

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIELA MARTINS TREZZI

**RELACIONAMENTOS NA PERSPECTIVA DA TEORIA GERAL DE EXCELÊNCIA
EM RELAÇÕES PÚBLICAS:
O CASO DA LANCHERIA DO PARQUE**

PORTO ALEGRE

2018

GABRIELA MARTINS TREZZI

**RELACIONAMENTOS NA PERSPECTIVA DA TEORIA GERAL DE EXCELÊNCIA
EM RELAÇÕES PÚBLICAS:
O CASO DA LANCHERIA DO PARQUE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Karin Nunes

PORTO ALEGRE

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Trezzi, Gabriela Martins

Relacionamentos na Perspectiva da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas: O Caso da Lancheria do Parque / Gabriela Martins Trezzi. -- 2018.

76 f.

Orientadora: Ana Karin Nunes.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas. 2. Relacionamentos organizacionais. 3. Lancheria do Parque. 4. Indicadores de Relacionamento. I. Nunes, Ana Karin, orient. II. Título.

GABRIELA MARTINS TREZZI

**RELACIONAMENTOS NA PERSPECTIVA DA TEORIA GERAL DE EXCELÊNCIA
EM RELAÇÕES PÚBLICAS:
O CASO DA LANCHERIA DO PARQUE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Karin Nunes

APROVADO EM:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ana Karin Nunes

Prof^a. Dr^a. Vera Regina Schmitz

Prof^a. Dr^a. Caroline Delevati Colpo

AGRADECIMENTOS

À vó, ao dindo e ao Dalai, por me ensinarem em gestos os significados de fé, família e amor. Por terem construído a minha trajetória de formas tão marcantes que a ausência física não foi impedimento para a presença de cada um deles dentro de mim ao longo desse processo.

À minha melhor amiga, companheira, educadora, modelo, parceira e mãe, Márcia Fernanda Peçanha Martins, por ter formado quem eu sou, pela dedicação incomparável, pela força irreduzível, pelo amor incondicional. Ao meu pai, Humberto Muzell Trezzi, pelo suporte, pelo que já fomos e pelo que ainda podemos ser. Ao Quincas, por, do seu jeitinho, ter sido fonte de alegrias no último ano. Aos filhos, filha emprestada e netos de dona Mirthô, por terem moldado as minhas memórias e criação e serem parte indissociável da pessoa que estou me tornando.

À minha orientadora e professora Ana Karin Nunes, fonte de inspiração desde a minha primeira aula na sua presença, e de amparos desde o primeiro minuto em que falei sobre esse trabalho. Por renovar minha vontade de estudar, por confiar em mim, por dedicar tempo, atenção, generosidade e paciência a esse processo. Por ser extremamente carinhosa à sua maneira, por me dar liberdade para ser eu mesma e me deixar à vontade em todos os momentos. Por encarar com bom humor as minhas dúvidas semanais, mensagens fora da hora, meus "solilóquios" e a tarefa árdua de me ouvir durante um semestre. Por estar se tornando uma amiga por quem eu prezo e a quem admiro muito, e que desejo acompanhar e importunar para além do processo de orientação.

Aos educadores que delinearão minha trajetória escolar e acadêmica, por edificarem minhas referências, meus processos de aprendizagem, mas, acima de tudo, minha capacidade de sentir. Acredito na educação como força libertadora e meio para o despertar da criticidade e da consciência social. Por isso, junto deles, agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por resistir como âmbito de educação pública e de qualidade.

À Marcela e à Francine, por acreditarem na minha capacidade profissional e me entregarem seus projetos com a confiança de que seriam bem desenvolvidos. Pelo socorro cotidiano e pelas conversas que me aliviaram em diferentes momentos da vida e pelo zelo no trato comigo e com os nossos trabalhos.

Aos amigos e amores. Aos que foram, aos que ficaram, e aos que foram e retornaram. Não seria eu sem cada um de vocês. Em especial, agradeço ao Allan, por ser alicerce da minha força a partir do momento em que entrou na minha vida e por ser um homem incrível cujos valores me enchem de orgulho. À Luísa, pela parceria e reciprocidade, por nunca duvidar de

mim, por dividir comigo princípios e por ser quem ela é. À Thaianny, por ter transformado meu mundo e me mostrado o que significa identificação e partilha. À Brenda, por viver esse processo comigo, por ser uma fortaleza, por me ensinar sensibilidade. À Família Popó, na figura da minha amiga Gabriela, por me acolherem, pelo afeto, pelo modo puro com que enxergam a vida e por serem parceiros em momentos de alegria e em momentos de nervosismo. Às malandras, pelo companheirismo, pelos risos e choros, por existirem em conjunto há apenas um ano e já serem fundamentais e parte essencial da minha rotina.

Às músicas, livros, filmes e seriados que compõem a minha vida. No seu Livro do Desassossego, Fernando Pessoa, sob a alcunha de Bernardo Soares, definiu que “o que não temos, ou não ousamos, ou não conseguimos, podemos possuí-lo em sonho, e é com esse sonho que fazemos arte”. Portanto, à arte, por me amparar, fortificar, e me lembrar de sonhar.

A mim, pelos acertos e erros. Por ter cruzado com e escolhido ficar ao lado de todas essas pessoas citadas, e por ter feito algo de certo para ser escolhida por elas também. Por aprender a amar a minha companhia e pelos demais aprendizados. Pelo meu coração selvagem, e sua pressa de viver.

A vocês e a nós, muito obrigada.

RESUMO

Este estudo tem como tema o relacionamento do Restaurante Lancheria do Parque, localizado em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, com os seus públicos essenciais constitutivos. Seu objetivo geral é compreender como se dá o relacionamento da Lancheria do Parque com os seus públicos essenciais constitutivos na perspectiva da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas. A pesquisa é de natureza exploratória e tem como métodos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Através da pesquisa bibliográfica, são apresentados os conceitos de organizações e poder; gestão estratégica de relações públicas e suas ferramentas; avaliação dos programas de relações públicas; mensuração da qualidade de relacionamentos; reputação organizacional; e, por fim, cooperativas e suas características. O estudo de caso teve como objeto o Restaurante Lancheria do Parque. Como técnicas na análise foram utilizadas a análise documental, entrevista de abordagem qualitativa e questionários de abordagem quantitativa. Com o estudo, concluiu-se que a Lancheria do Parque não se caracteriza como uma organização cooperativa, como se autodenomina. Também foi possível verificar que os resultados do relacionamento da organização com os seus públicos essenciais constitutivos são positivos e fortificam a estrutura da organização, mas esse relacionamento foi classificado como relacionamento de troca. No que tange às estratégias de comunicação do Restaurante, acredita-se que a ausência de instrumentos de comunicação seja uma forma de manter as relações de poder e os níveis de hierarquia ali construídos, sendo a comunicação informal uma estratégia, planejada ou não.

Palavras-chave: Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas. Relacionamentos organizacionais. Lancheria do Parque. Indicadores de Relacionamento.

ABSTRACT

This study's theme is the relationship of the Lancheria do Parque Restaurant - located in Porto Alegre, state capital of Rio Grande do Sul - with its constitutive essential publics. Its main goal is to understand how Lancheria do Parque's relationship with its constitutive essential publics takes place in the perspective of the Excellence Theory in Public Relations. The research uses an exploratory approach and has bibliographic research and case study as methods. Through the bibliographic research are brought the concepts of organizations and power; strategic management of public relations and its tools; evaluation of public relations programs; measuring the quality of relationships; corporate reputation; and, finally, cooperatives and their characteristics. The case study was aimed at the Lancheria do Parque Restaurant. As techniques in the analysis, it was used documentary analysis, interviews with qualitative approach and questionnaires with quantitative approach. The study concludes that Lancheria do Parque is not characterized as a cooperative organization, as it calls itself. It was also possible to verify that the results of the organization's relationship with its constitutive essential publics are positive and strengthen the structure of the organization, but it was classified as an exchange relationship. As regarding to the communication strategies of the Restaurant, it is believed that the absence of communication tools is a way of maintaining the relations of power and the levels of hierarchy built there, with the informal communication being a strategy, planned or not.

Key-words: Excellence Theory in Public Relations. Corporate Relationships. Lancheria do Parque. Indicators of relationships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo da gestão estratégica de relações públicas	19
Figura 2. Demonstrativo dos critérios de relacionamentológico	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Afirmativas referentes ao Indicador "Reciprocidade de Controle"	56
Quadro 2. Afirmativas referentes ao Indicador "Confiança"	56
Quadro 3. Afirmativas referentes ao Indicador "Satisfação"	57
Quadro 4. Afirmativas referentes ao Indicador "Compromisso"	57
Quadro 5. Afirmativas referentes ao par de indicadores de “Troca” ou "Compartilhamento"	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS	15
	2.1 Organizações e poder.....	15
	2.2 Gestão estratégica de relações públicas e o modelo simétrico de duas mãos	18
	2.3 Ferramentas para a gestão estratégica de relações públicas..	22
	2.4 Avaliação de programas de relações públicas	25
3	REPUTAÇÃO NO CONTEXTO DAS COOPERATIVAS.....	28
	3.1 Mensuração da qualidade de relacionamentos	28
	3.2 Reputação organizacional	33
	3.3 Cooperativas: características e proposições no âmbito da gestão estratégica de relações públicas	35
4	ESTUDO DE CASO: LANCHERIA DO PARQUE.....	44
	4.1 Aspectos metodológicos	44
	4.2 Descrição do objeto: restaurante Lancheria do Parque.....	47
	4.3 A Lancheria do Parque na visão dos gestores	50
	4.4 A Lancheria do Parque na visão dos sócios e funcionários....	54
	4.5 O relacionamento com os públicos essenciais constitutivos ...	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6	REFERÊNCIAS.....	67
7	APÊNDICES	70
8	ANEXOS.....	76

1 INTRODUÇÃO

A Lancheria do Parque é, como será explorado ao longo deste estudo, um dos estabelecimentos comerciais considerados referências na capital do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, sendo um dos mais tradicionais restaurantes da cidade. O Restaurante não possui nenhuma rede social *online* oficial, e nem faz qualquer questão desse tipo de divulgação. Essa escolha se dá porque a comunicação do estabelecimento sempre ocorreu de maneira informal, vinculada aos relacionamentos cultivados entre o local e seus clientes, que perpassam as mais diferentes classes socioeconômicas e faixas etárias.

Com a popularização do acesso à internet e dos sites de redes sociais, a comunicação e suas respectivas produções acadêmicas se voltaram, massivamente, à compreensão da presença *online* de marcas e organizações. A relevância de tais estudos é inegável, principalmente considerando a internet como um espaço amplo e democrático de troca de informações, saberes e experiências. É necessário, no entanto, manter um olhar atento às organizações que fogem do padrão atual de comunicação. Acredita-se que a comunicação informal ainda demonstra grande potencial, e parte dessa premissa o desejo de estudar uma organização que siga esse molde. Não se pode ignorar a importância daqueles que, em 2018, conseguem manter uma marca relevante e atual sem a utilização de meios de comunicação *online*, caso do Restaurante.

A Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas sustenta teoricamente este estudo, norteado pelo princípio levantado pelo pesquisador norte-americano James Grunig de que o maior objetivo comunicacional de uma organização deve ser a manutenção de relacionamentos de qualidade com os seus públicos. O autor desenvolve que essas relações são construídas e desenvolvidas lentamente, mas que a mensuração dos resultados de longo prazo dos programas comunicacionais no que se refere aos relacionamentos de uma marca ou organização é possível, desde que bem estabelecidos os seus objetivos. Tal mensuração é a essência da gestão estratégica de programas de comunicação.

É desejo pessoal da autora deste estudo aprofundar-se na Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas proposta por James Grunig e vislumbrá-la em uma empresa de caráter regional. Busca-se, nesse contexto, uma relação entre os conceitos mais elementares de relações públicas com um ambiente que é de extrema importância afetiva na vida social da pesquisadora. Entende-se que é importante a paixão na construção de uma pesquisa, e os conceitos de relacionamentos de Grunig na construção da reputação organizacional podem se unir a este sentimento de aconchego que o restaurante transmite, não só à autora, mas também aos seus

demais clientes. O trabalho é relevante, portanto, para se compreender mais sobre os relacionamentos que constituem uma cooperativa de cunho regional.

Buscando unir a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas e o objeto almejado, este estudo partiu do seguinte problema de pesquisa: Como se dá o relacionamento entre uma organização cooperativa e os seus públicos essenciais constitutivos? Na tentativa de resolução dessa questão, a pesquisa tem como objetivo geral avaliar o relacionamento entre a Lancheria do Parque, que se intitula uma cooperativa, e os seus públicos essenciais constitutivos, na perspectiva da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas. Os objetivos específicos que irão auxiliar neste processo serão:

- Analisar se e como as estratégias de comunicação utilizadas pela Lancheria do Parque auxiliam na construção de uma reputação positiva frente aos seus públicos.
- Avaliar se os relacionamentos da Lancheria do Parque com os seus diferentes públicos essenciais constitutivos se caracterizam como de troca e/ou de compartilhamento

No que tange à metodologia do estudo, esta é uma pesquisa social de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa. Ela conta com os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para o estudo de caso, são utilizadas como técnicas a análise documental; entrevista semiestruturada de abordagem qualitativa com um dos administradores do Restaurante; e questionários de abordagem quantitativa com os associados e funcionários.

O estudo divide-se em cinco capítulos, sendo o primeiro deles a introdução. O segundo capítulo propõe uma revisão teórica dos conceitos de relacionamentos organizacionais. Inicia-se com uma conceituação de organizações e poder, trazendo autores como Srour (1998), Caffé Filho & Silva (2014), Grunig (2013) e Simões (1995, 2001). Na perspectiva de aprofundar-se na gestão estratégica das relações públicas, apresentam-se ferramentas para esta gestão, bem como os quatro modelos de comunicação, com o auxílio de Grunig (1992, 2009), Hon & Grunig (2009), Lourenço & Alves (2012) e Simões (2006).

O terceiro capítulo traz o Modelo de Avaliação de Relacionamentos proposto por Hon e Grunig (2009), e, após, apresenta diferentes visões acerca de reputação organizacional, com autores como Almeida (2005) e Fombrun (1990, 1996, 2002). Entra-se, por fim, no campo das organizações cooperativas, onde são introduzidas as suas características, bem como os princípios de cooperação e cooperativismo. Para relacioná-las com as teorias trazidas anteriormente, utiliza-se autores como Zylbersztajn (2002), Sousa (2014) e Fajardo (2006).

