SUAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

As tecnologias sempre trouxeram modificações e adaptações das organizações e, conseqüentemente da sociedade. Muitas delas foram seguidas de mudanças de comportamentos com seus prós e contras. Neste momento, abordaremos sobre a internet e as novas ferramentas que foram possibilitadas por ela, como os sites Facebook e Instagram.

Pinho (2003) diz que a internet surge como conexões entre diversas tecnologias como as linhas telefônicas, de transmissão de dados ou de micro-ondas, além de satélites e cabos de fibras ópticas e tem como regra não ser controlada nem por governo, nem por

alguma empresa ou instituição, tendo suas normas organicamente estabelecidas pela sociedade. O autor cita diferenças da internet em relação à mídia tradicional, da qual mencionarei algumas nos parágrafos seguintes.

A não linearidade exposta por Pinho (2003) traz as diferenças entre o material impresso em papel e a visualização da informação no monitor do computador. Não tendo apenas uma linha de como apreender o conhecimento, “o hipertexto permite que o usuário se movimenta pelas estruturas de informação do site sem uma sequência predeterminada” (PINHO, 2003, p.28). Segundo o autor,

a principal característica do hipertexto é sua maneira natural de processar informação, funcionando de modo semelhante à mente humana, que trabalha por associações de ideias e não recebendo a informação linearmente (PINHO, 2003, p.28).

Assim, esta não linearidade da informação, segundo Pinho (2003), requer que o redator do texto já saiba por que de o visitante estar naquele site para que possa propor o conteúdo esperado. O site deve também, para a fluidez das informações, ser bem organizado e ter um contexto estabelecido, com navegação apropriada para este público.

Outra característica citada pelo autor é a instantaneidade. A internet possui uma velocidade muito maior que as outras mídias, alcançada apenas pelo fax e pelo telefone. Assim, ela permite a transmissão de mensagens, sons, cores e movimentos quase que no mesmo instante, para qualquer parte do mundo (Pinho, 2003).

Outra vantagem da internet explicitada por Pinho (2003) são as mensagens dirigidas aos públicos desejados. Segundo o autor, podem-se realizar buscas e filtros para que as mensagens atinjam alvos específicos, assim, “dada informação pode ser enviada diretamente a consumidores ou *prospects* de determinada empresa, código de CEP, regiões geográficas e nações, bem como hora do dia, plataforma de computador e browser” (PINHO, 2003, p.29).

Segundo Pinho (2003), a internet possui uma característica de qualificação em relação às outras mídias. Ela

apresenta um público jovem e qualificado, com alto nível de escolaridade, elevado poder aquisitivo e perfil ocupacional em que predominam as posições de empresário, executivo e autônomo. Por tais características, a audiência da internet deve merecer atenção do profissional de Relações Públicas também como importante formadora de opinião (PINHO, 2003, p. 30)

A interatividade é outro aspecto que aparece na internet, pois as demais mídias como o jornal ou a televisão oferecem um processo passivo de interação. Pinho (2003) afirma que os grupos de discussão já tem neles próprios este propósito de interação entre os participantes de um grupo que possui interesse em determinado tema. Assim, o autor afirma que

a interatividade da rede mundial é muito valiosa para quem quer dirigir mensagens específicas para os públicos de importância da empresa. Um ponto bastante positivo, pois os esforços de relações públicas só são efetivos se eles forem bem recebidos. Na internet, a organização não está falando para uma pessoa, mas conversando com ela (PINHO, 2003, p.31).

Segundo Recuero (2014), “o advento da internet trouxe diversas mudanças para a sociedade. [...] A mais significativa [...] é a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador” (RECUERO, 2014). Já Sotero (2009) aborda a interatividade como redes sociais, estas das quais sempre existiram desde que os humanos estabelecem relações e formam comunidades ou redes de relacionamento presenciais.

No ano de 1997, o site Sixdegrees foi lançado como propósito de rede social virtual, onde o possibilitava “a criação de um perfil virtual combinado com o registro e publicação de contatos, o que viabilizou a navegação pelas redes sociais alheias” (SOTERO, 2009, p. 2). Infelizmente, o precursor site de rede social não conseguiu sustentar-se financeiramente, interrompendo no terceiro ano as suas atividades (SOTERO, 2009).

Guzzi (2010) afirma que as redes sociais e de relacionamento da internet facilitaram encontros e diálogos por meio de suas comunidades, tendo importante função educativa para os jovens. A autora diz que em sua maioria, os jovens utilizam as redes sociais para auto exposição e encontro de amigos, mas também há os que já compreendem a internet como forma de pesquisa de informações e interesses, geralmente conteúdos não abarcados pela escola ou pela comunidade local.

Ao adentrar no assunto das mídias sociais, a autora cita a elucidação de Fontoura³:

³W. Fontoura, *A hora e a vez das mídias sociais*, disponível em <http://www.boombust.com.br/a-hora-e-a-vez-das-midias-sociais>, acesso em 3/3/2009 pela autora Drica Guzzi. No momento da elaboração deste trabalho, o link encontrava-se indisponível.

Uma das definições de mídias sociais é que elas são tecnologias e práticas on-line usadas por pessoas - e inclui também empresas - para disseminar conteúdo, provocando o compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e, o que seria diferencial, perspectivas (FONTOURA apud GUZZI, 2010, p.29).

Seguindo no conceito das mídias sociais, Guzzi (2010) declara que “seus formatos integram tecnologia, telecomunicação e interação social, gerando produções que podem englobar textos, imagens, áudio e vídeo.” (GUZZI, 2010, p.29). Com isto, podemos tratar sobre duas ferramentas da internet, o Facebook e o Instagram, ambos vastamente utilizados para a comunicação entre pessoas e organizações não apenas no Brasil, como no mundo.

Um dos sites de redes sociais de mais abrangência no mundo e de grande popularidade atualmente no país é o Facebook. Recuero (2014) explica que o Facebook é um sistema que funciona a partir de perfis e comunidades e já é conhecido como um dos mais privados, já que apenas podem visualizar os usuários da mesma rede. Cada perfil, elucida a autora, pode acrescentar e criar aplicativos como jogos e ferramentas.

O site, criado em fevereiro de 2004, em Harvard (Estados Unidos) abriu sua participação em diversos países, como o Brasil, no ano de 2006⁴. Já a definição do Facebook por ele mesmo na página *Facebook Brasil*⁵ é:

A missão do Facebook é dar às pessoas o poder de compartilhar informações e fazer do mundo um lugar mais aberto e conectado. Milhões de pessoas usam o Facebook para compartilhar um número ilimitado de fotos, links, vídeos e conhecer mais as pessoas com quem você se relaciona.

Já o Instagram, criado em outubro de 2010⁶, tem como função a edição de imagens e vídeos para o compartilhamento tanto no próprio site, como em redes como o Facebook e o Twitter. A seguir, vemos a definição do Instagram da sua própria finalidade:

“Instagram is a fun and quirky way to share your life with friends through a series of pictures. Snap a photo with your mobile phone, then choose a filter to transform the image into a memory to keep around forever. We're building Instagram to allow you to experience moments in your friends' lives through pictures as they happen. We imagine a world more connected through photos.”⁷

⁴ Informações retiradas da página <https://www.facebook.com/facebook>. Acesso em 15.12.2015.

⁵ Fonte: <https://www.facebook.com/FacebookBrasil>. Acesso em 15.12.2015.

⁶ Fonte: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/04/entenda-curta-historia-do-instagram-comprado-pelo-facebook.html>. Acesso em 16.12.2015.

⁷ Tradução livre da autora para o trecho: “Instagram é uma maneira divertida e peculiar para compartilhar sua vida com os amigos através de uma série de imagens. Tire uma foto com o seu celular, em seguida, escolha um filtro para transformar a imagem em uma memória para preservar para sempre. Estamos construindo

Assim, encerramos o capítulo que engloba as Relações Públicas nas organizações, fundindo os conhecimentos de estratégia, públicos, eventos e internet e suas ferramentas de comunicação com a finalidade de teorizar o que falaremos no estudo de caso deste trabalho. Continuando, abordaremos sobre os modelos de administração e sobre modelos de comunicação para compreender as organizações atuais e seu envolvimento com a comunicação.

3 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E MODELOS DE COMUNICAÇÃO

Para abordagem deste capítulo, utilizaremos, na primeira parte, as ideias de Chiavenato (2004) e Mota e Vasconcelos (2006) ao falarmos de modelos de administração. Já para o segundo momento, contaremos com Grunig (2011) para a abordagem dos modelos de comunicação.

3.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO

Cerca de 5.000 a.C., já haviam registros escritos do povo sumério a respeito de suas atividades comerciais e governamentais, entretanto, a teoria administrativa tem somente um pouco mais de cem anos (CHIAVENATO, 2004). Vejamos a seguir um breve histórico do desenvolvimento da administração, baseado principalmente no entendimento de Chiavenato (2004), da qual se subdividem em três etapas do século XX: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

Como consequência da Revolução Industrial foi pertinente o surgimento da teoria administrativa, da qual surgiu no final do século XIX e se estendeu até aproximadamente a década de 1950 a Era Industrial Clássica. Neste período, “a teoria administrativa estava lançando suas bases fundamentais, preocupando-se com os aspectos prescritivos e normativos para a administração das organizações” (CHIAVENATO, 2004, p.33).