O quarto capítulo tem por objetivo analisar o relacionamento da cooperativa Lancheria do Parque com os seus públicos essenciais constitutivos. Inicia-se, portanto, com um detalhamento dos aspectos metodológicos da pesquisa, seguido da apresentação do Restaurante, objeto do estudo de caso. A apresentação conta com dados extraídos da análise documental e da entrevista realizada com um dos administradores da organização. Contextualiza-se a sua história, para descrever qual é a situação atual da Lancheria e a sua estrutura organizacional.

A análise é dividida em três etapas. A primeira expõe os resultados obtidos na entrevista semiestruturada, onde busca-se a compreensão da visão dos gestores acerca da Lancheria do Parque. A segunda traz os dados extraídos do questionário aplicado com associados e funcionários e os analisa com base nos indicadores de qualidade e resultados de relacionamento propostos por Grunig (2009). A terceira contempla reflexões gerais acerca dos objetivos propostos.

2 RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Este capítulo tem como objetivo fazer uma breve revisão acerca das abordagens sobre poder nas organizações, trazendo autores como Srouf (1998) e Simões (1995). Busca-se tecer uma ligação entre a concepção de organização e da função política das relações públicas, apontando-se, também, contribuições de Grunig (2013) sobre públicos. Na sequência, os públicos são explorados em abordagem mais elaborada, discutindo-se os modelos de comunicação propostos por Grunig (2009) e, em seguida, as ferramentas de gestão estratégica de relações públicas, também levantadas pelo autor. Foca-se, principalmente, no modelo simétrico de duas mãos, considerado o ideal pelos pesquisadores, bem como em alguns instrumentos utilizados no processo de gestão, como a análise de cenários, a identificação e segmentação dos públicos e a construção de relacionamentos de longo prazo com os públicos estratégicos.

De forma geral, este capítulo contribui para o entendimento da função organizacional política de relações públicas, sua intersecção com o modelo simétrico de duas mãos e a visão integrada dos relacionamentos organizacionais.

2.1 Organizações e poder

Partindo de uma perspectiva sociológica, pode-se definir organização como uma espécie de agente coletivo, “à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos”, destoantes dessas três categorias por serem “planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo” (SROUR, 1998, p. 108). Há organizações de variadas categorias, entre elas: organizações privadas, públicas, sem fins lucrativos, filantrópicas e não governamentais. Em todos os modelos de organizações se fazem presentes características que as especificam e diferenciam das demais, verificando-se também diferenças entre aquelas pertencentes a uma mesma categoria.

Já a partir de uma visão sistêmica, oriunda da Administração (SILVA; CAFFE FILHO, 2014), faz-se necessário enxergar e compreender o todo por meio de uma análise das partes que o formam. Em outras palavras, enxergar a organização como um sistema com partes inter-relacionadas, que recebe impactos constantes de outros sistemas. Tal característica torna necessária uma visão ampla tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, os quais afetam e são afetados pela atuação da organização.

À vista disso, fundada em uma abordagem de cooperação no sistema, uma organização busca estabelecer o diálogo e a colaboração junto aos públicos que dela fazem parte. Os

públicos são, segundo Grunig (2013, p. 11), “grupos sociais que respondem às consequências que as organizações lhes propiciam, e que tratam de participar das decisões gerenciais com o objetivo de servir a seus próprios interesses”. Quando um relacionamento entre a empresa e os seus públicos se dá de forma satisfatória, facilita a eficácia da organização, impulsionando a aceitação de produtos ou serviços; viabilizando a obtenção de recursos financeiros; gerando lucro e permitindo a sua expansão.

O poder, nesse contexto organizacional, na perspectiva de Srour (1998), está ligado a essas relações, pois é a partir delas que se faz presente e necessário, atuando em processos de controle, articulação, arbitragem e deliberação.

À semelhança da propriedade, o poder é uma relação social, não uma posse unilateral. Sua fonte originária encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de "efeitos desejados" ou no controle das ações dos outros. Assim, as relações de poder significam uma dupla relação: dominação e sujeição (a exemplo da relação de propriedade e não-propriedade) e mando e obediência (a exemplo da relação de trabalho, ou de gestão e execução). (SROUR, 1998, p.135)

Para o autor, os diferentes processos que traduzem o poder nas organizações remetem à política, pois são as regras comuns e as suas imposições que ampliam as fronteiras e o alcance das ações coletivas. É a cooperação entre vários agentes sociais que fornecerá as condições para uma boa utilização dos recursos mobilizados e permitirá a delimitação de fins coletivos. Dito de outra forma, as relações de poder tornam-se um meio para a tomada de decisões. Na perspectiva de Simões (1995) a relação de poder entre a organização e os seus público sé a essência da atividade de relações públicas. As pessoas são, para o autor, as geradoras dos instrumentos de relação, onde se concentram relacionamentos e, conseqüentemente, onde há iminência de conflitos. Os conflitos ocorrem, portanto, nas organizações, que são, por conseguinte, naturalmente políticas. Trindade apud Simões (2001, p. 69) destaca que:

Toda organização (...) é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior (...), relações sociais estáveis (interação entre indivíduos e grupos) e também um tipo particular de relação que se denomina relação política. As relações políticas, portanto, não são de outra natureza que a das relações sociais. Nesta perspectiva, as relações políticas não designam um novo tipo de relação, mas aspectos específicos das relações sociais.

O poder é exercido dentro desse subsistema por intermédio de duas bases, ação e comunicação. A ação será legítima quando suas decisões estiverem enquadradas em aspectos do bem comum, visando a interesses de ambas as partes. As duas bases, portanto, estão vinculadas aos aspectos legais e éticos da interação (SIMÕES, 2001). Quando uma ação for pressionada por um estímulo de recompensa ou punição, estipula-se uma terceira base, a

coercitiva. Nessa base, se situa o poder econômico, por exemplo. A comunicação é o mecanismo através do qual o poder será exercido (SCHACTER apud SIMÕES, 2001). O exercício do poder é essência, enquanto a comunicação é a aparência na prática da atividade de relações públicas.

Nessa perspectiva, a atividade de relações públicas “interfere na relação político-econômica do sistema organização-públicos”(SIMÕES, 2001, p.13)e seu objetivo passa a ser a busca da cooperação nesse sistema. Para o autor, que conceitua relações públicas como atividade, e não especificamente um profissional, visão que também será empregada neste estudo, “onde existir uma organização (...) haverá espaço para o exercício profissional desta atividade, contribuindo para torná-la legítima” (SIMÕES, 2001, p.14). De forma geral, o autor propõe que os conflitos podem ser antecipados quando houver o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os públicos de maior influência dentro da organização. Ou seja, conflito e cooperação são estágios que sempre coexistirão dentro da organização e cabe à atividade de relações públicas estar atenta a isso, não como mecanismo de controle, mas de mediação.

Ao refletir acerca da premissa do conflito como situação iminente, Simões (1995) estabelece dez diferentes estágios entre a cooperação e o conflito, que categoriza como os níveis do problema. O primeiro configura um bom relacionamento, sendo o momento em que há interesses satisfeitos. Ele é seguido pela verificação de uma insatisfação face à percepção de interesses antagônicos por parte de alguns membros do público. O terceiro estágio caracteriza-se pela presença de fofocas, boatos ou rumores, referentes à organização, entre membros do público. No quarto nível, sente-se a necessidade de coligações entre os líderes do público e outras fontes de poder, como, por exemplo, a mídia – que podem levar ao quinto estágio, que se traduz em pressão junto ao poder organizacional. O sexto nível é o do conflito, seguido por uma tentativa de negociação – o sétimo nível. O oitavo nível trazido pelo autor é o da crise, que ocorre quando a negociação não é bem-sucedida. Caso os canais de comunicação sejam encerrados nesse nível, chega-se ao nono nível, em que se faz presente um terceiro poder, o jurídico do Estado. O décimo nível ocorre se o público não percebe possibilidades de se obter justiça mesmo através de intervenção estatal, gerando uma espécie de convulsão social.

Ao longo da caracterização dos níveis do problema, ressalta-se a sua crescente intensidade e complexidade. Ele se inicia em uma situação de tranquilidade e, em seu último nível, chega a uma perda total de controle. Nesse sentido, nem sempre o processo percorre toda a sequência de níveis. A interferência de diversas variáveis pode “acelerar o desfecho ou, ao contrário, estancar a deterioração da relação” (SIMÕES, 1995, p. 74).

Para o autor, é importante que se vincule a atividade de relações públicas à informação, sendo ela parte fundamental da resolução de conflitos. Para tanto, propõe que “a informação é a matéria-prima da atividade de relações públicas” (SIMÕES, 1995, p. 157) e que a quantidade de informação retida ou liberada estará diretamente relacionada aos pressupostos ideológicos ou pragmáticos que são as raízes dos objetivos das organizações. Por isso, a atividade de relações públicas se compromete com a pesquisa de métodos e efeitos da inserção de informações nos diferentes processos e para os diferentes públicos de uma organização.

Sob essa perspectiva, a atividade de relações públicas busca estabelecer um nível de comunicação e informação estável e permanente entre a organização e os seus públicos. Nesse contexto, existem funções que servirão ao gerenciamento da comunicação e à implementação das ferramentas para o funcionamento desta gestão. Algumas das funções mais levantadas por pesquisadores são: a função administrativa, utilizada como fator de integração entre as diversas partes da organização e forma de promoção do diálogo; a função estratégica, que vai ao encontro dos processos de gerenciamento; a função mediadora, que diz respeito ao diálogo viabilizado pela organização entre a mesma e seus públicos; e a função política, norteadora da pesquisa de Simões (1995), relacionada às relações de poder dentro das organizações e à administração de conflitos.

Explorou-se, até aqui, a concepção política do sistema organização-públicos e como o poder está intrinsecamente ligado a ele. Para tanto, foram trazidas abordagens teóricas sobre organizações e poder. A seguir, introduz-se a proposição de Simões (1995) acerca da atividade de relações públicas e suas funções, bem como o gerenciamento do sistema organização-públicos sob a perspectiva do modelo simétrico de duas mãos proposto por Grunig (2009).

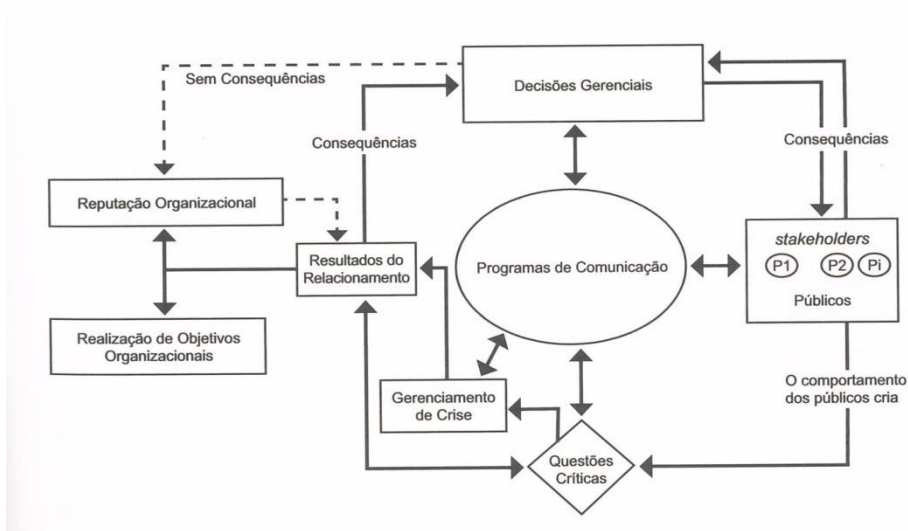
2.2 Gestão estratégica de relações públicas e o modelo simétrico de duas mãos

Como visto anteriormente, a atividade de relações públicas visa à cooperação no sistema organização-públicos. Ou seja, procura gerenciar as relações de poder de modo que todos os públicos envolvidos no sistema trabalhem em harmonia. Trazendo essa perspectiva teórica para a realidade de uma organização, buscou-se como referência os estudos do grupo de pesquisa coordenado pelo professor norte-americano James Grunig. Por meio deles é possível construir uma abordagem combinada entre relações públicas como gestora da função política da organização, visando ao que o modelo de gestão estratégica defendido por Grunig (2009) denomina como comunicação simétrica de mão dupla.

O papel da atividade de relações públicas na gestão estratégica é a identificação dos *stakeholders* e dos públicos afetados pelas consequências das decisões organizacionais,

buscando “servir como voz dos públicos na arena da administração estratégica” (GRUNIG, 2009, p.107). O modelo de gestão estratégica trazido pelo autor pode ser exemplificado pela Figura 1.

Figura 1. Modelo da gestão estratégica de relações públicas



Fonte: (GRUNIG, 2009, p. 77)

A partir da Figura 1, nota-se que as decisões gerenciais e os públicos são conectados pelas consequências do comportamento que um exerce sobre o outro. Dessa forma, o que cria a necessidade da atividade de relações públicas é a interdependência entre a organização e o seu meio de atuação. Isso ocorre porque as decisões de uns geram consequências aos outros, e são essas consequências, bem como os comportamentos resultantes delas, que definirão quem são os *stakeholders* com os quais a organização precisa estreitar relacionamentos. Pode-se observar, ainda na mesma figura, que as questões críticas irão surgir quando os públicos não puderem gerenciar as consequências que os prejudicam. Essas questões, quando não gerenciadas, podem gerar crises. No entanto, se debatidas em tom de negociação, pode haver melhora no relacionamento.

Quando a comunicação com os públicos ocorrer desde antes da tomada de decisões, será mais eficaz como solução de questões críticas. O autor considera que “se um departamento de relações públicas não se comunica com os públicos até ocorrer um conflito ou uma crise, a possibilidade de solucionar o problema é mínima” (GRUNIG, 2009, p.79). Para ele, a atividade de relações públicas ocorre de modo consequencialista. Primeiro irá identificar os públicos, para avaliar seus comportamentos, e então analisar os cenários buscando antever as consequências que decisões diversas podem provocar na organização.