Com isto, foram desenvolvidas três abordagens tradicionais, sendo a primeira, a Administração Científica, que teve como ênfase as tarefas do operário, buscando a sua potencialização para aumento do rendimento e dos lucros da empresa. Marca este período as ideias do engenheiro Taylor, que, segundo Chiavenato (2004), buscava em estudos a maneira correta de realizar o trabalho para maximizar a eficiência de cada operário. A este “cabia ser um ‘braço eficiente’. Desde que cumprisse essa tarefa, seguindo exata e minuciosamente as ordens recebidas, a sua parte estava executada a contento.” (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006, p.35).

Outra abordagem baseia-se na Teoria Clássica e no Modelo Burocrático, das quais tinham ênfase na estrutura organizacional, preocupando-se com a “formação de uma rede interna de relações entre os órgãos que compõem a organização e de estabelecer um conjunto de princípios universais para o seu bom funcionamento” (CHIAVENATO, 2004). A Teoria

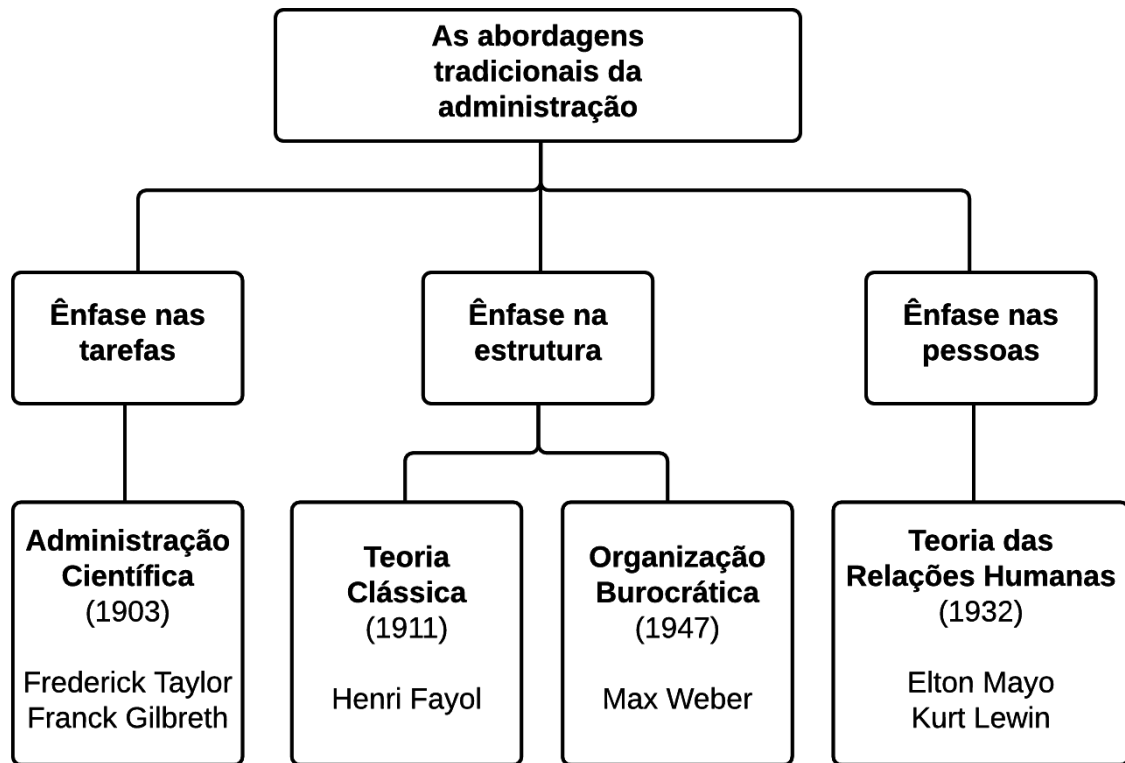
Clássica, segundo Chiavenato (2004), teve início com o engenheiro Fayol, em torno de 1916, onde, para ele, toda a empresa era composta pelas funções básicas: função financeira, técnica, comercial, contábil, de segurança e administrativa e, com isto, traçou princípios gerais de administração da qual devem estar presentes no trabalho do administrador. Já a Teoria da Burocracia teve o sociólogo Max Weber como primeiro teórico significativo onde, segundo Motta e Vasconcelos (2006), a burocracia era um sistema em que visava organizar de modo estável e duradouro a colaboração de um grande número de indivíduos, cada um com sua função específica, com direitos e deveres igualitários, bem como hierarquia definida por regras explícitas de cargo e função para regulamento de autoridades e limites. Entretanto, este é um modelo com impessoalidade, onde

a ênfase é colocada nos cargos e não nas pessoas, para assegurar que as regras e os controles sejam aplicados uniformemente, evitando envolvimento com pessoas e preferências pessoais, e para assegurar continuidade, independente da rotatividade das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p.41)

Na terceira abordagem da Era Industrial Clássica, temos a Teoria das Relações Humanas, que, nos resultados das pesquisas de Hawthorne – na década de 1930 – constatou-se a importância do fator humano nas organizações. Como contribuição significativa, esta teoria trouxe a importância da necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, um trato mais humano às pessoas, a adesão de uma administração mais democrática e participativa (CHIAVENATO, 2004).

No quadro seguinte, conseguimos observar as teorias até aqui apresentadas:

Figura 2: As abordagens tradicionais da administração na Era Industrial Clássica.



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p.37.

Já entre 1950 e 1990, com o término da Segunda Guerra Mundial, com o crescimento dos mercados locais modificando-se para regionais, nacionais ou internacionais, e igualmente, com o ambiente de negócios, que se tornou mutável, foi necessária uma transformação para cumprir estes novos desafios da qual a administração clássica não abarcava, em função da sua rigidez (CHIAVENATO, 2004). Nestas novas circunstâncias, surgem as novas abordagens da administração,

a Teoria Clássica é substituída pela Teoria Neoclássica, a Teoria da Burocracia pela Teoria Estruturalista e a Teoria das Relações Humanas pela Teoria Comportamental. Além disso, surge a Teoria de Sistemas e, mais recentemente, a Teoria de Contingência, para explicar a administração em um mundo dinâmico e mutável. (CHIAVENATO, 2004, p.33)

Às críticas da inflexibilidade do modelo burocrático e a fim de diminuir suas distorções e limitações, originou-se a Teoria Estruturalista a partir da década de 1950, através da influência da sociologia organizacional, afirma Chiavenato (2004). Nesta teoria, o autor nos diz que, buscando unir as ideias que pareciam opostas da Teoria Clássica e da Teoria das

Relações Humanas, o estruturalismo dá maior ênfase aos aspectos estruturais e internos da organização. Para ele, tanto o estudo da organização formal estabelecida pela organização, geralmente através de organogramas e manuais, bem como a organização informal decorrente do comportamento dos grupos sociais informais dentro da organização formal. A partir destes dois aspectos, Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que, na Teoria Estruturalista,

as relações entre as partes da organização são de grande importância, o que os leva a dar destaque todo especial às relações entre organização formal e organização informal, seja na análise de empresas, escolas, hospitais seja de quaisquer outros tipos de organização, dando sempre preferência à abordagem comparativa. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 154)

A eclética Teoria Neoclássica surge nos idos de 1957 atualizando os conceitos clássicos de administração. Também chamada de Escola do Processo administrativo, as funções administrativas adotadas são: o planejamento, a organização, a direção e o controle e, abordava temas importantes como “o tamanho organizacional, o dilema centralização/descentralização, os tipos de organizações e a departamentalização, tendo sempre por base o processo administrativo” (CHIAVENATO, 2004, p. 45). A teoria estudada por diversos autores da época trouxe como novidade da abordagem neoclássica o foco em resultados, também chamado de administração por objetivos, a fim de melhorar a eficácia das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Como a moderna sucessora da Teoria das Relações Humanas, afirma Chiavenato (2004), a Teoria Comportamental agora apresenta o comportamento organizacional à luz do behaviorismo, vindo da psicologia e adentrando aos conceitos da administração. O autor ainda afirma que a abordagem comportamental é hoje uma das mais populares versões da teoria administrativa, trazendo

novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que alteraram completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável. Um dos subprodutos da Teoria Comportamental foi o movimento pelo Desenvolvimento Organizacional (DO), que se iniciou na década de 1970 e está retornando agora com força total. (CHIAVENATO, 2004, p.47)

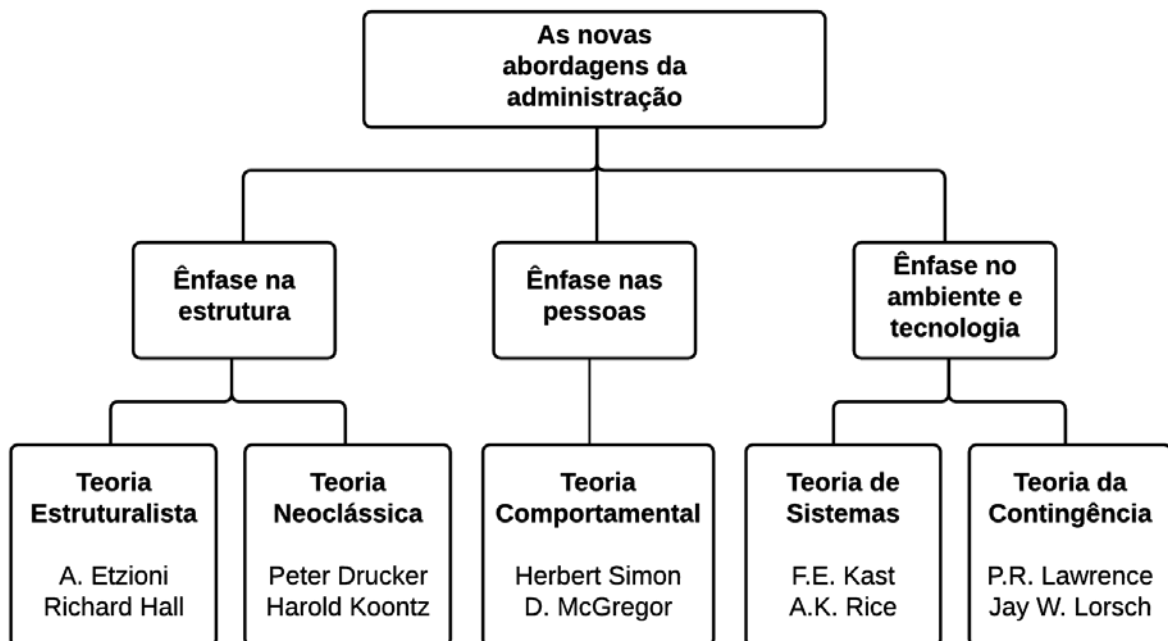
Nasce na administração – por volta da década de 1960 – a Teoria de Sistemas, que traz a compreensão de que “a organização é visualizada como um sistema constituído de subsistemas, que são seus departamentos, equipes, etc. Mais do que isso, como um sistema

aberto em constante interação com seu ambiente externo.” (CHIAVENATO, 2004, p.52). Como consequência desta teoria, as organizações passaram a ser vistas por duas características: a totalidade (onde a instituição é visualizada globalmente, a partir da visão do todo, do conjunto) e o propósito (da qual é entendido que a função, a “razão de ser” ou o objetivo a alcançar da organização tem mais importância que a sua estrutura).

Com base na “necessidade de contínua mudança organizacional através da inovação, renovação, revitalização e melhoria constante como meios de alcançar a sobrevivência, o crescimento e o sucesso da organização” (CHIAVENATO, 2004, p.53), a Teoria da Contingência surge após a década de 1970. Esta teoria mostra que as instituições bem-sucedidas são aquelas com habilidade de ajustar-se constantemente às demandas ambientais com maior desenvoltura e agilidade, pois, segundo Chiavenato (2004), são capazes de ajustar-se às pressões, coações e contingências do ambiente, usufruindo das ocasiões favoráveis que possam suceder.

No quadro seguinte, conseguimos observar sistematicamente as novas abordagens da administração:

Figura 3: Novas abordagens da administração na Era da Industrialização Neoclássica.



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p.45

Na década de 1990 surge, impulsionada pela tecnologia da informação (TI), a Era da Informação. Substituindo o capital financeiro, Chiavenato (2004) afirma que é neste momento em que aparece o capital intelectual, unindo televisão, computador e telecomunicações. O autor diz que as ideias ainda são recentes,

Embora não tenha surgido ainda um corpo estruturado e integrado de ideias capazes de formar uma nova teoria administrativa, as modernas abordagens em plena Era da Informação privilegiam aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipes e células de produção, unidades autônomas, além de aspectos culturais como ampla participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados, busca da melhoria constante e da excelência. (CHIAVENATO, 2004, p.54)

Chiavenato (2004) diz que neste contexto, a TI inclui novas qualidades ao contemporâneo momento organizacional: o menor espaço, trazendo o conceito de escritório virtual, com redução de espaços físicos ocupados por documentos (agora digitalizados); o menor tempo, com a telefonia móvel e comunicações rápidas e instantaneidade é possível dedicar mais tempo ao cliente e por final, o maior contato, com os computadores portáteis, a multimídia, as tele reuniões e conferências diminuem a distância e a conectividade vira indispensável. Dessa maneira, “a ênfase na qualidade e na competitividade constitui hoje um aspecto fundamental para as organizações em um mundo de transações rápidas e globais.” (CHIAVENATO, 2004, p.54).

Para fins de comparação entre eras da administração, o quadro a seguir explana as três grandes épocas e suas características:

Quadro 1: As eras da administração no século XX

Era Industrial Clássica	Era Industrial Neoclássica	Era da Informação
1900-1950	1950-1990	Após 1990
Início da Industrialização Estabilidade Pouca mudança Previsibilidade Estabilidade e certeza	Desenvolvimento industrial Aumento da mudança Fim da previsibilidade Inovação	Tecnologia da Informação (TI) Serviços Aceleração da mudança Imprevisibilidade Instabilidade e incerteza
Administração científica Teoria clássica Relações humanas Teoria da burocracia	Teoria Neoclássica Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria de Sistemas Teoria da Contingência	Ênfase em: Produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p.35.

3.2 MODELOS DE COMUNICAÇÃO

Grunig e Hunt, em 1984, identificaram quatro modelos de relações públicas que ainda permeiam na atualidade e que podem relatar as ideias trabalhadas e associadas à atividade da profissão. A seguir, abordaremos brevemente os modelos citados em livro de Grunig, Ferrari e França (2011).

O primeiro modelo é chamado de **agência de imprensa/divulgação**, da qual as relações públicas tem o propósito de “obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa”. (GRUNIG, 2011, p.37). É o modelo comum no trabalho dos publicitários que criam e promovem produtos, celebridades como políticos ou estrelas de cinema, bem como pessoas de altos escalões de organizações.

O modelo de **informação pública** é próximo à assessoria de imprensa, correspondendo à prática da disseminação das informações para seus públicos. Os

profissionais de Relações Públicas envolvidos neste modelo atuam em organizações a fim de disseminar informações muito objetivas sobre o que desejam, através de newsletters, da internet, de mídias de massa, etc.

Já o terceiro modelo de relações públicas é chamado de **assimétrico de duas mãos**, utilizando pesquisas e métodos científicos para a persuasão do público predefinido. Este modelo é mais eficaz que os dois anteriores.

O último modelo, **simétrico de duas mãos**, tem como característica a mútua compreensão entre organização e públicos, momento em que a comunicação pode servir como administradora de conflitos, aperfeiçoando o entendimento com seus públicos estratégicos.

A partir dos conhecimentos e do embasamento teórico destes dois capítulos, seguiremos com o estudo de caso sobre o Método DeRose.

4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo visa estudar as estratégias de comunicação da Escola do Método DeRose Mont'Serrat. Torna-se necessário, portanto, o esclarecimento sobre o Método DeRose e a sua forma administrativa, e logo em seguida, a abordagem sobre a escola da rede. A divisão a seguir foi elaborada com informações que constam nos sites oficiais do Método DeRose⁸ e da Escola do Método DeRose Mont'Serrat⁹, bem como em documentos e livros do Método DeRose.

O DeRose Method ou Método DeRose¹⁰ foi sistematizado a partir da década de 1960 e é uma urdidura entre técnicas e conceitos proposta de qualidade de vida, boas maneiras, boas relações humanas, boa cultura, boa alimentação e boa forma. Utiliza-se de ferramentas como a reeducação respiratória, a administração do stress, as técnicas orgânicas que buscam a melhoria do tônus muscular e da flexibilidade, os procedimentos para o aprimoramento da descontração emocional e da concentração mental. À soma destes meios, em última instância, visando à expansão da consciência e ao autoconhecimento.

O foco do Método não é oferecer benefícios, uma vez que cada um tem suas expectativas pessoais e seria inadequado afirmar que poderia suprir a todas - os eventuais resultados são apenas consequências de uma filosofia de vida saudável. O Sistematizador¹¹ DeRose explica que os fundamentos da proposta cultural concebidas pelo Método vêm sendo difundidos há mais de cinco décadas, apesar de não ter sido nomeado de tal forma desde sempre.

O Método aponta os mecanismos para se alcançar uma boa qualidade de vida, objetivo perseguido pela maioria dos profissionais nos dias de hoje. Por meio de reeducação comportamental, alimentação saudável, boas relações humanas, boa forma e boas maneiras pode-se conseguir a otimização da vitalidade, produtividade e administração do stress. A figura seguinte demonstra a união dos conceitos e técnicas da qual está alicerçado o Método DeRose.

⁸<http://metododerose.org/>

⁹<http://www.deroseportoalegre.com.br/>

¹⁰ A partir deste momento, para fins de redução de termos, poderemos também chama-lo apenas de Método.

¹¹ Há algumas formas de tratamento do Sr. DeRose: sistematizador, quando se trata de quem sistematizou o Método DeRose na década de 1960; escritor, quando se faz referência às suas obras; entre outras.

Figura 4: Conceitos e Técnicas da qual são baseados o Método DeRose



Fonte: SELLNER; CRISTINA apud DEROSE, 2011, p.35.