A parte central da Figura 1 concentra os programas de comunicação que são utilizados para desenvolver e manter os relacionamentos da organização com seus públicos, ou para administrar os conflitos. Nesse sentido, há pesquisas acerca dos principais modelos de comunicação presentes em diversos tipos de organizações. Na década de 1990, o grupo de pesquisa coordenado por James Grunig, contando com equipe de pesquisadores internacionais, realizou um estudo sobre as características excelentes de 327 departamentos de relações públicas de organizações de diversos tipos, entre eles governos, empresas e ONGs, nos Estados Unidos, Reino Unido e Canadá. O estudo gerou dez princípios de Relações Públicas Excelentes, sendo o oitavo princípio o que define que departamentos excelentes têm como base o modelo simétrico de mão dupla.

Para os pesquisadores, a atividade de relações públicas, quando seguindo um modelo simétrico de duas mãos, equilibra os interesses da organização com os seus públicos e utiliza a comunicação para a administração de conflitos e o cultivo de relacionamentos estratégicos. Um modelo excelente de relações públicas conta, segundo o referido estudo, com planejamento, programas estruturados de comunicação, resultados mensuráveis e construção de relacionamentos entre a organização e os seus públicos.

Há outros três modelos possíveis. Dois deles, porém, vislumbram a atividade de relações públicas como um monólogo, onde as organizações falam e pensam apenas por si mesmas. O primeiro deles, o modelo de agência de imprensa ou divulgação, busca obter publicidade favorável para uma organização mediante o uso da mídia. Esse modelo pode ser caracterizado como de mão única, pois nele não há troca de informações, apenas artifícios propagandísticos.

O segundo modelo estudado pelo grupo de pesquisadores é classificado como modelo de informação pública. Tem semelhanças com o anterior, visto que enfoca o emprego das relações públicas em termos de disseminação da informação. Nele, são difundidas informações junto à mídia ou em folhetos, malas-diretas e jornais internos. É comum, nesses modelos, serem divulgados apenas os fatos que sejam do interesse da organização. Os dois modelos supracitados referem-se a programas de comunicação que não se fundamentam em um bom planejamento estratégico. São considerados modelos assimétricos, por sua característica de buscarem a promoção de imagem favorável da organização mediante a divulgação exacerbada, no caso do primeiro modelo, ou na disseminação de informações exclusivamente favoráveis, no caso do segundo.

Por sua vez, o terceiro modelo é caracterizado como assimétrico de duas mãos, e costuma ser construído com base em pesquisas, visando a indução do comportamento do

público em benefício dos desejos da organização. Embora possa ser considerado um modelo egoísta, no sentido de que utiliza de persuasão científica para o planejamento de mensagens (GRUNIG, 2011), visualiza as relações públicas como um diálogo estabelecido, mesmo que pela ótica da organização. Mostra-se, portanto, mais eficaz que os dois primeiros modelos, e funciona razoavelmente bem quando há pouco conflito com os públicos.

A teoria da excelência afirma que departamentos excelentes elaborarão seus programas de comunicação buscando refletir o quarto modelo, o simétrico de duas mãos. Esse modelo é construído com a função de administração de conflitos e aperfeiçoamento do entendimento da organização com seus diferentes públicos. Ele permite que haja concessões tanto da parte dos públicos quanto da organização, e é referido pelos pesquisadores como o mais ético dos quatro modelos, pois não se utiliza de informações em prol, apenas, da razão da empresa. Nessa perspectiva, não existe uma obrigação por parte da organização ou do público de estarem certos ou errados. O público pode sugerir ou modificar situações, bem como expor suas opiniões e compartilhar preocupações.

O modelo simétrico de duas mãos vai ao encontro da teoria da função organizacional política no que diz respeito a objetivos e resultados dos fluxos de informações. Ao conceituarem mão única e mão dupla, Lourenço e Alves (2012) tratam a comunicação de mão única como um fluxo de informações em um só sentido. No caso da comunicação de mão dupla, os autores a classificam como fluxo de informações bidirecional e com a presença de *feedback*. O que Grunig (1992) denomina modelos de relações públicas, Simões (2006) classifica como modelos de fluxo da informação, e ambos concordam no que se refere aos objetivos e resultados dos mesmos.

Algumas divergências ocorrem na visão dos autores quanto ao posicionamento ético da atividade e da organização nesses modelos. Enquanto Grunig (2011, p. 33) afirma que o modelo simétrico de duas mãos é mais “ético do que os demais modelos”, na opinião de Simões (2006), não é apenas esse modelo que deve ser considerado ético. O autor propõe que “a informação de um dado correto na estrutura de uma via, possibilitando decisões corretas, também é ética”(SIMÕES, 2006, p. 31). Ainda assim, na mesma obra, o pesquisador traz que “a atividade de relações públicas necessita manter um sistema de pesquisa de dupla mão, buscando e enviando dados que, analisados, levem à informação para reduzir as suas incertezas na gestão” (SIMÕES, 2006, p.77).Acredita-se, portanto, que as teorias podem ser trabalhadas em sentido complementar, ainda que essa leitura requeira cuidados.

No desenvolvimento deste estudo, a proposta teórica de Simões (1995) será apropriada na sua caracterização do sistema organização-públicos enquanto estrutura de

exercício de poder e articulação política. Sob essa perspectiva, ele será trabalhado como sistema em permanente estado de conflito-cooperação. Já no que diz respeito à ótica de James Grunig, será trabalhada a perspectiva da gestão estratégica com base no modelo simétrico de duas mãos. A escolha se dá por um alinhamento com seu conceito de responsabilidade pública (GRUNIG, 2009, p. 33), que coloca que “uma organização responsável é aquela que assume as consequências que exerce sobre os seus públicos”. Nessa concepção, coloca-se que empresas responsáveis com os seus públicos irão se comunicar com eles de forma simétrica – visão compartilhada pela autora deste trabalho.

2.3 Ferramentas para a gestão estratégica de relações públicas

Para que a perspectiva de gestão estratégica das relações entre uma organização e os seus públicos seja aplicada, são necessárias algumas ferramentas ao longo do processo. Grunig (2009) destaca como ferramentas para a gestão estratégica de relações públicas: análise de cenários, públicos, gerenciamento de assuntos emergentes e comunicação de crise, construção de cenários e avaliação de programas de relações públicas. Neste estudo, serão abordados os aspectos relativos à análise de cenários, públicos e avaliação de programas de relações públicas, com ênfase neste último.

O autor indica que a gestão estratégica se inicia com uma investigação organizacional, chamada de análise de cenários. Nunes (2005) traz, como conceituação de cenários, que:

No campo das Ciências Administrativas, essa é uma ferramenta que serve para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, possibilitando sonhar o futuro de forma mais eficiente. Nessa direção, Buarque (2003) relata que os cenários tentam expressar o tênue momento entre passado e futuro, já que o passado é o que o condiciona e o futuro é o momento para o qual estão voltadas as ações. (NUNES, 2005, p. 101)

Os cenários, buscando antecipar possibilidades para o futuro, se baseiam em combinações de hipóteses imagináveis, tendo como suporte diferentes comportamentos das variáveis que irão determinar o desempenho do sistema em questão – no caso aqui estudado, do sistema organização-públicos. Logo, os cenários não devem ser definidos como previsões do que irá acontecer, mas “descrições ‘do que poderia ocorrer’ no futuro (incerto e indeterminado), organizando e ordenando as probabilidades em um quadro geral de incerteza” (DAGNINO apud NUNES, p. 101).

Com isso, podem ser definidos como uma ferramenta de trabalho que visa antecipar as condições futuras do sistema organização-públicos, pois “são a base para o planejamento a longo prazo, já que possibilitam gerar informações para a definição de caminhos alternativos diante de um ambiente complexo” (NUNES, 2005, p. 101). Eles sintomatizam as consequências

futuras que uma ação poderá causar na organização. Nessas condições, a descrição dos cenários representa, para a atividade de relações públicas, a consolidação de um prognóstico mais apurado no gerenciamento da política da organização.

O objetivo dessa antecipação é o desenvolvimento de uma postura estratégica durante o processo de planejamento, sendo, para Nunes (2005), a consolidação do prognóstico no gerenciamento das políticas organizacionais. Grunig (2009) explica que as fontes para a análise de cenários podem ser internas e externas, ou seja, virem do interior da organização ou de públicos externos, assim como podem ser pessoais ou impessoais, advindas de contatos pessoais ou de fontes publicadas.

O ideal é que, com o auxílio de tais fontes, seja elaborada uma construção de cenários tanto favoráveis quanto desfavoráveis às ações organizacionais. Assim, “os gestores terão melhores condições de visualizar o que uma posição ativa, proativa ou reativa poderia causar futuramente” (NUNES, 2005, p. 105). Na Figura 1, trazida no subcapítulo anterior, a análise de cenários situa-se no momento da monitoração do ambiente para o estabelecimento de como as consequências das ações organizacionais afetam os públicos.

A identificação e segmentação desses públicos é outra ferramenta necessária na gestão estratégica proposta por Grunig (2009). Na percepção do autor, o primeiro passo é identificar quais são as pessoas interessadas na organização. Assim, descreve, corroborando a concepção de Freeman (1984), um *stakeholder* como indivíduo ou grupo passível de influenciar ou ser influenciado pelas práticas de uma organização. Ainda trazendo a visão de Freeman (1984) propõe a elaboração de um mapa de *stakeholders*, produzido em cima de uma reflexão de quais consequências a organização exerce sobre essas pessoas e vice-versa. Grunig (2009) propõe a segmentação desses *stakeholders* em componentes ativos e passivos. Os públicos ativos, em sua proposição, influenciam mais a organização do que os passivos, pois, quando a apoiam, o fazem de forma muito mais ativa. Esses públicos, descreve o autor:

Se comunicam com e a respeito de uma organização que os influencia, tanto diretamente quanto por meio de outras fontes (...). Quando percebem que uma organização não corresponde a seus interesses, não apenas comunicam ativamente, mas também se comportam ativamente de outras formas (...). São os que mais causam crises e assuntos emergentes para as organizações”. (GRUNIG, 2009, p. 85)

Seguindo essa definição, uma organização deve prestar atenção em todos os seus públicos. É necessário, porém, que dedique mais recursos aos públicos ativos, visto que, se

envolvidos e identificados desde o início do processo estratégico, suas preocupações serão levadas em consideração antes da ocorrência de conflitos.

Ao tratar da segmentação dos públicos, França (2009) opta por uma abordagem diferenciada, que classifica como conceituação lógica de públicos. O autor utiliza como referenciais os critérios de dependência, participação e interferência (França, 2012, p. 75). A Figura 2, abaixo, traz os critérios de relacionamento lógico.

Figura 2. Demonstrativo dos critérios de relacionamento lógico

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: (FRANÇA, 2012, p. 75)

Diante do exposto na Figura 2, o primeiro critério – o grau de dependência jurídica – diz respeito à constituição situacional dos públicos da organização para a sua existência. É essa caracterização que irá determinar se o público analisado é ou não essencial. Seguindo esse critério, pode-se estipular dois tipos de públicos fundamentais: os essenciais constitutivos e os essenciais não constitutivos. Os essenciais não constitutivos são, ainda, separados pelo autor em duas subcategorias: não constitutivos primários e não constitutivos secundários. Os primários são aqueles dos quais “a organização depende para a viabilização do empreendimento” (FRANÇA, 2012, p. 77), como fornecedores e clientes. Os secundários contribuem para a viabilização da organização, mas em menor grau de dependência – podem

ser juridicamente ligados a organização ou a outras empresas, como fornecedoras de mão de obra terceirizada.

O segundo critério de relacionamento lógico advém do grau de participação dos públicos na organização e na sua promoção institucional. É dele que se originam os públicos não-essenciais ou acidentais. Eles recebem essa nomenclatura pois não fazem parte das atividades-fim das organizações, ou seja, não estão ligados à produção, e sim à prestação de serviços ou intermediação político-social. Nessa classificação, encontram-se, como pode ser visto na Figura 2, as redes de interesse específico da organização, sendo elas: as redes de consultoria e divulgação; as redes de setores associativos organizados; as redes de setores sindicais; e as redes de setores comunitários.

O terceiro critério estabelecido na Figura 2 refere-se ao grau de interferência dos públicos sobre a organização e seus negócios. Os públicos presentes nessa classificação não participam da constituição ou da manutenção da empresa, mas podem interferir direta ou indiretamente no desenvolvimento dos seus negócios. França (2012) os separa em três redes de interferência, sendo elas a rede de concorrência; a rede de comunicação de massa; e as redes organizadas de grupos ativistas ou ideológicos.

A segmentação dos públicos, seja sob a perspectiva de Grunig (2009), que os determina como ativos ou passivos, ou pela categorização de França (2008), classificando-os como essenciais, não essenciais e redes de interferência, é fundamental para um maior entendimento da sua influência na organização. Além disso, pode permitir o melhor gerenciamento dos relacionamentos a longo prazo, especialmente com os públicos mais estratégicos, ou seja, aqueles que podem afetar o ambiente organizacional de forma mais consistente.

Como consta na Figura 1, a construção com qualidade desses relacionamentos será o objetivo máximo dos programas de comunicação. Frente à identificação do cenário e dos *stakeholders*, deve-se planejar programas de comunicação contínuos com os mais estratégicos, o que irá auxiliar na construção de relacionamentos estáveis a longo prazo. No subcapítulo a seguir aborda-se a avaliação de programas de relações públicas, outra ferramenta estratégica na gestão da relação organização-públicos.

2.4 Avaliação de programas de relações públicas

Ainda dentro das ferramentas para o gerenciamento estratégico de relações públicas levantadas por Grunig (2009), encontra-se a avaliação de programas de relações públicas. Os efeitos de atividades de comunicação ou programas de curto prazo na qualidade dos relacionamentos de uma organização são, na maioria dos casos, muito pequenos para serem

mensurados. No entanto, é possível identificar e mensurar os resultados de longo prazo de programas de comunicação desenvolvidos pelas organizações. Para tanto, propõe-se a definição de objetivos e avaliação dos resultados dos programas de comunicação, que compõem o centro da Figura 1. O estabelecimento desses objetivos e a sua mensuração são, portanto, a “essência da gestão estratégica de programas específicos de comunicação, um dos princípios genéricos das relações públicas excelentes” (GRUNIG, 2009, p. 90).

Para uma mensuração adequada, é necessário que sejam analisados os objetivos corretos. Grunig (2009) traz cinco objetivos de mão única e curto prazo que podem ser alcançados por intermédio da comunicação e mensurados de formas quantitativa e qualitativa, a depender da evidência almejada para demonstração dos efeitos dos programas de comunicação. Os efeitos decorrentes destes objetivos são: grau de exposição; retenção de mensagens; cognição; atitude; e comportamento. Esses efeitos de mão única formam uma hierarquia de efeitos, e podem ocorrer de maneira independente ou em ordens diferentes.

O grau de exposição se refere ao recebimento de mensagens, na forma de matérias, publicidade, eventos, websites, vídeos, folhetos, entre outras formas de emissão. A mensuração deste recebimento pode ser realizada através de pesquisa do público-leitor, monitoramento de mídia, contagem do número de participantes de um evento, visitas no website ou participações em reuniões, por exemplo. Somente o monitoramento de mídia nem sempre é suficiente, pois é difícil a confirmação de leitura de uma notícia. A retenção de mensagens é o efeito de assimilação da mensagem recebida. É ele que atesta se os públicos realmente prestaram atenção e se recordam do que foi dito. A retenção pode ser avaliada mediante questionamentos sobre o conteúdo das mensagens.

Quando os receptores não apenas assimilam, mas compreendem e formam novos conhecimentos a partir de uma mensagem recebida, têm-se o efeito de cognição. Para medição do efeito cognitivo, Grunig (2009) propõe que se responda a um questionário de múltipla escolha que verificaria o conhecimento dos públicos acerca do que foi dito. O efeito de atitude pode ser percebido se os membros de um público ou da administração de uma organização, após compreenderem uma mensagem, avaliam as suas implicações de forma favorável e passam a se comportar de forma compatível com a mesma. Já o efeito de comportamento é observado quando os membros de um público ou da administração passam a se comportar de forma diferente, ou seja, alteram o relacionamento comportamental da organização ou do público e, portanto, as consequências que um exerce sobre o outro. O comportamento e a atitude podem ser mensurados mediante perguntas avaliativas convencionais.

Grunig (2009) ressalta que esses efeitos, geralmente, são constituídos de forma hierárquica, visto que é esperado que mudanças comportamentais, por exemplo, sejam precedidas de mudanças na exposição de mensagens. Os efeitos, no entanto, podem se manifestar de forma independente ou em outra ordem. Portanto, a atividade de relações públicas será responsável por decidir quais desses objetivos são inerentes ao processo de comunicação que está sendo avaliado. Quando os objetivos buscam o efeito das atividades de comunicação tanto nos públicos quanto na organização, eles são concebidos em termos de duas mãos. Nesses objetivos, busca-se o efeito simultâneo, mesmo que, às vezes, um mude mais ou menos que o outro.

Na concepção de mão dupla, o grau de exposição passa a ser percepção mútua, pois ocorre tanto da parte do público quanto da organização. A retenção de mensagens passa a ser analisada como exatidão, ou seja, ambos os públicos e a organização podem lembrar exatamente do que o outro diz. A cognição varia para compreensão, visto que há o conhecimento das duas partes em assuntos ou propósitos da organização. A atitude dá lugar à concordância, pois tanto o público quanto a instituição comportam-se de forma a fortalecer os relacionamentos. O comportamento, por fim, passa a ser simbiótico. Organização e públicos entendem os interesses um do outro da mesma forma que os seus próprios interesses. Quando isso ocorre, o resultado é um bom relacionamento.

A atividade de relações públicas, quando bem-sucedida, pode alterar tanto o comportamento dos detentores de poder dentro da organização quanto o dos seus públicos, fazendo todos compreenderem em que toda e qualquer decisão gera consequências adversas. Os conceitos dispostos à esquerda na Figura 1, relacionamento e reputação, visam tornar a organização mais eficaz por agregarem valor a ela. Esses temas serão abordados no capítulo a seguir.

3 REPUTAÇÃO NO CONTEXTO DAS COOPERATIVAS

Ao longo deste capítulo, retoma-se o Estudo de Excelência, proposto por James Grunig e um grupo de pesquisadores norte-americanos, visando à abordagem do Modelo de Avaliação de Relacionamentos, cujo objetivo é a obtenção de informações acerca da qualidade dos relacionamentos organizacionais, o que pode facilitar a construção de uma boa reputação organizacional. Expõem-se, nesse sentido, abordagens acerca da reputação organizacional.

Em seguida, faz-se um panorama da conceituação de organizações cooperativas, modelo organizacional que se constitui no objeto deste estudo, buscando a sua aproximação com os conceitos propostos por Grunig (2009) acerca da gestão estratégica de relacionamentos. Relacionam-se essas proposições, ainda, com o conceito de informação proposto por Simões (1995), no sentido de vislumbrar como pode ser dar a gestão de relacionamentos pela atividade de relações públicas em ambientes cooperativos.

3.1 Mensuração da qualidade de relacionamentos

O Estudo de Excelência, desenvolvido por Grunig (2009) e outros pesquisadores e citado no capítulo anterior, mostra que existe uma correlação entre a obtenção de resultados de curto prazo na comunicação de organizações e a manutenção de relacionamentos de qualidade de longo prazo. Esses, como previamente citado, são o objetivo máximo de um programa de comunicação. Os resultados do referido estudo apontam que as organizações que estabeleceram objetivos e mensuraram seus resultados de curto prazo foram as que mais obtiveram sucesso na construção de relacionamentos de longo prazo com os seus públicos.

Uma boa comunicação no contexto organização-públicos é aquela que altera comportamentos com vista à harmonia no sistema, auxiliando a gerar bons relacionamentos. Isso ocorre porque, quando a atividade de relações públicas ampara a administração na compreensão de que suas decisões podem gerar consequências adversas sobre seus públicos, fato que pode ser previsto na análise de cenários, por exemplo, a gerência pode optar por outro caminho. Em decorrência da mudança comportamental da gerência, pode haver também uma mudança comportamental no público.

Em sua pesquisa, Grunig (2009) identificou primeiro as características principais dos modelos de comunicação em empresas excelentes e seus relacionamentos. A partir delas, o pesquisador propõe dois indicadores da qualidade do relacionamento: troca e compartilhamento. Ou seja, por meio da mensuração pode-se diagnosticar se um determinado tipo de relação tem mais características de troca ou de compartilhamento. Ainda nesse contexto,

o pesquisador apresenta também quatro indicadores de resultados de relacionamento: confiança; reciprocidade de controle; satisfação e comprometimento.

A atividade de relações públicas pode se valer desses indicadores de qualidade de relacionamento vislumbrando a mensuração junto aos públicos considerados estratégicos. A comunicação, na maior parte das vezes, não irá gerar uma mudança de curto prazo nos indicadores. No entanto, produzirá uma acumulação de efeitos nesses indicadores ao longo do tempo. Logo, eles devem ser avaliados de forma periódica, visando ao monitoramento da qualidade dos relacionamentos desenvolvidos pela organização e o valor que a atividade de relações públicas está agregando a ela. O ideal, na visão dos pesquisadores, é que os relacionamentos sejam avaliados anualmente, ou, no mínimo, a cada três anos.

O primeiro indicador que pode ser verificado é o de reciprocidade de controle. Ele representa “o grau em que organizações e públicos estão satisfeitos ou insatisfeitos com sua capacidade de influenciar o outro” (GRUNIG, 2009, p. 95). No sistema organização-públicos, é raro que a organização e seus públicos tenham o mesmo poder no relacionamento, no entanto, ambos devem estar satisfeitos com o controle que exercem um sob o outro, segundo a perspectiva aqui abordada.

O segundo indicador apontado pelos pesquisadores é a confiança, um conceito complexo com diversos pressupostos. Neste caso, ela é, genericamente, a medida que indica a boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco da participação em um relacionamento. Pode ser verificada através da integridade, ou seja, da segurança de que uma organização é justa ou injusta; da confiabilidade, da crença de que a organização irá ou não fazer o que prega; e da competência, certeza de que a organização possui capacidade de fazer o que promete.

A satisfação é o terceiro indicador sugerido por Grunig (2009). Ela se manifesta na medida em que cada uma das partes do relacionamento se sente favorável ou desfavorável em relação à outra parte. Pode ser verificada quando expectativas positivas que pautam o relacionamento foram reforçadas. O quarto indicador trazido pelo autor é o compromisso. Ele é a medida na qual cada uma das partes do relacionamento sente, ou não, que ele vale a energia que está sendo investida para mantê-lo.

Além dos quatro resultados de relacionamento, há também um par de indicadores que define quais os tipos de relacionamento que a atividade de relações públicas está alcançando em uma organização, se de troca ou de compartilhamento. Trata-se de uma espécie de resultado geral, o qual indica no que a relação está predominantemente centrada. Em um relacionamento de troca, um lado irá gerar benefícios ao outro somente porque o outro também lhe traz ou

trouxe benefícios, seja em relação ao presente ou expectativa futura. Nesse tipo de relacionamento, há a espera da retribuição de benefícios, ou seja, o lado que se beneficia fica com a incumbência de retribuir o favor. Essa é a essência dos relacionamentos do marketing entre organizações e seus clientes, por exemplo. É comum, no entanto, que esse relacionamento se torne insuficiente. Há, por parte dos públicos, a expectativa de que as organizações atuem para eles e para a sociedade.

Por sua vez, no relacionamento de compartilhamento, também chamado de compartilhado ou comunitário, os dois lados trazem benefícios um ao outro, comprometendo-se com o bem-estar mútuo. Na concepção de Clark e Mills apud Grunig (2009), responsáveis por desenvolver o conceito de relacionamentos compartilhados, cabe destacar, porém, que eles não são completamente altruísticos. Há, por ambas as partes, a intenção de alcançar objetivos maiores. Por exemplo, uma organização do setor privado necessita de lucro para sobreviver. Logo, não pode abrir mão de valores financeiros em seus relacionamentos. Contudo, acredita-se que, se uma organização constrói relacionamentos compartilhados, no longo prazo enfrentará menos oposição e terá mais apoio por parte de seus públicos.

A atividade de relações públicas agregará valor a uma organização se conseguir desenvolver relacionamentos de compartilhamento com todos os públicos, segundo a perspectiva da gestão estratégica. Os relacionamentos de troca são comumente percebidos no tratamento com os públicos que França (1992) classifica como essenciais não constitutivos, como clientes e fornecedores. No entanto, eles não irão desenvolver o mesmo nível de reciprocidade de controle, confiança, satisfação e compromisso que os relacionamentos compartilhados. Nesse contexto, a atividade de relações públicas deve intensificar os relacionamentos com estes públicos estratégicos, privilegiando programas de comunicação de mão-dupla, os quais almejem relacionamentos de compartilhamento e, também, de troca.

Não se deve dizer que relacionamentos de troca sejam ruins para a organização ou que profissionais de relações públicas não deveriam buscar desenvolvê-los. Clark e Mills (1993) destacaram que a maioria dos relacionamentos começa como relacionamento à base de troca e, ao amadurecer, se tornam relacionamentos compartilhados. Frequentemente, trocas mútuas benéficas podem iniciar a construção de confiança, reciprocidade de controle, comprometimento e satisfação. Nessa condição, um profissional de relações públicas pode auxiliar a construir um relacionamento compartilhado de amplo alcance em que o nível de intensidade desses quatro indicadores se tornará ainda mais elevado e permanecerá estável ao longo do tempo. (GRUNIG, 2009, p. 96)

Nem todas as estratégias utilizadas na busca pelo cultivo de relacionamentos, sejam eles de troca ou compartilhados, serão igualmente eficazes. Nesse sentido, as estratégias de natureza simétrica irão se demonstrar mais eficazes que as de natureza assimétrica. É de responsabilidade da atividade de relações públicas o estabelecimento de quais estratégias serão priorizadas. Pesquisadores do grupo norte-americano de James Grunig identificaram exemplos de estratégias simétricas, entre as quais: acessibilidade no diálogo por parte da organização e dos públicos; abertura e franqueza na exposição de satisfações e insatisfações; garantia de legitimidade das preocupações da outra parte no relacionamento; divisão de tarefas, isto é, o compartilhamento entre organização e públicos na solução de problemas; abordagens integradas na solução de conflitos, ou seja, a busca de benefício mútuo e interesses comuns e resolução de problemas através de discussão aberta; bem como a construção de uma rede de relacionamento, por parte da organização, com os mesmos grupos de interesse dos seus públicos.

Ainda quanto às estratégias para o cultivo de relacionamentos, Hung apud Grunig (2009) ressalta a importância do cumprimento de promessas, visto que ele aumenta a confiança ao demonstrar segurança e competência. Rhee apud Grunig (2009) traz como estratégias adicionais: uma liderança visível, ou seja, acessível; a capacidade de ouvir ao outro; a receptividade e sensibilidade às solicitações; e o constante diálogo, que busca a melhora dos relacionamentos por meio de uma comunicação aberta, mesmo que em situação de desacordo.

Todas essas estratégias podem ser utilizadas na elaboração de programas de comunicação e servir como objetivos ao longo do processo. Ou seja, podem funcionar como objetivos a serem mensurados em cada programa de comunicação colocado em prática pela organização. Com isso, pode-se gerar informações a respeito da efetividade da comunicação e, a longo prazo, da sua interferência na construção de relacionamentos de troca ou compartilhamento.

Na busca da mensuração dos relacionamentos desenvolvidos pelos programas de comunicação da organização, os seis indicadores propostos por Grunig (1999) compõem o que o autor denomina como Modelo de Avaliação de Relacionamentos. Nessa perspectiva, o autor recomenda a definição e justificativa dos tipos de públicos a serem investigados, e quais serão os respectivos questionamentos a serem levantados em cada um dos indicadores.

Para mensurar os indicadores de relacionamento entre os públicos de uma organização, sugere-se, com base na experiência de pesquisa dos autores (HON e GRUNIG, 1999), um questionário que inclua uma série de questões no modelo de afirmações, onde os respondentes podem concordar ou discordar de um conjunto de afirmações. A sugestão dos autores é a de

uma escala de um a nove para indicar o quanto os respondentes concordam ou não com as afirmações listadas referentes àquela organização.

O relato dos autores, que originou o Modelo de Avaliação de Relacionamentos, se baseia em uma avaliação feita por eles com cinco diferentes organizações de diversos modelos, tanto privadas quanto públicas, com reputações positivas e negativas. O questionário pode ser considerado um piloto, pois foi desenvolvido visando à compreensão de como esses indicadores se manifestavam nas cinco organizações avaliadas. Segundo os autores, deve servir como referência para futuros questionários, podendo ser adaptado conforme as necessidades das organizações a serem pesquisadas.