No quadro subsequente podemos ver a demonstração de alcance dos conceitos e técnicas na vida do praticante, bem como na sociedade. Em ambas as ideias, a finalidade a ser alcançada é o autoconhecimento.

Quadro 2: Atuação das técnicas e conceitos do Método DeRose

MÉTODO DeROSE Uma proposta de <i>life style coaching</i>			
Método	Técnicas	Conceitos	
Consequências	Administração do stress Reeducação respiratória Consciência corporal Boa forma Tônus muscular Flexibilidade Concentração e meditação	Boas maneiras Boas relações humanas Boa cultura Boa alimentação Civilidade Ética Qualidade de vida	
Atuação predominante	Indivíduo	Grupo	
		família	amigos
Meta	Autoconhecimento		

Fonte: www.deroseportoalegre.com.br¹². Acessado em 27/8/2015.

¹² O autor do site baseou-se no trabalho de Sandra Sellner para a elaboração do quadro explicativo.

As técnicas visam beneficiar apenas aquele que decidiu praticar formalmente o Método, utilizando os exercícios propostos. Todavia, quando o praticante incorpora os conceitos, “contagia familiares e amigos que, por sua vez, acabam fazendo parte da Nossa Cultura^{13,14} por alcance destes costumes, mesmo sem percebê-la. Diz-se que “é o marido ou esposa, o filho ou o pai, ou ainda o irmão que acha que ‘ainda’ não aderiu ao Método porque não colocou um rótulo, no entanto, já absorveu um *lifestyle*, um *modus vivendi*, adotou hábitos, atitudes e comportamentos que são o cerne do nosso Método”¹⁵.

Assim, o Método DeRose propõe-se como instrumento de transformação do mundo de modo que as técnicas por ele apresentadas visam o aprimoramento do indivíduo; os conceitos, entretanto, permitem mudar o mundo. Os círculos concêntricos do quadro a seguir apresentado são as ondas de choque que o adepto da Nossa Cultura produz e com as quais influencia mediante o exemplo de bons hábitos. Primeiro, o círculo familiar; depois, o círculo de amigos e colegas de trabalho, de faculdade, de esporte; por último, o círculo das pessoas com as quais nós cruzamos na vida, inclusive clientes, fornecedores e desconhecidos.

Quadro 3: Demonstração do alcance das técnicas e conceitos



Fonte: www.deroseportoalegre.com.br¹⁶. Acessado em 27/8/2015.

¹³ Cultura apresentada como própria do praticante do Método DeRose.

¹⁴ Fonte site Método DeRose Mont’Serrat: <http://www.deroseportoalegre.com.br/#!nossa-proposta/c1coj>. Acessado em 27/8/2015.

¹⁵ Fonte site Método DeRose Mont’Serrat: <http://www.deroseportoalegre.com.br/#!nossa-proposta/c1coj>. Acessado em 27/8/2015.

¹⁶ Quadro desenhado pelo Instrutor do Método DeRose, Vernon Maraschin, aprimorado pelo Instrutor Alexandre Montagna e baseado no trabalho de Sandra Sellner.

Os candidatos a praticantes, ao procurar os espaços desta metodologia, não possuem o interesse em disfarçar as adversidades da vida cotidiana, mas sim, buscam absorver uma nova cultura, o *lifestyle* e alta performance. Assim, devido ao alcance de sua proposta, o Método DeRose transformou-se em mais do que simplesmente um curso e passou a constituir uma cultura, um estilo de se viver.

Como princípios, o Método desaprova o sectarismo/doutrinação, já que “ele compromete o senso crítico, a capacidade de julgamento e a liberdade de ação do indivíduo”¹⁷ e mantém os indivíduos longe das drogas (de qualquer classificação). As escolas credenciadas da rede realizam ações sociais e de filantropia, recebendo premiações de diversas instâncias como da Unicef da União Europeia, do Rotary Club, do Governo de São Paulo, da Defesa Civil também neste Estado, bem como entre outras instituições, por reconhecimento do seu engajamento.

O Método DeRose é praticado em várias partes do Brasil, Argentina, França, Inglaterra, Itália, Espanha, Portugal, Suíça, Chile e Estados Unidos (Nova Iorque e Havaí), entre outros países, com escolas ainda em instalação. O praticante de qualquer unidade credenciada pode em período de férias ou viagens a trabalho, por exemplo, praticar em qualquer outra unidade certificada do Método sem custo adicional e proporcionando um intercâmbio cultural muito incentivado na rede. A partir da década de 2010, sucederam-se a formação de diversas unidades fora do Brasil, em uma expansão internacional que ainda estão acompanhando seu desenvolvimento.

¹⁷ A fim de deixar claro que o Método não se encaixa como seita, o escritor DeRose elaborou a seguinte premissa: “Doutrinação não funciona para a nossa proposta. Pessoas suscetíveis a aceitar catequese, de quem quer que seja, não são o nosso público. Não queremos entre os nossos a síndrome de rebanho. Costumamos dizer que não somos nem mesmo ovelhas negras, pois não admitimos sequer ser ovelhas. É preciso saber pensar livremente. Livre pensar não é sinônimo de questionar compulsivamente. Também por isso não somos ovelhas, nem negras, pois não estamos contestando a forma de viver dos outros. Somos adeptos da diversidade de opções e da liberdade de escolha. O fato de não professarmos nenhum credo, não preconizarmos nenhuma terapia, não oferecermos nenhum benefício, torna nossa proposta cultural protegida contra qualquer eventual tendência ao equívoco.” Fonte: <http://metododerose.org/proposta-cultural/>. Acessado em 27/8/2015.

4.1 A ESCOLA DO MÉTODO DEROSE MONT'SERRAT

A Escola Método DeRose Mont'Serrat localiza-se no bairro de mesmo nome em Porto Alegre e foi inaugurada em setembro de 1999 por três instrutores da rede¹⁸. No ano seguinte, dois fundadores fixaram residência em São Paulo e Estados Unidos, ficando responsável pela escola apenas a Diretora Marisol Espinosa, em companhia de um novo instrutor chamado para fazer parte da equipe.

Marisol pratica desde a infância e ainda criança, a partir de 1983, acompanhava a mãe, que era instrutora, aos cursos do Sistematizador DeRose. Assim, teve sua vida inteira dentro do Método e já com dezesseis anos ministrava aulas profissionalmente, abrindo sua escola com apenas 23 anos juntamente com outros dois instrutores formados na escola de sua mãe.

A escola tem como valores “transparência, alegria, respeito, cultivo de boas relações humanas e confiança”¹⁹ e posicionou-se em seu blog a sua missão da seguinte forma:

A missão da nossa escola é caçar novos corações. Corações de pessoas que realmente querem um mundo melhor. Que queiram ter um espaço para poder expressar algo que ferve dentro do seu ser: a vontade de viver e expandir todo o potencial humano.

Nós buscamos estas pessoas para ensiná-las a aplicar tudo o que nós mesmos já aplicamos nas nossas vidas e deu certo (e evitar tudo o que deu tremendamente errado). Ensinamos pelo exemplo, porque acreditamos que é a melhor forma de transmitir um conhecimento.²⁰

O estabelecimento sempre possuiu a mesma estrutura, com ampliações do terceiro andar da casa no ano de 2003, onde foi construída a segunda sala de práticas e remodelação da decoração em 2012 a fim de deixar a casa acolhedora, aconchegante e em um estilo nova-iorquino. Além das duas salas de práticas onde ocorrem as aulas regulares, eventos e cursos, a escola conta com recepção, loja de vendas de livros, roupas, medalhas e demais objetos relacionados ao Método DeRose, cantina em fase de desenvolvimento, ampla cozinha utilizada em atividades de aulas de culinária, vestiários e banheiros masculino e feminino, sala

¹⁸ Informações obtidas em entrevista com a Diretora Fundadora Marisol Espinosa.

¹⁹ Fonte: <http://www.deroseportoalegre.com.br/#!escola/czvu>. Acessado em 20.11.2015.

²⁰ Fonte: <http://www.deroseportoalegre.com.br/#!UM-POUCO-DA-NOSSA-MISSÃO/cb1r/55c4262d0cf265ef5160bee4>. Acessado em 20.11.2015.

de estudos/convivência dos alunos e aposentos para pernoite de instrutores da escola ou instrutores convidados que ficam de passagem pela cidade.