Primeiramente, sugere-se que a organização que pretende usar o Modelo de Avaliação de Relacionamentos estabeleça quais serão as opções metodológicas, ou seja, quais os públicos que serão avaliados e que técnicas serão utilizadas para tanto. Ainda em relação aos públicos, propõe-se a seleção de amostras representativas por tipo de público. É necessário, então, que se identifiquem quais as questões prioritárias em cada um dos indicadores para os públicos a serem pesquisados. Para cada uma dessas questões, é sugerida a exposição de afirmações com a escala de concordância, como já destacado.

As técnicas para a avaliação podem variar, devendo-se optar pela mais adequada frente às possibilidades e particularidades de cada público. Algumas técnicas que podem ser funcionais para o Modelo de Avaliação de Relacionamentos são, por exemplo: a entrevista em profundidade, que pode contar com questões não estruturadas, semiestruturadas ou estruturadas, e ter abordagem qualitativa ou quantitativa; a pesquisa de opinião, de abordagem quantitativa, que permite uma coleta vasta de dados de um número grande de pessoas, podendo ser realizada pessoalmente ou via telefone ou formulários eletrônicos; e o grupo focal, método de abordagem qualitativa realizado por meio de um roteiro de entrevista com a participação de um moderador, cujo objetivo é a percepção de aspectos valorativos e normativos de referência do público em questão.

Os pesquisadores relatam que, em um questionário ideal de pesquisa de opinião, por exemplo, para cada indicador seriam feitas no mínimo quatro questões (HON e GRUNIG, 1999). Para eles, quanto maior a quantidade de perguntas, mais confiável será o resultado. No entanto, lembram que quando uma avaliação é muito extensa, os respondentes tendem a ficar cansados durante a sua execução, respondendo com menos atenção após um tempo ou, até mesmo, abandonando o questionário.

Neste subcapítulo, explorou-se a mensuração da qualidade de relacionamentos no contexto do Modelo de Avaliação de Relacionamentos proposto por Hon e Grunig(1999).

Trata-se de um conjunto de pressupostos teórico-metodológicos que visam identificar se as relações estabelecidas no sistema organização-públicos têm características de troca ou de compartilhamento, no sentido de direcionar estratégias de comunicação que construam relacionamentos de longo prazo. Quando bem mensurados, os relacionamentos facilitam na construção de uma boa reputação organizacional, aspecto que será tratado no próximo subcapítulo.

3.2 Reputação organizacional

Complementando seus estudos acerca dos relacionamentos organizacionais estratégicos trazidos no subcapítulo anterior, Grunig (2009) levanta que a atividade de relações públicas gera um efeito de longo prazo maior nos relacionamentos do que na reputação organizacional. Nesse sentido, o pesquisador defende que a reputação organizacional é um subproduto do comportamento da administração de uma organização, bem como da qualidade dos relacionamentos no sistema organização-públicos. Sob essa perspectiva, quando uma organização dá atenção aos seus relacionamentos e busca desenvolvê-los, levando como base os indicadores citados anteriormente, a tendência é de melhora na reputação da organização. Em suas palavras, “a reputação não pode ser administrada diretamente, e só ocorre quando se cultivam os relacionamentos” (GRUNIG, 2009, p.101).

Reputação pode ser compreendida como a “lembrança que os públicos têm de uma organização e do que conversam entre si” (GRUNIG, 2009, p. 101), entre outros conceitos que serão abordados a seguir. A empresa de pesquisas Walker Information, Inc¹, por exemplo, define reputação como o reflexo da organização ao longo do tempo, aos olhos dos seus públicos e expressos através dos seus pensamentos e de suas palavras.

Thevissen (2002) defende que:

A good reputation is seen as a credit. Having a bad reputation therefore implies getting less credit — or no credit at all, while a good overall reputation creates expectations and possibilities based on earlier experiences. Consumers feel it is very important that a company is what it claims to be. Not keeping its promise or not meeting expectations can easily ruin a company's reputation. A good reputation is spontaneously associated with notions such as a good name, familiarity, good-will, recognition, etc.²(THEVISSSEN, p. 320, 2002.)

¹Walker Information. *The value of reputation*. Measurements, 7(4), 1-6. 1998.

²Tradução nossa: Uma boa reputação é vista como um crédito. Ter uma má reputação, portanto, implica obter menos crédito - ou nenhum crédito, enquanto uma boa reputação gera expectativas e possibilidades baseadas em experiências anteriores. Os consumidores consideram importante que uma empresa seja o que afirma ser. Não cumprir suas promessas ou não atingir expectativas pode facilmente arruinar a reputação de uma empresa. Uma

Os conceitos de reputação na área da comunicação mudaram bastante com o passar dos anos, consoante o levantado por Almeida (2005). No período entre as décadas de 1950 e 1970, havia maior preocupação com a imagem que os então chamados públicos externos tinham da organização. Naquela época, se supervalorizavam os elementos gráficos e design das marcas, observando-se, também, um grande enaltecimento da propaganda. Ao longo da década de 1970 e em meados da década de 1980, houve uma significativa mudança na estratégia corporativa. Passou-se a prezar pela identidade e pela cultura organizacional, para além da identificação visual. É a partir do final da década de 1980 que o foco passa a ser a reputação corporativa. Nesse âmbito, leva-se em conta, além da imagem atual da empresa, seu comportamento ao longo do tempo. O gerenciamento da reputação se torna importante, visto que a organização interage constantemente com diferentes públicos.

Tendo isso em vista, o gerenciamento da reputação organizacional é uma ação fundamental para as organizações, pois seus impactos não podem mais ser ignorados nos dias atuais. Isto porque, de acordo com o colocado por Gardberg e Fombrun (2002), há, no cenário vigente, um crescimento da importância da reputação organizacional como arma estratégica no gerenciamento da presença das organizações em um mercado cada vez mais amplo. Ao encontro dessa visão, Fombrun e Shanley (1990) mostraram que, como recurso estratégico, uma reputação favorável torna uma organização mais atrativa do que as demais na visão de seus públicos. Segundo esse estudo, os públicos buscam seus relacionamentos com as empresas tendo como base sua reputação.

Desse modo, a importância da reputação se dá tanto pelos seus efeitos nas questões econômicas quanto nas estratégicas da organização (FOMBRUN E RINDOVA, 1998). Isso porque uma reputação positiva irá torná-la mais atrativa para seus públicos, e investidores irão considerá-la para a compra de ações, por exemplo, enquanto os clientes, por sua vez, poderão pagar mais caro pelos produtos oferecidos. A reputação tem, portanto, impacto profundo na performance organizacional, especialmente financeira.

Na visão de Fombrun (1996), a atividade de relações públicas exerce uma função de mensageira estratégica, e não uma função de gestão estratégica, modelo defendido por Grunig (2009), ou uma função política, apresentada por Simões (1995). Grunig (2009) se opõe diretamente a Fombrun (1996), colocando que a atividade de relações públicas pode ajudar a

boa reputação é espontaneamente associada a aspectos como um bom nome, familiaridade, boa vontade, reconhecimento, entre outros.

moldar os comportamentos da administração, ao utilizar a comunicação como ferramenta para que os públicos contribuam no processo de tomada de decisões. O autor frisa que a atividade de relações públicas deve ir além da comunicação de mensagens após o processo de tomada de decisões. A reputação, em sua visão, é moldada pelo comportamento organizacional, e a visão dos públicos não será modificada somente com mensagens. Nesse sentido, define-se reputação como “uma distribuição de diferentes representações cognitivas (...) dos membros de uma coletividade” (GRUNIG, 2009, p. 103).

Como mostrado, os autores abordados divergem na sua concepção de reputação. Enquanto Almeida (2005) e Fombrun (1996) tratam a reputação como um recurso próprio a ser gerenciado e mensurado pelas organizações, na contramão encontra-se Grunig (2009). O autor entende que a reputação organizacional consiste no conjunto de percepções dos públicos organizacionais. A sua proposta é da avaliação dos relacionamentos, que considera como os meios, e não da reputação, o seu produto. Seguindo a linha dessa proposta, a organização tem influência limitada sobre a reputação, podendo torná-la mais favorável com uma boa administração dos seus relacionamentos.

Neste estudo, será defendida a abordagem de Grunig, pois acredita-se que os relacionamentos são a origem da reputação organizacional, e que, se bem gerenciados, podem afetá-la positivamente. A seguir, são trazidas definições acerca de organizações cooperativas, objeto abordado neste estudo. Será feita uma breve definição de quais são as características de tais organizações, para então relacionar-se os conceitos de gestão estratégica explanados no capítulo anterior e a avaliação de relacionamentos proposta neste subcapítulo.

3.3 Cooperativas: características e proposições no âmbito da gestão estratégica de relações públicas

Cooperativas são um tipo de organização cujos objetivos empresariais são articulados junto dos objetivos sociais. Esse modelo de gestão desafia o princípio do lucro, buscando a difusão de uma organização solidária e democrática em uma propriedade coletiva, que pertença aos seus associados e cujo resultado financeiro seja distribuído de acordo com o trabalho e participação de cada um. Na definição de Veiga (2001), pode-se entender a sociedade cooperativa como uma organização fundamentada no interesse de pessoas que buscam uma nova forma de trabalho. Sua finalidade é o desenvolvimento de atividades de forma coletiva, amparadas em valores de solidariedade e ajuda mútua entre os seus membros, bem como em uma gestão democrática e participativa.

O cooperativismo segue sete princípios pelos quais essas organizações levam os seus valores à prática. Essas linhas orientadoras foram criadas em 1844 – desde então, alguns ajustes foram efetuados, mas pouco foi mudado na sua essência. Em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) aprovou em congresso realizado em Manchester, Inglaterra, uma versão atualizada de sua Carta de Princípios, cujas diretrizes são, de acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro³: a adesão voluntária e livre; a gestão democrática pelos membros; a participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; a intercooperação; e o interesse pela comunidade.

Para além desses princípios, em uma cooperativa, o valor que deve orientar os seus membros é a vontade de obter sucesso coletivo, com a ausência de competições ou de desejo de obter vantagem sobre os demais. Isso porque, na definição de Valadares (2003), a base da cooperação é a predisposição de indivíduos se organizarem em prol de um interesse em comum, objetivando também realizar transações econômicas que sejam vantajosas para todos. Assim, o trabalho de cada um influenciará num todo em que os resultados serão compartilhados coletivamente.

As premissas do cooperativismo no Brasil são, segundo o site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas(2017), a identidade de propósitos e interesses; a ação conjunta, voluntária e objetiva para coordenação de contribuição e serviços; e a obtenção de resultado útil e comum a todos. No que se refere aos tipos de organizações cooperativas, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) estabeleceu, em 1993, a divisão em ramos, levando em conta as diferentes áreas em que esse modelo de organização pode atuar:

- Ramo Agropecuário: engloba organizações cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. O site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento⁴ destaca que este ramo tem grande participação na economia brasileira, sendo responsável por quase 50% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola. Segundo dados do Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa.
- As organizações do ramo do Consumo formam o tipo mais antigo de cooperativa, originário da Inglaterra, no ano de 1844. Elas são focadas na compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados No Rio Grande do Sul, há, por exemplo, a

³<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>, acesso em 6 de novembro de 2018.

⁴<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>, acesso em 6 de novembro de 2018.

Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea (Cooper), em Santa Maria, uma iniciativa inspirada nas ideias do cooperativismo europeu, fundada em 1913⁵.

- As cooperativas do Ramo do Crédito visam à promoção da poupança e oferta de soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado. A primeira cooperativa de crédito do Brasil foi fundada por Theodor Amstad, em 1902, com o objetivo de atender às necessidades financeiras das famílias de Nova Petrópolis, também no Rio Grande do Sul. Ela se tornou referência financeira da região ao financiar a construção de casas e aquisições de terras para os cooperados.⁶
- As organizações do Ramo Educacional buscam educação de qualidade para a formação de cidadãos mais éticos e cooperativos e a garantia de um modelo de trabalho empreendedor para professores. Até meados de 1980, havia apenas onze cooperativas educacionais no Brasil, mas o segmento passou por uma expansão na década de 1990, quando foram abertas mais de oitenta novas escolas cooperativas em todo o Brasil.⁷ Uma destas foi a Cooperativa Educacional Magna, fundada em 1997 em Concórdia, município de Santa Catarina. O ensino do Colégio CEM, como é popularmente conhecido, é amparado em valores comuns ao cooperativismo como “a honestidade, a transparência e a solidariedade”⁸.
- O Ramo Especial é voltado às pessoas com deficiência ou necessidades especiais, lutando por oportunidade de trabalho e renda para as mesmas. Seu foco de atuação são, portanto, pessoas que estão em um processo de exclusão ou situação de desvantagem. Um exemplo deste modelo de organização é a Cooperativa de Trabalho Social de Profissionais Especiais, Cooper Social, que busca “divulgar e intermediar junto ao empresariado a capacidade laborativa das pessoas portadoras de deficiência”⁹ e está situada na cidade de São Paulo.
- Cooperativas de Infraestrutura fornecem serviços essenciais para seus associados, como energia e telefonia. A primeira organização deste Ramo no Brasil foi a Cooperativa de Força e Luz de Quatro Irmãos, fundada em 1941, em Erechim, no Rio Grande do Sul,

⁵<http://geracaocooperacao.com.br/tipos-de-cooperativas-consumo/167/>, acesso em 6 de novembro de 2018.

⁶<https://www.ocb.org.br/ramo-credito>, acesso em 6 de novembro de 2018.

⁷<https://www.ocb.org.br/ramo-educacional>, acesso em 6 de novembro de 2018.

⁸<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/sc-que-da-certo/noticia/professores-lideram-cooperativa-educacional-no-oeste-de-sc.ghtml>, acesso em 7 de novembro de 2018.

⁹http://www.adeva.org.br/jornalconviva/artigo_detalhe.php?jornal=24®istro=518, acesso em 7 de novembro de 2018.

hoje desativada. Se localizam no RS, também, outras duas grandes cooperativas deste tipo: a Certel, situada em Teutônia; e a Coprel, na cidade de Ibirubá¹⁰.