Figura 5: Instalações da Escola do Método DeRose Mont’Serrat: fachada, loja, recepção, sala de práticas do terceiro andar e sala de estudos/convivência



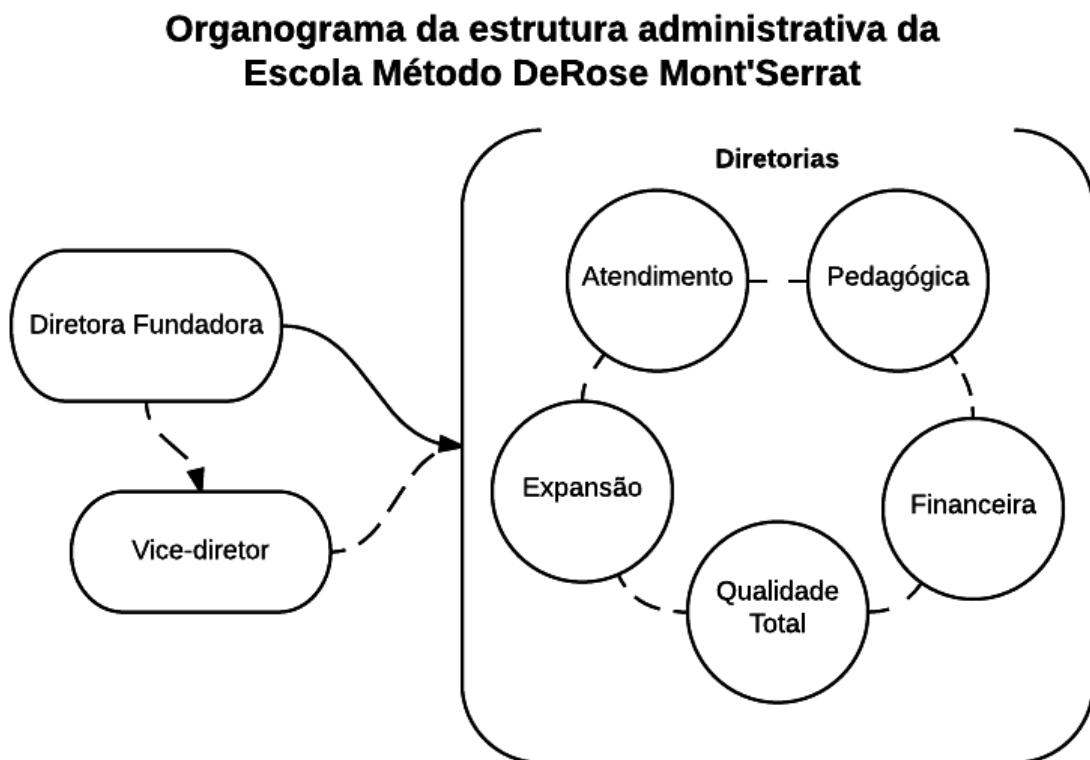
Fonte: <http://www.deroseportoalegre.com.br/#!escola/czvu>. Acessado em 20.11.2015.

Durante todo o percurso da escola passaram-se diversos instrutores, muitos ainda em processo de formação, buscando experiência na atividade da profissão. Entre 2010 e 2012 a fundadora da escola mudou-se para Nova Iorque, nos Estados Unidos, deixando pela primeira vez a diretoria da escola e ficando apenas em acompanhamento remoto. Com a mudança da então nova diretora para outra cidade, tem-se o regresso da gestão da Diretora Marisol após dois anos de distanciamento da escola para execução de seus projetos paralelos. Neste processo, houve algumas trocas de alunos, pois estavam apegados à equipe anterior, bem como ingressaram novos alunos na nova administração – entretanto, manteve-se seu padrão de funcionamento que deve ser respeitado pelas escolas da rede.

A atual administração conta com as diretorias: de **atendimento**, que busca novos alunos e os recebe até o momento da inscrição na escola; de **expansão**, que tem a função de captação de novos parceiros e alunos; **pedagógica**, que zela pela qualidade de ensino e de atividades oferecidas; **financeira**, que encarrega-se de todas as transações financeiras da escola e, por fim, a diretoria de **qualidade total**, que se baseia no Programa do Sebrae D-Olho

na Qualidade, ficando atenta à organização, limpeza, higiene e descarte para melhor receber e atender seus alunos. Todas as diretorias dialogam entre si, muitas vezes realizando ações conjuntas. Já a diretora fundadora e vice-diretor estão constantemente em contato e prestando assessoria às diretorias, entretanto, deixam livre a criatividade para a resolução das situações e para a elaboração de ações. A seguir apresentamos o organograma da estrutura previamente relatada:

Figura 6: Estrutura administrativa da Escola Mont'Serrat



Fonte: elaborado pela autora

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente ítem discorrerá sobre os procedimentos metodológicos deste trabalho. Para tanto, abordaremos o estudo de caso à luz de Yin (2010) e a análise do conteúdo em alusão à Bardin (2010).

Com o propósito de responder à questão inicial “Que estratégias comunicacionais o Método DeRose adota para difundir seus conceitos e técnicas?”, seguimos pelo caminho do estudo de caso, metodologia esta que, de acordo com Yin (2010), possui caminho

metodológico rigoroso, começando “com uma revisão minuciosa de literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa” (YIN, 2010, p.23).

Como objetivos de trabalho, foi necessário avaliar estratégias de comunicação da Escola do Método DeRose Mont’Serrat, delimitando o público da organização e identificando como são as estruturas de comunicação voltadas a este público e como o modelo de administração adotado por eles tem relação com o formato de comunicação adotado. Segundo Yin (2010),

[...] as questões ‘como’ e ‘por que’ são mais *explanatórias* e provavelmente levem ao uso dos estudos de caso, pesquisas históricas e experimentos como métodos de pesquisa preferidos. Isto ocorre porque essas questões lidam com os vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo, mais do que as meras frequências ou incidências. (YIN, 2010, p.30)

Assim, o estudo de caso, conforme afirma Yin (2010), é geralmente o método escolhido para a análise de eventos contemporâneos quando comportamentos pertinentes não podem ser trabalhados. É utilizado para compreender fenômenos sociais complexos, como “os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias” (YIN, 2010, p.24).

O autor ainda faz a diferenciação entre estudo de caso e pesquisa histórica quando afirma que

O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudado e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. Novamente, embora os estudos de caso e as pesquisas históricas podem se sobrepor, a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como a observação participante, pode ocorrer manipulação informal. (YIN, 2010, p.32)

A comprovação do estudo de caso instruído por Yin (2010) pode ser feita a partir de seis de fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observações direta e participante, além de artefatos físicos. Com estas fontes Yin (2010) afirma que o objetivo é captar informações relevantes sobre eventos e comportamentos humanos, não apenas assimilando a evidência direta sobre estes, mas apreendendo atitudes, percepções e relatórios verbais.

Já a análise de conteúdo inspirada em Bardin (2010) “é um método muito empírico, dependente do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objectivo” (BARDIN, 2010, p.32). Como propósito da análise de conteúdo, a autora declara que “é a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2010, p.40).

Nesta metodologia que se baseia em algumas regras de apoio, a autora ainda afirma que “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2010, p.40). Desta forma, a análise de conteúdo fundamenta minha escolha para a utilização da metodologia no estudo das estratégias comunicacionais da escola do Método DeRose Mont’Serrat.

A análise de conteúdo é organizada em três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material e, por último, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Foi selecionada a regra da representatividade, porque, ao escolher uma das escolas do Método DeRose para estudo, teremos uma amostra representativa das estratégias comunicacionais da rede. Além desta, a regra da homogeneidade é seguida. Tendo em vista que os documentos utilizados para análise –livros do Método DeRose, entrevistas com pessoas de dentro da organização, consultas em sites e outras plataformas da internet, como redes sociais – obedecem ao critério de escolha de referir-se ao mesmo tema, por técnicas similares.

Deste modo, a partir das questões-problema a serem resolvidas, o corpus delimitado para estudo foi:

Quadro 4: Corpus do objeto

Categorias	Descrição
1. Públicos	Pesquisa sobre qual o perfil do público-alvo da organização Método DeRose
2. Estrutura organizacional da rede Método DeRose	Identificação do modelo de administração adotado e sua relação com a comunicação
3. Empreendedorismo	
4. Comunicação	Descrição das estratégias comunicacionais da escola como amostra da rede Método DeRose

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 CATEGORIA 1: PÚBLICO

É necessário apresentar o público do Método DeRose, tendo em vista que buscaremos estratégias para o crescimento de uma das escolas da rede. O Método foi desenvolvido e indicado para adultos jovens em faixa etária que vai dos dezoito aos 48 anos, sendo que o atual perfil dos participantes, segundo DeRose, é composto de

adultos jovens, homens e mulheres (cerca de 60% são homens), a maioria entre 18 e 48 anos. São engenheiros, advogados, médicos, empresários, executivos, artistas, desportistas, estudantes, dentre muitas outras profissões. (DEROSE, 2011, p.42)

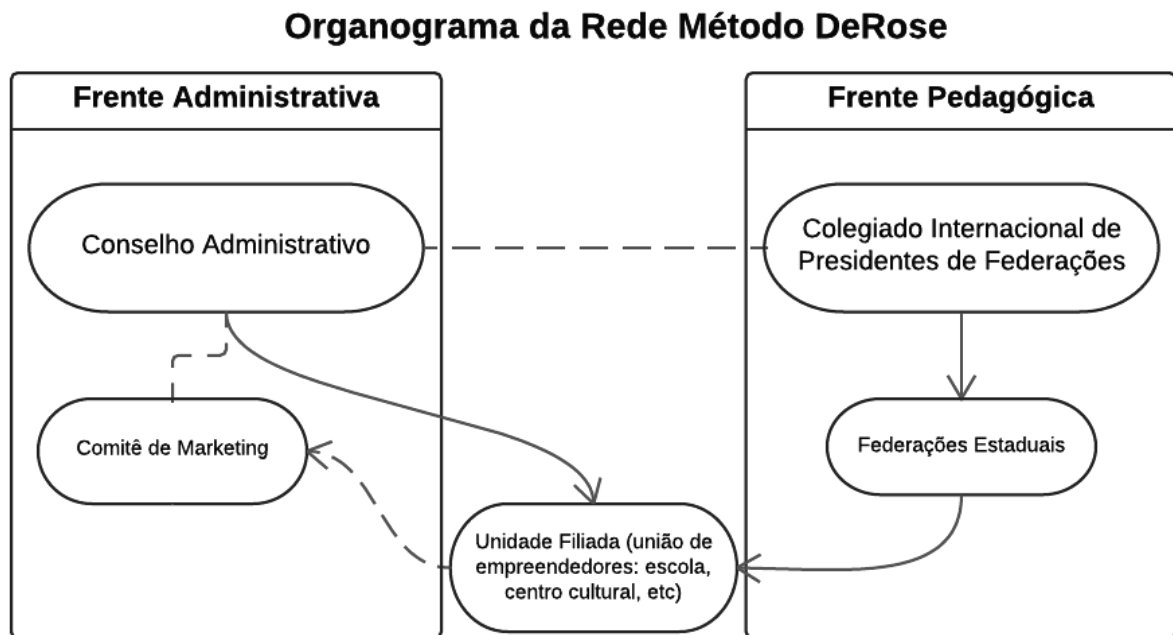
Entretanto, o Sistematizador deixa claro que a saúde física e mental é indispensável para tornar-se um praticante, muitas vezes precisando esclarecer que o Método não serve como terapia, recomendando ao interessado, neste caso, o devido acompanhamento médico. No trecho a seguir, o autor salienta outras categorias da qual não se encaixam no perfil da sua proposta: “o Método DeRose não é recomendado aos portadores de problemas psicológicos, psiquiátricos ou neurológicos. Também não é indicado para crianças, nem para idosos, nem para gestantes, nem para enfermos.” (DEROSE, 2013, p.53).

Fora do ambiente das unidades credenciadas, os instrutores formados pelo Método DeRose podem aplicar as técnicas e conceitos de alta-performance para pequenos grupos selecionados ou como *personalteacher*, como *coaching*. São exemplos empresas que contratam os serviços especialmente para a presidência, diretoria ou executivos, pois nestes escalões são muito utilizadas as técnicas da Nossa Cultura como a “administração de conflitos, gerenciamento de *stress*, melhoria das relações humanas, cultivo da qualidade de vida, resultando em otimização da produtividade sustentável.” (DEROSE, 2014, p.45). Os encontros de *coaching* podem ser utilizados no trabalho, em casa ou em viagem, como ocorrem nos casos de acompanhamento de desportistas durante competições. O *personalteacher* é também uma alternativa para pessoas com pouca disposição de tempo ou que desejam mais privacidade, sendo ideal para figuras públicas, políticos, atores, celebridades e empresários.

4.4 CATEGORIA 2: A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE MÉTODO DEROSE

A atual estrutura do Método DeRose é baseada em duas grandes frentes, pedagógica e administrativa, da qual trabalham conjuntamente, relevando necessidades de ambas as partes para a manutenção da qualidade didática, de publicidade e de imagem da rede. Na figura seguinte, podemos observar o organograma desta organização, da qual explicaremos nos próximos parágrafos:

Figura 7: As frentes administrativa e pedagógica que conduzem a Rede Método DeRose



Fonte: elaborado pela autora.

A frente administrativa é composta pelo Conselho Administrativo, que tem por finalidade gerenciar as escolas nas questões de marketing, imagem, questões jurídicas, entre outros serviços administrativos. Como braço deste conselho há o Comitê de Marketing Global, que é formado por instrutores interessados em apoiar na área de marketing da rede.²¹ Segundo DeRose (2014),

Quem dirige quase todos os desígnios dos nossos trabalhos, estratégias, táticas, logísticas são os próprios filiados através de um Conselho Administrativo formado por cerca de doze Diretores de escolas ou associações filiadas. Dessa forma, o Conselho representa os interesses dos filiados. (DEROSE, 2014, p.15)

Já o outro órgão independente chamado Colegiado Internacional dos Presidentes de Federações é o grupo que encabeça a frente pedagógica e “se encarrega da qualidade ética, pedagógica, exames, emissão de habilitações e aplicação de repreensões, se for o caso.” (DEROSE, 2014, p. 16). Cada Federação Estadual é uma reunião de associações formadas pelos instrutores do Método subdivididas em regiões do Brasil ou de outros países.

²¹ Informações obtidas em entrevista com a Diretora Fundadora Marisol Espinosa.

É importante frisar que todos os integrantes destes órgãos trabalham como voluntários já que não há o interesse na “empregabilidade”, mas sim, na administração da rede Método DeRose por profissionais que possuem interesses nestas áreas. Desta maneira, no item a seguir, explicaremos mais a fundo como atuam os empreendedores do Método.

4.5 CATEGORIA 3: EMPREENDEDORISMO

O Método DeRose não atua como uma única empresa, mas sim, como “um conjunto de centenas de empresas autônomas e independentes umas das outras” (DEROSE, 2014, p.5). Neste tópico trataremos como atuam aqueles que trabalham com o Método, com informações baseadas no livro A Empresa (DEROSE, 2014), da qual trata sobre este formato de negócio.

Inicialmente, para trabalhar como profissional do Método, DeRose (2014) esclarece que é indispensável começar como aluno e cumprir a formação mínima de quatro anos de estudos dentro da rede, passando, quando apto, para exames na Federação correspondente à sua região. Logo após, é encaminhado aos cursos de extensão universitária e, a seguir, inscreve-se para estágio na Sede Central, localizada em São Paulo. Somente, então, após cumpridas estas etapas, o estudante recebe seu certificado de empreendedor do Método DeRose. Durante todas as etapas é garantida a qualidade do ensino, pois todos os profissionais necessitam de um monitor e um supervisor, bem como são demandados a prestar exames de revalidação anualmente para continuar trabalhando na rede – método exigente que assegura tanto o aluno, quanto o profissional.

Segundo DeRose (2014), após autorizados, os Empreendedores do Método DeRose podem participar das atividades de alguma escola ou órgão da rede, devem estar registrados como MEI (Microempreendedor Individual não-estabelecido). Para abrir sua escola, no entanto, deve ter trabalhado por no mínimo quatro anos em alguma unidade credenciada conhecidamente bem-sucedida e contar com um “padrinho” que prestará como Interveniente Garantidor.

O Método afirma ter originado uma nova maneira de administração participativa, onde boa parte das decisões é tomada em conjunto. Neste sistema, DeRose (2014) explica que os alunos pagam aos microempreendedores e que uma porcentagem deste valor é pago à escola, pois alugou a infraestrutura para ministrar as suas aulas. Sendo assim, na rede não há

empregados ou patrões, tendo em vista que as escolas não pagam os instrutores (sendo cada um destes um microempreendedor).

A “democracia consensual” proposta pelo Método DeRose é mais abrangente e proporciona mais liberdade a todos, tendo em vista que as minorias possuem voz nas tomadas de decisão. Suas ideias são relevantes no processo de aprendizado em conjunto, acarretando em camaradagem e em excelente ambiente profissional. As lideranças não devem ser impositivas ou arrogantes e “ninguém manda em ninguém. Todos dialogam, parlamentam e decidem em conjunto” (DEROSE, 2014, p. 28). Instruídos por bom-senso, elegância e afeto, todos, inclusive os mais novos, podem opinar e criticar os demais, mantendo o bom clima organizacional.

As organizações credenciadas ao Método DeRose sejam elas escolas, espaços culturais, associações ou federações, são todas autônomas, cada uma com seu proprietário, diretores ou presidentes. Não trabalhando com franquias e não cobrando royalties, estas entidades autônomas não possuem vínculos jurídicos, administrativos, fiscais, comerciais ou trabalhistas com o Sistematizador DeRose e, de tal modo, não há a necessidade de remunerá-lo. Contudo, os credenciados se identificam com a metodologia e devem proporcionar trabalho sério e seguir o padrão de qualidade deste nome que é bastante respeitado no Brasil e também fora dele, com o direito de utilizá-lo em seus produtos da mesma marca.

4.6 CATEGORIA 4: COMUNICAÇÃO

A comunicação da Escola do Método DeRose Mont’Serrat é trabalhada pelas diferentes diretorias da organização, sendo que a comunicação interna com os alunos é responsabilidade da diretoria pedagógica, utilizando, na escola, o comunicado dos instrutores sobre as atividades no final das aulas e lousas com avisos, além da web, com o grupo no Facebook e grupo de Whatsapp para recados instantâneos restritos aos alunos.