- A missão do Ramo Habitacional é construir e administrar conjuntos habitacionais para os cooperados, que estão neste nicho visando à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais e condomínios. Para tanto, utilizam-se de autofinanciamentos ou créditos oficiais. Uma das organizações deste modelo é a Cooperativa Habitacional Central do Brasil, COOHABRAS, presente em seis estados do Brasil: São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia e Mato Grosso do Sul. Segundo seu presidente, a proposta da organização é “promover a propriedade coletiva da moradia a partir de um processo pedagógico e educativo”.¹¹
- O Ramo Mineral busca pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais. Elas são dedicadas à gestão do negócio dos cooperados, buscando ser sua representação diante de órgãos públicos ou privados, focando-se na organização da atividade e na busca de autorização para uma extração regular. Uma das organizações situadas neste Ramo é a Cooperativa de Garimpeiros do Médio Alto Uruguai, COOGAMAI, localizada em Ametista do Sul, no Rio Grande do Sul¹².
- O Ramo do Trabalho, por sua vez, reúne profissionais de uma mesma categoria, tendo como objetivo uma melhor remuneração e condições de trabalho do grupo de associados, ampliando sua força no mercado. Uma cooperativa de trabalho se caracteriza por reunir trabalhadores para o exercício de suas atividades, com proveito comum, autonomia e autogestão no intuito de obter melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho. Alguns exemplos de cooperativas de trabalho gaúchas são a Cotrainfo – Cooperativa de Trabalho, a Cooperativa de Trabalho Transdisciplinar Arcoo, a Cooperativa de Trabalho em Psicologia e a Cooperativa dos Trabalhadores Operacionais de Serviços.¹³
- As cooperativas de Saúde, por sua vez, podem ser formadas por médicos, dentistas, outros profissionais da saúde e afins e são dedicadas à preservação e à promoção da saúde humana. Segundo publicação do site da Federação Nacional dos Médicos, “pesquisa feita pela revista Você S/A mostrou que entre as 150 melhores empresas para

¹⁰<http://geracaocooperacao.com.br/tipos-de-cooperativas-infraestrutura/>, acesso em 7 de novembro de 2018.

¹¹<http://conexaoplaneta.com.br/blog/cooperativas-habitacionais-no-brasil/>, acesso em 7 de novembro de 2018.

¹²<http://www.coogamai.com.br/>, acesso em 7 de novembro de 2018.

¹³<http://geracaocooperacao.com.br/tipos-de-cooperativas-trabalho/162/>, acesso em 7 de novembro de 2018.

se trabalhar no país 16 são cooperativas e destas 14 pertencem ao ramo da saúde”.¹⁴ Exemplos de cooperativas no Ramo da Saúde são a Central Nacional Unimed e a Seguros Unimed.

- O Ramo do Turismo e Lazer é dedicado às cooperativas que prestam serviços de entretenimento para seus associados. O ramo foi “idealizado para ajudar o país a desenvolver todo seu potencial para receber visitantes do mundo inteiro”¹⁵, e criado oficialmente em abril de 2000, em Assembleia Geral da OCB.
- Derivado do Ramo de Trabalho, o Ramo do Transporte foi oficializado separadamente em 2002, e é composto por organizações que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. A cidade de Porto Alegre conta com duas conhecidas cooperativas deste Ramo, a Cooperativa dos Proprietários de Taxi da Região Metropolitana de Porto Alegre Ltda, Coop Táxi, e a Cooperativa de Táxis do Aeroporto Salgado Filho, Cootaero.¹⁶
- O Ramo de Produção é formado por organizações cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos. As cooperativas situadas nesse ramo detêm os seus meios de produção, e seus cooperados contribuem com trabalho conjunto:- “o Ramo congrega desde cooperativas de artesãos, até cooperativas metalúrgicas”¹⁷. O site Geração Cooperação coloca que as cooperativas de produção podem ser consideradas “a modalidade básica da economia solidária”¹⁸. Isto porque seus associados contribuem com o seu trabalho para a produção em comum de bens e produtos. A propriedade dos meios de produção é dos trabalhadores da cooperativa, e não há proprietários que não trabalhem nela.

Quanto à estrutura, independentemente do ramo na qual se situam, todas as cooperativas brasileiras devem ser regidas pela Lei Nº 5.764/71 e possuir a mesma formação básica. As questões específicas de cada uma costumam ser definidas no Estatuto Geral da Cooperativa, estabelecido e aprovado pelos sócios durante as assembleias gerais, dentro dos critérios da Lei. O seu Art. 4º define cooperativas como:

¹⁴<http://www.fenam.org.br/noticia/6809>, acesso em 7 de novembro de 2018.

¹⁵<https://www.ocb.org.br/ramo-turismo>, acesso em 7 de novembro de 2018.

¹⁶<http://geracaocooperacao.com.br/tipos-de-cooperativa-transporte/>, acesso em 7 de novembro de 2018.

¹⁷<https://www.ocb.org.br/ramo-producao>, acesso em 7 de novembro de 2018.

¹⁸<http://geracaocooperacao.com.br/tipos-de-cooperativas-producao/>, acesso em 7 de novembro de 2018.

Sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (Lei 5764¹⁹)

De acordo com o site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento²⁰, para uma cooperativa tornar-se legal, é necessária a associação de no mínimo 20 pessoas unidas através de um objetivo comum de caráter econômico. A constituição de uma cooperativa ocorre de forma livre, além disso, essas podem organizar suas atividades econômicas para acessar o mercado tendo sempre como base os princípios e valores da solidariedade, ajuda mútua, honestidade, democracia e participação.

Bialoskorsky (2002) considera que uma organização cooperativa traz consigo facetas distintas e, às vezes, opostas: de um lado se estabelece o foco mercadológico, buscando a lógica de otimização e maximização de resultados econômicos; do outro a visão societária cooperativista, que deseja alavancar a riqueza dos seus associados, a transparência e o desenvolvimento entre os envolvidos, bem como a distribuição de resultados de forma igualitária.

Um dos potenciais da organização cooperativa levantados por Garcia (1981), é o de que “as cooperativas exibem um melhor balanço energético” (GARCIA, 1981, p.41). Se tratando

¹⁹ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm acesso em 28 de novembro de 2018

²⁰ <http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo>, acesso em 7 de novembro de 2018.

as cooperativas de organizações que não estão voltadas para a acumulação econômica desenfreada e investimento em expansão máxima, o objetivo fundamental é satisfazer as necessidades de seus membros, e não acumular e multiplicar ao máximo seu lucro utilizando-se de recursos naturais despreocupadamente ou desrespeitando o ciclo de vida de bens. A ênfase, como lembra o autor, é o serviço, e não o lucro.

A gestão de uma organização cooperativa, portanto, articula um conjunto de atividades específicas do sistema econômico-financeiro desse ambiente e possui características próprias. Tendo em vista que a cooperação é a base de suas práticas, uma sociedade cooperativa tem como valor básico o seu viés democrático. Acredita-se que a gestão estratégica de uma organização cooperativa não se difere, em seus aspectos centrais, dos conceitos de gestão estratégica trazidos anteriormente (GRUNIG, 2011). Isso porque é fundamental, na gestão estratégica de qualquer modelo organizacional, a atenção à gestão social e empresarial.

Na busca por interceder e ter papel facilitador nas relações dos diferentes públicos integrados por interesses mútuos, a atividade de relações públicas torna-se importante nas diversas situações de relacionamentos existentes dentro de entidades cooperativas. Se faz necessário, como visto anteriormente, que os objetivos empresariais da cooperativa sejam complementados com os seus objetivos sociais, na busca de que o processo de tomada de decisões contemple a realidade, a opinião e os objetivos individuais daqueles que compõem o seu quadro social (SOUSA, 2014). O autor também pontua que, por essas razões, a sociedade cooperativa é mais complexa e distinta de outras formas de organização.

No que se refere à gestão empresarial, sua finalidade é o gerenciamento dos interesses e incentivos financeiros dos associados do empreendimento coletivo. Há, para além disso, a preocupação com questões estratégicas da administração da uma organização, como produção, marketing, dentre outros. Já a gestão social volta-se para os relacionamentos da cooperativa, em especial com os seus associados. A gestão desses relacionamentos se configura como uma forma de promover e garantir a participação dos sócios na tomada de decisões.

Zylbersztajn (2002) levanta que, nesse tipo de organização, a informação direcionada aos associados é ainda mais relevante que em outros modelos organizacionais, pois é o ativo mais importante e específico da organização. Conforme trazido no capítulo anterior, para Simões (1995) esse ativo é, também, a matéria-prima da atividade de relações públicas. Considerando-se essas visões, pode-se enxergar a circulação horizontal de informações como o ato primordial de comunicação que se faz presente em um modelo organizacional cooperativo.

A comunicação como instrumento, nesse tipo de organização, nutre o sentimento de controle e pertencimento de alguém a este grupo sendo, por isso, vital para a sobrevivência da

cooperativa e dos seus relacionamentos organizacionais. Logo, a comunicação atua como um meio, através do qual o poder é exercido. As organizações cooperativas também são suscetíveis ao exercício do poder por determinados membros ou grupos, por mais que a sua concepção parta de um sistema horizontalizado. Elas não escapam, em vista disso, do exercício do poder, que precisa ser administrado de forma a não afastar a organização dos seus princípios de cooperação.

O desafio organizacional desse tipo de estrutura é, portanto, reiterar seu papel de sistema produtivo centrado no homem, ao mesmo tempo em que desenvolve meios para competir com empresas de outras naturezas, voltadas para o mercado (ZYLBERSZTAJN, 1997). Considerando que se tratam de organizações inseridas em um ambiente competitivo, organizações cooperativas precisam ser viáveis economicamente visando a obtenção dos seus objetivos e a sustentabilidade financeira dos seus associados. Para tanto, como em outros modelos organizacionais, há a necessidade de conversão dos seus resultados em renda.

Embora o objetivo principal de uma cooperativa não seja o lucro, ele possibilita o cumprimento dos seus objetivos sociais, além da melhora da condição dos seus associados e da sociedade que faz uso da organização. Na visão de Fajardo (2006, p.97), as mesmas transformações mercadológicas do sistema capitalista se refletem nas organizações cooperativas, impondo-lhes desafios estratégicos, exigindo delas "um pensamento empresarial dinâmico com a criatividade, racionalidade, difusão de tecnologias e também o uso do marketing". Nesse sentido, a manutenção de relacionamentos estreitos com seus públicos essenciais torna-se um desafio constante, tendo em vista a necessidade de conciliar-se a dimensão econômica e social sem o enfraquecimento dos laços construídos entre os associados e a organização, visto que ela é gerenciada de forma conjunta por todos eles.

Faz-se necessário, portanto, na opinião da autora, que esse modelo de organização desenvolva processos dinâmicos e interativos de comunicação com seus públicos essenciais constitutivos, pensados de forma estratégica, considerando as particularidades da organização, como o seu tamanho, número de funcionários e cenário de ação. Propõe-se a articulação interna dos seus públicos essenciais constitutivos como estratégia fundamental de gestão. É importante a divulgação e incorporação dos valores e princípios da cooperativa por parte dos associados, para melhor funcionamento do sistema organizacional como um todo – fator que será percebido, também, nos relacionamentos com os públicos essenciais não constitutivos e não essenciais.

Tendo essas considerações em vista, acredita-se que a avaliação dos relacionamentos organizacionais em cooperativas deve partir, inicialmente, da análise dos relacionamentos com os públicos essenciais constitutivos, ou seja, os associados. Quando há reciprocidade de

controle entre os associados de uma organização cooperativa, espera-se que sejam identificados, nestes relacionamentos, maiores índices de satisfação, confiança e compromisso. Esses indicadores de qualidade de relacionamentos, levantados no início deste capítulo, podem gerar, como se apontou anteriormente, relacionamentos de troca ou de compartilhamento. Por serem fundamentadas em valores democráticos e de horizontalidade, deve-se buscar especialmente, no caso das cooperativas, relacionamentos compartilhados com seus públicos essenciais constitutivos.

Uma organização cooperativa com um relacionamento de compartilhamento entre seus associados será muito mais eficaz na organização dos seus fluxos de informação. Sendo assim, terá mais possibilidades de construção de um modelo de comunicação simétrico de duas mãos. Para esse modelo de organização, acredita-se que as relações simétricas proporcionam maior e mais efetivo contato entre seus públicos, visto que já é característica da gestão cooperativa um processo de tomada de decisões coletivo, gerando participações mais dialógicas.

4 ESTUDO DE CASO: LANCHERIA DO PARQUE

O referencial teórico deste estudo, disposto nos dois capítulos anteriores, teve como objetivo amparar a análise que será feita neste capítulo. Tendo como objeto de estudo o Restaurante Lancheria do Parque, busca-se, a partir daqui, a avaliação do relacionamento entre a Lancheria do Parque, autointitulada cooperativa, e seus públicos essenciais constitutivos, seguindo a perspectiva da Teoria da Excelência de Relações Públicas, trazida previamente.

Para tanto, estruturam-se, no primeiro subcapítulo, os aspectos metodológicos desta pesquisa. Em seguida, é feita a caracterização do objeto através da narrativa da história da organização a ser estudada e dos seus atributos atuais. Nos três subcapítulos subsequentes, consta a análise dos resultados obtidos. Primeiramente, explora-se a entrevista realizada com um dos administradores pela autora, na perspectiva de compreender-se a visão dos gestores acerca da organização. Após, são trazidos os resultados de questionários aplicados com associados e funcionários da Lancheria, buscando embasar a classificação do relacionamento estabelecido. Os dados são, por fim, analisados de forma combinada, contemplando os aspectos do referencial teórico percepções da autora.

4.1 Aspectos metodológicos

A pesquisa social pode ser definida, sob a óptica de Gil (2008, p. 25), como “o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. Pesquisas sociais podem ser caracterizadas em três níveis: estudos exploratórios; estudos descritivos e estudos explicativos. Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa social de natureza exploratória, visto que essas são pesquisas “desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 27). Esse é o tipo de pesquisa social que apresenta menor rigidez no seu planejamento, pois visa formular problemas mais precisos ou hipóteses que possam ser pesquisadas em estudos futuros.

Na construção deste estudo, utilizou-se dos métodos de pesquisa bibliográfica e do estudo de caso. Na perspectiva de trabalhar o problema de pesquisa e os objetivos almejados, a primeira parte do estudo fez uso do método de pesquisa bibliográfica. Esse modelo é fundamental na elaboração de um trabalho de pesquisa, visto que possibilita o reconhecimento da bibliografia acerca do aporte teórico escolhido. Com isso, é feita a revisão da literatura, visando a evidenciar os principais pontos dos autores trazidos. Lakatos e Marconi (1991) separam a pesquisa bibliográfica em oito fases, sendo elas: a escolha do tema; a elaboração de

um plano de trabalho; a identificação; a localização; a compilação; o fichamento; a análise e a interpretação; e a redação do trabalho.