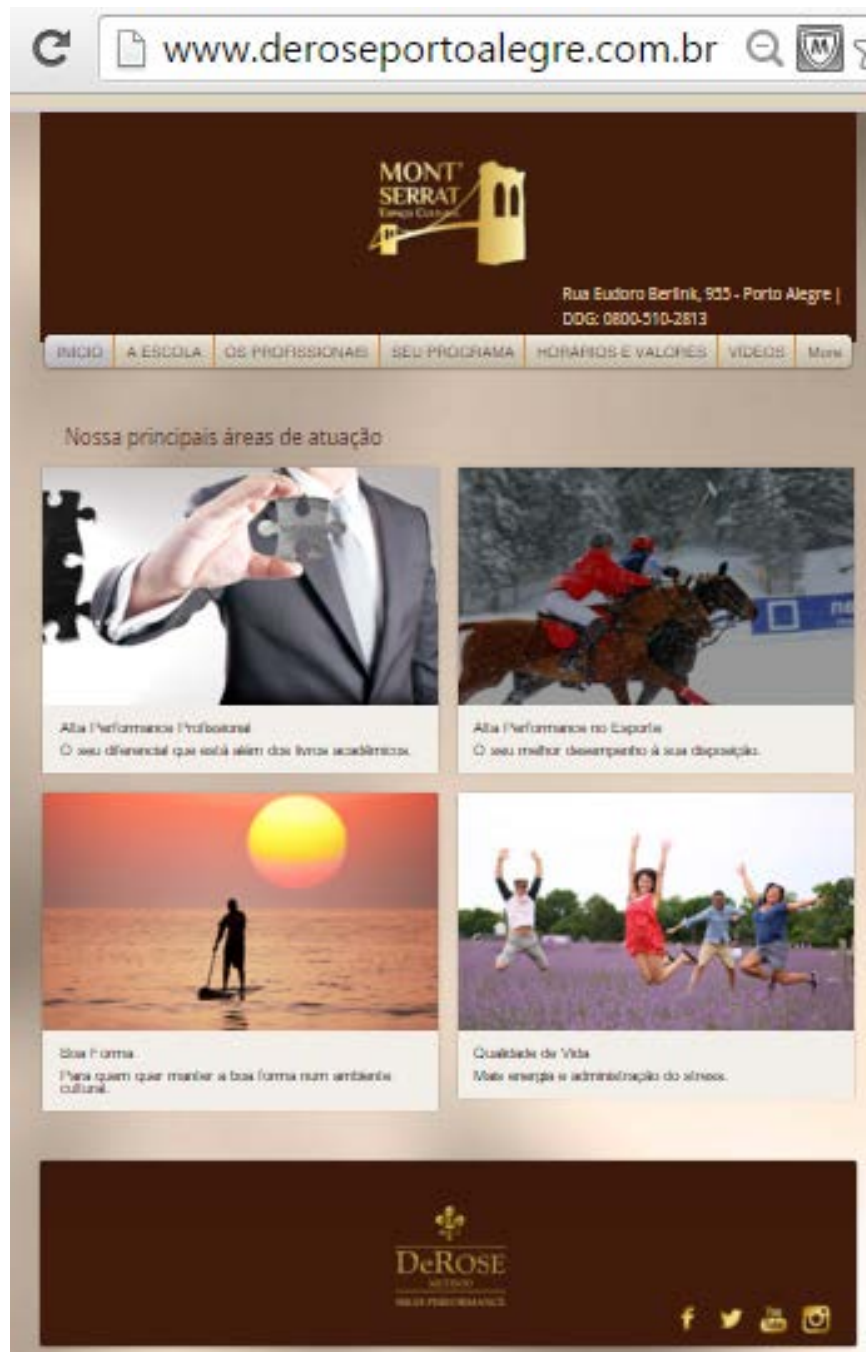
Figura 8: Avisos em lousa da recepção da escola e cavalete na entrada do estabelecimento



Fonte: fotos captadas pela autora.

Já as estratégias comunicacionais de responsabilidade da diretoria de expansão são a comunicação externa, utilizando como ferramentas de comunicação o site e blog da escola, a *fanpage* no Facebook, o perfil no Instagram, bem como a busca de novos parceiros para angariar condições especiais para alunos e instrutores em lojas de acessórios, vídeo-locadoras, espaços de estética, etc.

Figura 9: Página inicial do site da Escola Mont'Serrat



Fonte: <http://www.deroportoalegre.com.br/>. Acessado em 20.11.2015.

Figura 10: Fanpage da escola no Facebook

#BOA FORMA #AMOR #RESPIRAÇÃO #TÉCNICA
#VIGOR #ENERGIA #CONFIANÇA #AGILIDADE #AMIZADE
#LIBERDADE #MÉTODO DeROSE #É OUTRA COISA
#CORAGEM #FORÇA #FOCO

Método DeRose Mont Serrat Education

Timeline About Photos Reviews More

2,424 people like this

525 people have been here

Open 12:00 PM - 9:00 PM

Invite friends to like this Page

4.7 of 5 stars 13 reviews

ABOUT

Map

Rua Luciano Serrati, 305 • Served
Porto Alegre

051 3331-0398

http://www.deroseportoa Alegre...

Share your opinion about Método DeRose Mont Serrat

You rated this place

Write your review

APPS

LOJA Compre Aqui!

PHOTOS

VIDEOS

REVIEWS

Método DeRose Mont Serrat
21 Jan

Não vápara a segunda-feira, a semana que vem, muito menos o ano que vem, a vida acontece no agora. Marque sua aula experimental pelo telefone ou aqui mesmo na fanpage.
0500 970 2813
Contato: www.deroseportoa Alegre.com.br

31 Likes Comment Share

Marcos Soriano da Silva likes this.

Write a comment...

Método DeRose Mont Serrat
Tuesday at 9:50am

Nossa atividade cultural de sexta-feira será uma noite Literária especial! Traga seu livro preferido e vamos ler juntos em um galpão Serrati. Aberto a todas as idades, nossa sexta, 20/11 às 20h. Seja um dilex: 0500 970 2813; www.deroseportoa Alegre.com.br

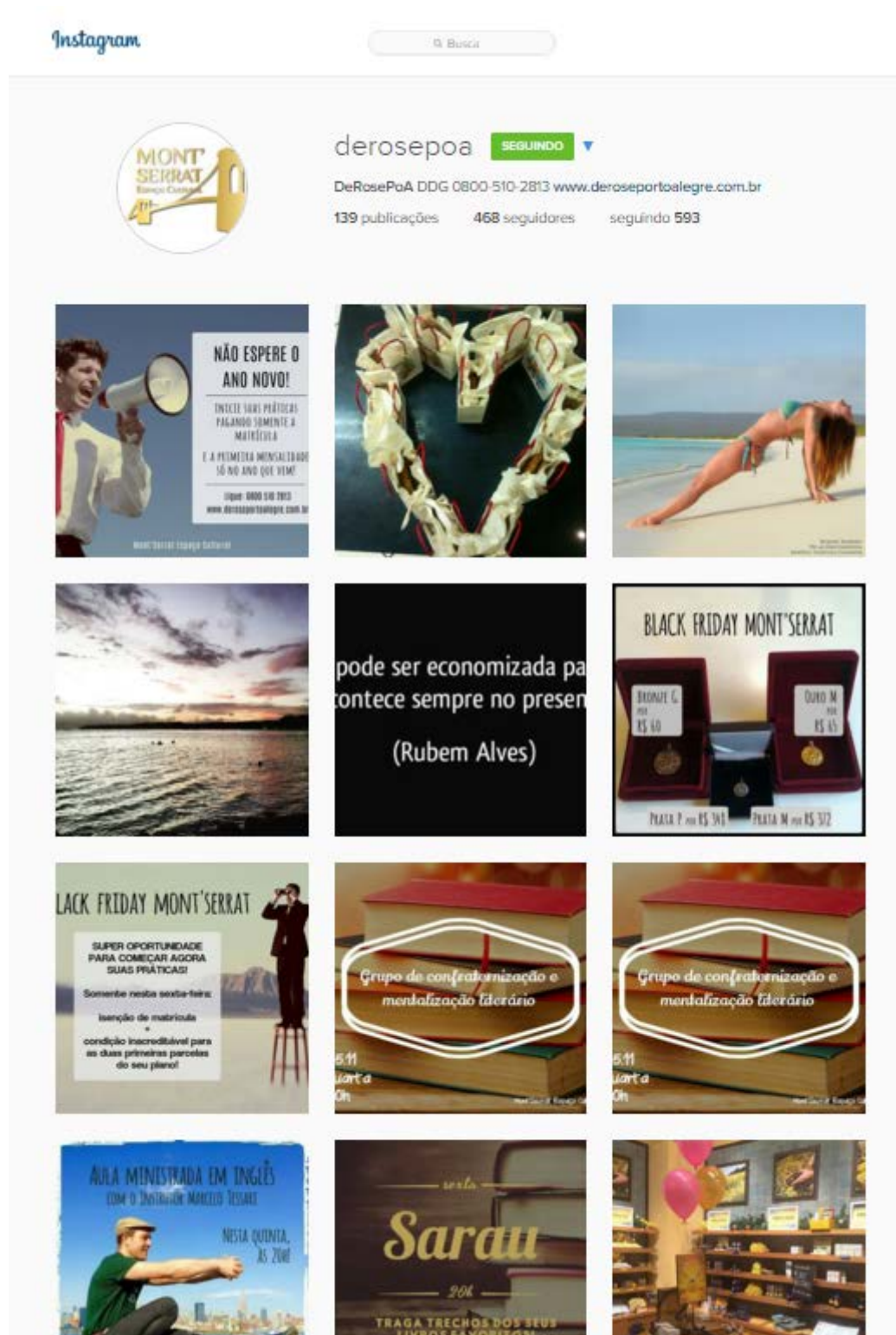
1 Like Comment Share

Método DeRose Mont Serrat
November 18 at 5:00pm

Projeto Livro Fêtilida, das queridas Flávia Siqueira e Mariana Siqueira. Elas vão dar a volta ao mundo em um Livro Novel! A jornada começou neste domingo, e a primeira parada será em Curitiba. Acompanhem pela página: https://www.facebook.com/imprensa/fo... localizar=uf...

Fonte: <https://www.facebook.com/derosepoa/?fref=ts>. Acessado em 20.11.2015.

Figura 11: Perfil da Escola do Método DeRose Mont'Serrat no Instagram



Fonte: <https://www.instagram.com/derosepoa/>. Acessado em 16.12.2015.

A diretoria de atendimento tem como principal função atrair e matricular alunos com o perfil da escola. Assim, suas atividades são baseadas em comunicação, como a panfletagem e distribuição de livros *pocket* em estabelecimentos de princípios semelhantes ao Método DeRose, além de estar responsável pelos contatos via telefone, site e pessoalmente, quando o interessado visita a própria escola para conhecer. Como consequência destes primeiros contatos, a diretoria utiliza-se de e-mail marketing para encaminhar a estas pessoas informações a fim de reforçar o contato nestes novos relacionamentos.

Figura 12: E-mail marketing enviado a alunos e demais contatos já feitos pela escola.



Fonte: e-mail recebido pela autora.

Figura 13: Livros pocket distribuídos pela escola em ações ou para alunos.



Fonte: fotos retiradas do site <http://www.egregorabooks.com/>. Acessado em 20.11.2015.

Com pouco envolvimento comunicacional, a diretoria financeira da escola apenas entra em contato com o aluno quando necessário para ajustes desta função administrativa. A diretoria de qualidade total apenas entra em comunicado com os alunos unida à diretoria pedagógica: foi implementada ainda este ano com periodicidade semestral uma pesquisa de satisfação, que mantém-se disponibilizada no site da escola, a fim de descobrir os graus de contentamento do aluno quanto à qualidade das aulas e da estrutura da escola.

Figura 14: Pesquisa de satisfação disponível no site da escola e encaminhada semestralmente aos alunos.

www.deroseportoalegre.com.br/#!contato1/c17h8

MONT' SERRAT
ESPAÇO CULTURAL

Rua Eudoro Berlink, 955 - Porto Alegre | DDG: 0800-510-2813

INICIO | A ESCOLA | OS PROFISSIONAIS | SEU PROGRAMA | HORÁRIOS E VALORES | VÍDEOS | BLOG | CONTATO

Ajude-nos com sua opinião.
Queremos ser melhores.

Endereço:
Rua Eudoro Berlink, 955
Porto Alegre, RS, Brasil CEP 90450-030
montserrats@metododerose.org
Telefone DDG: 0800-510-2813
Telefone: +55 (51) 3331-9386

PESQUISA PARA MELHORAR NOSSA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

* 1. O que você veio buscar aqui?

Condicionamento físico

Filosofia

Bem estar

Relaxamento

Qualidade de Vida

Terapia

Formação Profissional

Check your file online contents with [Sanyo's Backup](#), the world's leading cloud backup tool.

Fonte: <http://www.deroseportoalegre.com.br/#!contato1/c17h8>. Acessado em 20.11.2015.

As atividades culturais proporcionadas pela escola ocorrem pelo menos uma vez na semana, com eventos internos ou externos, podendo ocupar horário de aula regular ou ocorrendo também nos finais de semana. Como objetivos destas atividades, segundo DeRose (2014), temos o incentivo ao convívio e, com ele, o ensino pelo exemplo dos conceitos comportamentais (como boa qualidade de vida, boas relações humanas, boas maneiras, boa forma, bom ambiente, etc).

Fora da escola são praticados cursos, idas ao cinema, teatro, shows, piqueniques, passeios, viagens, participação em festivais do Método (ocorrem doze grandes festivais por ano pelo em diversos países). São exemplos de atividades culturais internas:

cursos (sobre vários temas pertinentes), noites de gourmet (para ensinar a preparar e depois degustar as receitas deliciosas do sistema alimentar preconizado), exibição de vídeos leves para descontração, círculos de leitura (tertúlias literárias), círculos de reforço de companheirismo, grupos de coreografia, de vocalização, network business meetings, jantares em família, festas de aniversário e outras (DEROSE, 2014, p. 9).

Como estratégias de divulgação das atividades culturais estão as ferramentas do Facebook: *fanpage* e grupo fechado, o e-mail marketing e chamadas no grupo do Whatsapp. Com intenção de levar mais pessoas a conhecer o propósito do Método DeRose e o ambiente da escola, na maioria das vezes são permitidas e incentivadas a presença de familiares e amigos dos alunos, pois assim podem ser preconizados os conceitos do Método, conforme quadro explicativo da demonstração do alcance das técnicas e conceitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob o panorama da Era da Informação, onde despontam diversos formatos de comunicação, cada vez mais as organizações necessitam estar atentas a estas novidades. O profissional de Relações Públicas, tomando espaço de gerência e direção, é o profissional ideal para estudo e planejamento de estratégias em busca da integração de organizações e seus públicos.

Desta forma, o presente trabalho teve como motivação inicial a curiosidade sobre quais estratégias comunicacionais o Método DeRose costumava adotar para a difusão dos seus conceitos e técnicas. Desta forma, foi preciso saber para quem esta comunicação era dirigida, delimitando o perfil dos públicos.

Como objetivos ainda tínhamos a identificação do modelo de administração seguido pelo Método, assim, partimos das observações da Escola do Método DeRose Mont'Serrat para indagar esta relação com o seu formato de comunicação. Por fim, tínhamos como intenção do trabalho também identificar as estruturas de comunicação voltadas a este público, utilizando a escola como corpus de pesquisa.

À luz da análise de conteúdo de Bardin (2011), foram delimitadas quatro categorias do corpus do objeto: Públicos, Estrutura organizacional da rede Método DeRose, Empreendedorismo e Comunicação. Para tanto, o estudo de caso inspirado em Yin (2010), buscou em documentos, entrevistas e observação direta e participante a captação de informações relevantes para as análises do objeto.

Com isto, inferimos que a Escola do Método DeRose Mont'Serrat utiliza intensamente as plataformas online como site, e-mail, redes sociais (como *fanpage* e grupo fechado do Facebook e Instagram) e o aplicativo Whatsapp. Inerente ao formato de administração ainda em crescimento chamado de Era da Informação, tanto em seu formato de administração, quanto em comunicação, a escola sabe que o público que ela procura está totalmente integrado à internet.

É observado também, que para cumprir o objetivo da escola de difusão dos conceitos do Método são explorados os eventos. Estes, por sua vez, possuem forte influência na estratégia comunicacional, levando o público se envolver muito mais. Deste modo que é preconizada a aprendizagem do Método, pelo exemplo e convívio, não se moldando ao ensino linear, onde o aluno costuma assimilar as informações lendo livros ou ouvindo o professor.

Por fim, a partir da conceitualização e da delimitação do público do Método DeRose seria possível, ainda, criar campanhas estratégicas para a captação de novos alunos que se identifiquem com a proposta de alta-performance e *lifestyle*. Nestas, seria possível unir as já empregadas formas de comunicação da escola que estão de acordo com as necessidades do mundo atual com os eventos que ela costuma exercer para o crescimento da organização.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 8ª reimpressão. 610p.
- DEROSE, L. S. A. **A Empresa**. São Paulo: DeRose Editora, 2014. 96p.
- _____. **A Evolução Para o Método DeRose**. São Paulo: DeRose Editora, 2013. 112p.
- _____. **Método DeRose: qualidade de vida**. São Paulo: DeRose Editora, 2013. 81p.
- FARIAS, Luiz Alberto de. Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações Públicas Estratégicas - técnicas, conceitos e instrumentos**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2011. v. 1. p. 51-60.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship**. 3. ed. - São Caetano do Sul; SP: Yendis Editora, 2012.
- _____. Relações Públicas no século XXI: relacionamento com pessoas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 3 - 20.
- HAMAM, Roosevelt. O evento integrando o mix da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 129-138.
- GIÁCOMO, Cristina. **Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião e público**. 2. ed. São Paulo: Scritta, 1997. 137p.
- GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.
- GUZZI, Drica. **Web e participação: a democracia no século XXI**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010. 160p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 33-52.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. v. 1. 288p.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 428p.

PINHO, José Benedito. **Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003. 215p.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2012. 206p.

SHIRAIISHI, Ethel. Eventos em relações públicas: ferramenta ou estratégia? In: FARIAS, Luiz Albertode (Org.).**Relações Públicas Estratégicas - técnicas, conceitos e instrumentos**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2011. v. 1. p. 137-150

SOTERO, Frederico. **Futuro da Internet e as Redes Sociais**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/16465551/Futuro-Da-Internet-e-Redes-Social>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

SUN, Tzu. **A arte da guerra**. Adaptação e prefácio de James Clavell. Tradução de José Sanz.51.ed. Rio de Janeiro: Record, 2012. 128 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.