Após a escolha do tema e a elaboração do plano de trabalho, realizadas no primeiro semestre de 2018, as demais fases da pesquisa bibliográfica tiveram início em julho de 2018, com a revisão da literatura dos temas pertinentes ao estudo. A pesquisa bibliográfica auxiliou na compreensão da Teoria Geral de Excelência das Relações Públicas, conceituada por Grunig (2009), relacionando-a com o conceito da função política proposto por Simões (1995). Foi também a pesquisa bibliográfica que permitiu um aprofundamento acerca do objeto escolhido para este estudo. No que se refere ao campo de análise das pesquisas bibliográficas, que são tradicionalmente amparadas em materiais impressos já publicados, considera-se a modernização deste modelo em virtude da disseminação de novos formatos de informação. Como traz Gil (2010, p. 29), “estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet”.

As teorias revisadas e o objeto são utilizados como suporte para o estudo de caso. Para Yin (2001), esse é um método de pesquisa adequado para situações em que o objeto de pesquisa é um fenômeno contemporâneo, inserido em um contexto atual. O caso estudado é o restaurante Lancheria do Parque, localizado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Para desenvolvê-lo, foram utilizadas como técnicas de pesquisa a análise documental, que consiste na busca por fontes diversas que permitem, entre outras possibilidades, que o pesquisador tenha acesso a dados oficiais da organização (GIL, 2009); entrevistas semiestruturadas com os sócios-proprietários, visando a coleta de dados acerca da Lancheria do Parque; e questionários com os sócios e funcionários do restaurante, pois essa técnica possibilita a coleta de uma maior quantidade de dados oriundos de uma quantidade mais expressiva de entrevistados.

A escolha da Lancheria do Parque como objeto de estudo se deu, inicialmente, em função da admiração e carinho da autora pelo ambiente, enquanto frequentadora assídua. A estrutura organizacional do Restaurante sempre despertou o interesse da estudante. No entanto, após muitas conversas com os trabalhadores do local em que o ambiente foi referido como uma cooperativa, esse interesse transformou-se em desejo de estudar a organização, cujas estratégias de comunicação parecem fugir do padrão atual, por muitas vezes voltado aos meios digitais. O ambiente desperta a simpatia de muitas pessoas do círculo pessoal da pesquisadora, o que aumenta a sensação de familiaridade com o Restaurante e também intensifica a sua vontade de analisá-lo como objeto. Os públicos essenciais constitutivos foram escolhidos para a análise de forma natural após a pesquisa exploratória e revisão bibliográfica, onde inferiu-se que, em uma organização que segue um modelo baseado na cooperação, um relacionamento de

compartilhamento com estes públicos se faz necessário, visto a ideia de cooperação é amparada em valores como democracia, partilha e horizontalidade.

As questões da entrevista semiestruturada, de abordagem qualitativa, foram elaboradas pela pesquisadora, distribuídas com o intuito de coletar as informações que a pesquisa exploratória não havia obtido acerca do Restaurante, tais como detalhes da fundação e da transição para um modelo de associação. Além disso, buscou dados para a análise do relacionamento da Lancheria com os seus públicos essenciais constitutivos. O instrumento encontra-se no Apêndice A. A entrevista foi aplicada no dia 10 de novembro de 2018, presencialmente, com o auxílio de um aplicativo de gravação no celular da autora. O respondente foi o atual administrador da organização, sobrinho do casal de fundadores, que estão momentaneamente afastados. Para atestar seu conhecimento sobre a finalidade da pesquisa, foi solicitado que assinasse um termo de consentimento (Apêndice C) para a utilização das suas respostas. Ele também é o responsável pela autorização de utilização da Lancheria como objeto deste estudo (Anexo A).

O questionário, de abordagem quantitativa, também é de elaboração da autora, e foi respondido por dezessete funcionários ou sócios do Restaurante nos dias 10 e 11 de novembro de 2018. Para tanto, a autora entregou os questionários impressos aos respondentes individualmente, em mesa do Restaurante designada a ela pelo administrador para a aplicação da pesquisa. Os associados e funcionários fizeram o autopreenchimento do questionário, suprimindo algumas dúvidas sobre a estrutura das questões quando necessário diretamente com a autora. O preenchimento foi feito separadamente por cada um deles, ou seja, quando um trabalhador estava respondendo a sua folha de questões, não havia outros membros da equipe na mesa. Todos os trabalhadores assinaram termo de consentimento (Apêndice C) para a utilização de suas respostas.

No que tange à distribuição das perguntas, havia questionamentos iniciais para auxiliar na construção do perfil dos respondentes, sendo um delas de múltipla resposta e algumas questões abertas, conforme disposto no Apêndice B. Em seguida, constam as questões nas quais foi solicitado que os sócios e funcionários avaliassem aspectos do seu relacionamento com o Restaurante, estruturadas segundo o Modelo de Avaliação de Relacionamentos, proposto por Hon e Grunig (1999). Após, são exploradas as afirmativas referentes ao par de indicadores que identifica qual o tipo do relacionamento analisado, propondo identificá-lo como de troca ou de compartilhamento. Esses indicadores são as categorias de análise do estudo de caso, que possibilitaram a classificação do relacionamento da organização com seus públicos essenciais

constitutivos como de troca ou compartilhamento. Os demais indicadores serão avaliados com a finalidade de mensurar a qualidade desse relacionamento.

Cabe destacar que, como consumidora do Restaurante e conhecida dos trabalhadores e alguns clientes que o frequentam, não há como a pesquisadora analisar a Lancheria do Parque como objeto de forma completamente distante, visto que seu ponto de vista acerca da organização sempre será parcial. No entanto, a intenção que norteou o estudo foi de que as informações coletadas durante as fases de análise documental e coleta de dados através dos instrumentos aplicados recebessem um olhar crítico, balizado pelo referencial teórico desenvolvido.

4.2 Descrição do objeto: restaurante Lancheria do Parque

De acordo com o exposto nos aspectos metodológicos do estudo, no sentido de compreender como está estruturada a Lancheria do Parque, foram coletadas informações através de análise documental e de entrevista com o atual administrador da organização, fontes para as informações que constam neste subcapítulo. Os documentos são reportagens ou entrevistas publicadas em jornais que estão disponíveis *online* e trabalhos acadêmicos que já utilizaram o Restaurante como objeto. A entrevista é a descrita anteriormente, cuja análise será feita no subcapítulo a seguir.

Inaugurada em 9 de maio de 1982, a Lancheria do Parque é um restaurante com uma ampla diversidade de produtos, que acompanha as transformações do bairro Bom Fim da cidade de Porto Alegre, onde se localiza desde a sua inauguração. Seu nome referencia o Parque Farroupilha, tradicional e popular ponto turístico de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul. O restaurante fica na Avenida Osvaldo Aranha, um dos limites do parque.

Na década de 1980, a organização atraiu, majoritariamente, um público jovem e culturalmente engajado, visto que o bairro era, na época, um dos expoentes culturais porto-alegrenses. Naquele período, o horário de maior concentração de público do restaurante era a noite, sendo a cerveja seu produto mais procurado. Isso porque muitas festas eram iniciadas na Lancheria do Parque para serem continuadas em casas noturnas da região, outrora referência boêmia da cidade. Em entrevista para o *Jornal do Comércio*²¹, o atendente e, hoje, sócio, Mauri Fachini, afirmou que “até meados dos anos 1990, era comum haver mais pessoas em pé do que sentadas no local, tamanho o fluxo de clientes que frequentava a 'Lanchera' [apelido popular dado ao restaurante] à noite.”

²¹<https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=117120>, acesso em 7 de novembro de 2018.

Essa foi a dinâmica que vigorou até o início dos anos 2000. Com a diminuição do fluxo boêmio no bairro nas últimas décadas, o público modificou-se aos poucos. Um exemplo disso são os trabalhadores que saem do turno da madrugada, quando a Lancheria abre as portas, e que se tornaram adeptos do café da manhã no local. Os frequentadores do estabelecimento, hoje, incluem crianças que estudam nos arredores, acompanhadas de seus pais; jovens em busca de almoço barato ou bebidas alcoólicas; e idosos, principalmente na hora do almoço, quando funciona o sistema de buffet. Mesmo com novos públicos, jovens, músicos, artistas e estudantes universitários continuam se encontrando à tarde e ocupando as mesas e o balcão da lanchonete até a noite. Ou seja, por mais que a dinâmica do estabelecimento tenha sido alterada, visto que hoje abrange uma pluralidade de públicos muito mais ampla, o restaurante mantém-se como referência entre os setores que movimentam a vida cultural porto-alegrense.

Hoje, a lanchonete abre de segunda a domingo, às 6 horas, e fecha por volta das 00 horas, com exceção dos domingos, em que fecha às 21 horas. Segundo o sócio e administrador da organização entrevistado pela pesquisadora durante este estudo, o estabelecimento calcula a passagem de até mil clientes pelo local em dias de maior movimento. Os artigos mais demandados do Restaurante, atualmente, são os sucos de frutas e batidas, referências na cidade. A Lancheria do Parque mantém, apesar das muitas mudanças impostas pelo tempo, as amizades cultivadas pelos fregueses e garçons e um constante entra e sai de clientes.

Ainda na opinião do sócio Mauri Fachini, exposta na entrevista concedida ao Jornal do Comércio, a tradição do restaurante é sustentada por dois pilares: o emocional e o administrativo. O primeiro está traduzido nos relacionamentos entre os próprios funcionários e seus frequentadores, que são considerados “parte da casa”: os mais assíduos se intitulam amigos dos garçons, e a saída de um membro do time é sentida pela comunidade de clientes. Um exemplo deste último caso foi a mobilização para a despedida de um dos funcionários mais antigos do restaurante, que anunciou sua saída da equipe após 17 anos de trabalho em agosto de 2015, para dedicar-se mais à família. A reação dos clientes foi a criação de um evento de despedida do garçom na rede social Facebook²², que contou com 3.200 confirmados e gerou intensa movimentação na Avenida Osvaldo Aranha no seu último dia de trabalho.²³

Já o segundo pilar levantado na entrevista, o administrativo, é perpetuado pelo clima de coletividade na gestão, que ajuda a manter o carinho que funcionários e público mantêm

²²<https://www.facebook.com/events/872068282841132/>, acesso em 7 de novembro de 2018.

²³<https://www.informativo.com.br/geral/o-garcom-mais-gente-fina-se-despede-da-lancheria-do-parque,31415.jhtml>, acesso em 7 de novembro de 2018.

pelo restaurante. Atualmente, a Lancheria do Parque é considerada uma cooperativa, conforme percebido em entrevista realizada pela autora com um dos administradores, explorada ainda neste capítulo. Esse entendimento advém do fato de que parte dos trabalhadores passou, com o crescimento do Restaurante, a compartilhar uma fatia do negócio e do lucro. Segundo a reportagem do Jornal do Comércio, para os membros da sociedade, o sistema é uma motivação, pois esse modelo de funcionamento os faz sentir importantes dentro da empresa. Os horários de expediente são flexíveis de acordo com a preferência na forma de trabalhar de cada um. Em estudo realizado para a Escola de Administração da UFRGS, Rangel (2013) especificou como se dá a distribuição das funções trabalhistas no Restaurante:

O casal de fundadores da organização trabalha no caixa e ainda são os responsáveis pelas tomadas de decisão e funções administrativas, auxiliados por seu sobrinho, que trabalha no local desde o início e também fica na maior parte do tempo operando o caixa. O maior grupo de trabalhadores realiza principalmente três funções: atendimento dos clientes na lanchonete e atrás do balcão, confecção de lanches na chapa e preparação dos sucos – que são feitos na hora em um liquidificador onde as frutas são batidas. Outras funções como a troca dos tonéis onde são dispensados os restos de comida, recebimento e armazenamento de produtos também são realizadas por eles. Na cozinha, trabalham de duas a quatro pessoas por turno. (RANGEL, p. 29, 2013)

No estudo, afirma-se que, por se tratar de uma organização que funcionou por 10 anos como empresa, que há 20 anos está amparada em um modelo cooperativo, mas ainda possui muitos trabalhadores com vínculo de contrato de trabalho, o Restaurante não pode ser caracterizado como uma cooperativa, nem como uma empresa tradicional. Segundo Rangel (2013), há, na Lancheria do Parque, características compatíveis tanto com a lógica de cooperativa como de não cooperativa. Entender esse funcionamento é fundamental para a compreensão dos relacionamentos desenvolvidos dentro do ambiente de trabalho.

Acredita-se que o sistema de cooperativa, presente no restaurante pela associação de parte dos funcionários e pelo ambiente familiar, características exploradas na análise, aproxima os públicos essenciais constitutivos. É possível que isso se reflita em um ambiente agradável para os frequentadores do restaurante, já que os atendentes costumam manter um diálogo contínuo entre si e também com eles. A renovação do público é, conforme apresentou-se, incessante. Porém, a base da comunicação do restaurante parece permanecer, ao longo dos anos, a mesma da época da sua fundação: o “boca a boca” e a qualidade do atendimento prestado.

A respeito da segmentação de públicos, na linha teórica proposta por França (2012), verifica-se que, no caso do Restaurante Lancheria do Parque, os fundadores, sócios e funcionários com vínculo de contrato trabalhista compõem os públicos essenciais constitutivos da organização. Seguindo essa segmentação, percebe-se que os consumidores que frequentam

o restaurante se encaixam na categoria de públicos não constitutivos primários, pois o restaurante depende dos mesmos para manter-se viável financeiramente. Nessa categoria encontram-se, também, os fornecedores da Lancheria, cujo relacionamento com a organização tem a necessidade de permanecerem sintonia, visto que a movimentação do Restaurante é contínua e, portanto, seus produtos precisam ser repostos diariamente.

Considera-se, de acordo com o que foi tratado no segundo capítulo deste estudo, que há maior possibilidade de um público sugerir ou modificar situações, bem como expor suas opiniões e compartilhar preocupações, em um modelo de comunicação simétrico de duas mãos. Esse deve ser o objetivo em organizações com um sistema de funcionamento cooperativo, estando elas regularizadas diante das prerrogativas legais da Organização de Cooperativas Brasileiras ou não. No caso da Lancheria do Parque, portanto, é necessário que se avalie se o seu relacionamento com os seus associados e trabalhadores com vínculo de contrato se dá em um modelo de troca ou de compartilhamento. Nessa perspectiva, a seguir, busca-se evidenciar as estratégias de comunicação da organização, pois acredita-se que se faz necessário compreender como, em uma cultura cada vez mais voltada ao digital, o local permanece, mesmo sem presença *online*, com o status de símbolo cultural porto-alegrense entre diversas faixas etárias.

4.3 A Lancheria do Parque na visão dos gestores

Na perspectiva de conhecer mais sobre o objeto, realizou-se, no dia 10 de novembro de 2018, entrevista semiestruturada de abordagem qualitativa com um dos administradores do Restaurante Lancheria do Parque. O entrevistado é sobrinho do casal de fundadores, que, por motivos de saúde, estão temporariamente afastados da administração do local. A seguir, exploram-se os principais pontos da entrevista, buscando-se verificar o alinhamento da organização com a Teoria Geral da Excelência, proposta por Grunig (2009). Para tanto, são questionados aspectos referentes à fundação do Restaurante e à transformação de um modelo de trabalho de empresa tradicional para um com características de cooperação. Além disso, são levantadas questões acerca do sistema organização-públicos, especificamente voltadas para aos seus públicos essenciais constitutivos, sendo estes a família fundadora, os sócios e os funcionários em regime de contrato trabalhista.

No início da entrevista, a autora questionou sobre a fundação do Restaurante, que se deu, segundo o administrador, em decorrência da migração da família proprietária da cidade de Encantado, também no Rio Grande do Sul, para Porto Alegre. Inicialmente, a família possuía outra lancheria, que se localizava próxima à Rodoviária de Porto Alegre. Aos domingos, dia semanal de descanso, a equipe passou a notar grande potencial no entorno do Parque

Farroupilha, sempre movimentado nesse dia da semana. Com isso, surgiu a ideia de procurarem um local para o estabelecimento familiar nas proximidades do Parque, em função do fácil acesso e fluxo constante de clientela que o local proporciona. Quando o ponto atual ficou disponível, em 1982, a família decidiu reformular seu negócio e fundar, no local, a Lancheria do Parque, fechando seu estabelecimento anterior.

Nos primeiros anos do Restaurante, o estabelecimento não fechava durante a madrugada, já que era esse o horário de maior circulação pelas ruas do bairro Bom Fim. Isso porque, à época, esse era o reduto boêmio da cidade de Porto Alegre, e os itens mais procurados do cardápio variavam entre lanches rápidos e bebidas alcoólicas, prioritariamente a cerveja. O administrador argumentou que, em função de mudanças nas leis para licença ambiental e de funcionamento, hoje esse horário ampliado na madrugada não é mais possível. Além disso, o horário de pico do Restaurante mudou, pois o próprio bairro tem, hoje, uma movimentação maior no período diurno, e o perfil de quem circula nos arredores modificou-se desde os anos 1980.

Após conversar com a autora sobre a fundação e os anos iniciais do Restaurante, o entrevistado narrou como se deu o processo de transformação do modelo de trabalho, que passou, em 2000, a funcionar como o que os sócios e funcionários chamam de “cooperativa”. Coloca-se a expressão entre aspas porque é de interesse da autora a compreensão do modelo estrutural do Restaurante para poder classificá-lo ou não como cooperativa, visto que no Brasil há leis que regulam o funcionamento deste tipo de organização. A intenção das perguntas elaboradas pela autora era a verificação das motivações para que o sistema fosse modificado, no sentido de perceber se havia uma preocupação com o ambiente de trabalho dos funcionários, com o lucro do Restaurante ou outras variáveis consideradas.

O administrador explicou que, há 18 anos, quando o Restaurante contava com aproximadamente dez funcionários além do casal de fundadores, os dois propuseram que o local passasse a funcionar em um modelo de associação, e que todos os funcionários passassem, portanto, a ser sócios da organização. Houve concordância imediata, segundo o entrevistado, visto que era a opinião de todos naquele momento que o sistema serviria de incentivo ao trabalho, que já possuía uma carga horária extensa. O que foi proposto é que, à medida que “se ganhava se mais, eles [os funcionários] também ganhariam mais, pra todo mundo se interessar mais pela Lancheria” (Administrador, 2018). Perguntou-se, após essa colocação, se a implementação da associação dos funcionários foi acompanhada juridicamente e se houve tentativas legais no sentido de tentar modificar o restaurante para uma cooperativa dentro dos princípios da Lei Nº 5.764/71. A resposta foi “tudo foi feito legalmente com contador, mas nem

sei se é possível transformar uma empresa em uma cooperativa assim, dessa forma” (Administrador, 2018).

A pesquisadora considera que os contadores não devem ser os únicos profissionais envolvidos nesse tipo de transição, sendo importante um acompanhamento jurídico com o envolvimento também de advogados. Isso deve ser feito na perspectiva de auxiliar em uma explicação maior das mudanças que o regime de trabalho pode sofrer, visto que os funcionários não possuíam, então, e muitos ainda dizem não possuir, como será abordado a seguir, vasto conhecimento sobre a legislação acerca deste modelo de trabalho para fiscalizá-la e verificar se a modificação do sistema seria benéfica.

Quando se indagou sobre o discurso utilizado na época da transição, o entrevistado apontou que foi dito que “todo mundo gosta de trabalhar, todo mundo gosta de ganhar dinheiro, então ‘vamo’ todo mundo junto, abraçar a causa junto”(Administrador, 2018). Nesse sentido, a pesquisadora percebeu que pode ter ocorrido uma ausência de diálogo sobre o novo regime, posto que a proposição parece ter vindo em um tom já imperativo. Questiona-se, portanto, se essa migração do modelo de empresa tradicional para o modelo de associação contemplou a todos ou se houve alguma pressão interna para que todos concordassem com a nova forma de trabalho.

Ao se abordar as diferenças trabalhistas entre os associados e os funcionários com regime de contrato, o administrador destacou que, na medida em que os sócios ganham mais, possuem também mais condições de pagar melhor os funcionários. Para os funcionários em regime de contrato há horário e salário fixos, e também um valor mensal baseado nos lucros obtidos pela organização no período em questão. Com os sócios, o trabalho se divide conforme a carga horária disponível de cada um, que retirado caixa os valores que precisa durante a semana para a administração das suas finanças. No contrato, o casal de fundadores possui uma “fatia” maior dos lucros, e seu sobrinho vem em seguida, tendo a terceira maior parte. No entanto, essa divisão não é feita de maneira rígida entre os associados, visto que eles têm a liberdade de retirar fundos do restaurante conforme o surgimento de suas necessidades. Hoje, o Restaurante conta com 22 membros na equipe, sendo dois deles o casal de fundadores, e outros sete associados, além do entrevistado, totalizando 10 sócios. Os demais trabalham em regime de contrato. O processo de divisão dos lucros da organização não segue um dos princípios do cooperativismo expostos no referencial teórico deste estudo, o da participação econômica dos membros. Valadares (2003) explica que, em uma organização que segue essa linha orientadora, os membros contribuiriam equitativamente para o capital das suas cooperativas e o controlariam democraticamente.

A autora indagou ao sócio, também, sobre o engajamento dos sócios e funcionários - se ele percebe diferença nas motivações dos dois tipos de trabalhadores. Em resposta, foi dito que “quem segura mais é esses [os sócios], os outros até troca, roda mais funcionários, esses são os que mais ficam, no caso” (Administrador, 2018), explicando que entre os funcionários contratados há maior rotatividade, e, portanto, menor intensidade na relação com o Restaurante. Mesmo assim, ele descreve, ao ser questionado quanto à presença de conflitos entre os sócios e funcionários, que “o clima é de uma harmonia completa, tem sempre os desgastes, mas não em função disso, é de trabalhar junto muito tempo” (Administrador, 2018). Essa sensação de afinidade é percebida, em sua opinião, em decorrência do ambiente ter sido estruturado amparado em relações familiares. Quando há necessidade de ampliação da equipe, os novos membros são acolhidos como agregados da família.

Apesar de, na opinião do administrador, o clima entre os sócios e funcionários ser bastante agradável e amistoso, o processo de tomada de decisões não se dá de forma horizontal. Isso foi percebido após perguntar-se como ele ocorre: a resposta foi que, por mais que as opiniões de todos sejam consultadas e respeitadas, “pedimos e coisa assim, nós sempre consultamos eles, pra tudo, qualquer coisa, mas quem toma decisão sempre é o Ivo [fundador], ele é o ‘manda-chuva’”. A outra fundadora do Restaurante também costumava ter essa responsabilidade, mas ambos decidiram se afastar da administração durante o ano de 2018. Ela, no momento, não tem frequentado muito o restaurante, por motivos de saúde. O cardápio não muda há mais de cinco anos, sofrendo alterações somente nos valores dos itens. Sendo assim, não há interferências de nenhum dos funcionários mais recentes nesse aspecto, já que os pratos são os mesmos há bastante tempo, fruto de decisões coletivas feitas por volta de 2010.

A forma como se dá o processo de tomada de decisões na organização não segue o princípio do cooperativismo de gestão democrática pelos membros. Contudo, o diálogo da administração com os demais membros da equipe antes, durante e depois das decisões ocorrerem é destacada por Grunig (2009) como uma solução eficaz para questões críticas dentro de uma empresa. Ela antecipa, na visão do autor, a possibilidade de conflitos ou crises, aumentando as chances de um eventual problema ser solucionado.

As questões finais da entrevista giraram em torno das estratégias de comunicação do Restaurante. A autora perguntou se a organização considera haver qualquer estratégia, obtendo uma imediata resposta negativa. Com isso, a pergunta mudou para “mas vocês não se utilizam de qualquer instrumento de comunicação com nenhum dos públicos?”, ao que o administrador respondeu também que não, e que esse diálogo se dá naturalmente. A autora comentou que existe uma conta no site de rede social Twitter dedicada à Lancheria do Parque, intitulada

“Sucos Lanchera”. O intuito da conta é *retwittar*, ou seja, compartilhar, quaisquer mensagens feitas no site de rede social sobre os sucos do local. O sócio desconhecia a conta e afirma que deve ter sido feita por um cliente, pois não há nenhuma rede social oficial da organização, nem qualquer intenção de criação. Ele afirma que não entende muito de computadores e muitos dos sócios também não, e, para além disso, segundo ele, “nunca usamos e se deu certo até hoje, então não tem porque mudar, né?” (Administrador, 2018).

Entre os funcionários, segundo ele, o único instrumento de comunicação utilizado é a comunicação verbal. Não há nenhum tipo de estrutura para a comunicação interna nem são utilizados murais ou qualquer artifício do tipo. Os sócios funcionários dialogam sobre as questões internas do Restaurante nos momentos em que se veem, dentro do próprio ambiente e durante o horário de trabalho. Como foi apontado que não existem estratégias de comunicação desenvolvidas pela organização, a autora questionou, por fim, a que pode ser atribuído o sucesso do local. O respondente disse acreditar que ele ocorre “mais por causa do lance familiar, muita gente, muitos clientes vêm aqui e já conhecem todo mundo, já conhecem todos os garçons”(Administrador, 2018).

A entrevista trouxe dados importantes para o estudo acerca da fundação da Lancheria do Parque e da sua mudança de estrutura organizacional. Também serviu para embasar a avaliação do relacionamento entre a organização e seus públicos essenciais constitutivos, que continuará a seguir. Quanto à estruturação da comunicação no local, a visão do administrador é de que não há estratégias de comunicação por parte do Restaurante. No entanto, a pesquisadora crê que a própria ausência de instrumentos planejados de comunicação pode ser lida como uma estratégia. A atividade de relações públicas busca, como trazido por Simões (1995), estabelecer níveis estáveis de comunicação e informação entre a organização e os seus públicos. Os níveis de informação estabelecidos pela Lancheria parecem servir à estabilidade e à reputação da organização, conforme será explorado a seguir.

4.4 A Lancheria do Parque na visão dos sócios e funcionários

Além da entrevista com o administrador, nos dias 10 e 11 de novembro foram aplicados questionários com os sócios e funcionários contratados do Restaurante Lancheria do Parque. O instrumento (Apêndice B) teve por objetivo compreender os principais aspectos do relacionamento da organização com os respondentes, buscando a avaliação dos indicadores propostos pelo Modelo de Avaliação de Relacionamentos. A pesquisadora entregou o questionário aos respondentes para autopreenchimento individual.

A Lancheria do Parque conta, em novembro de 2018, com dez associados, sendo três deles o casal de fundadores, hoje afastados do Restaurante, e o administrador entrevistado. Os demais sete associados responderam ao questionário aplicado pela autora. Há, ainda, 12 funcionários com vínculo empregatício de contrato trabalhista, em regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Desses 12, 10 responderam ao questionário, sendo nove homens e uma mulher. As duas funcionárias contratadas que não responderam também eram mulheres, e ambas alegaram não haver tempo hábil para deixar a cozinha no período de aplicação do questionário. O campo para a resposta que tratava do vínculo empregatício dos sócios ou funcionários era aberto, e as respostas dos funcionários tiveram pequenas variações como: “CLT”, “carteira assinada”, “carteira”, “carteira de trabalho”, entre outras. Em conversa informal com um dos respondentes, a autora confirmou que o vínculo dos contratados segue o regime CLT. Os sócios responderam, nessa questão, as palavras “associado”, “sócio” e “sócio/administrador”.

Dos 22 trabalhadores atuantes na Lancheria do Parque, obteve-se a percepção do relacionamento da organização com 17. Quanto ao tempo de trabalho na Lancheria, o trabalhador mais antigo é um associado que está na equipe do Restaurante há 27 anos, e o mais novo trabalha lá há 3 anos, sob o regime CLT. Muitos relataram, nas questões abertas, não serem de Porto Alegre, e tratam a organização como uma “segunda casa”. Esse clima pode ser percebido nas questões em que foram indagados quais os pontos positivos e negativos da Lancheria, que serão explorados mais adiante.

O questionário contemplava um conjunto de afirmações, distribuídas de modo a atender aos indicadores de resultado de relacionamento propostos por Hon e Grunig (1999). A seguir, apresenta-se, por bloco de indicador, os resultados obtidos. Cabe destacar que para cada afirmativa o respondente deveria atribuir uma nota de 1 a 5, sendo 1 o equivalente a discordo totalmente, e 5 a concordo totalmente. Para melhor visualização dos resultados, calculou-se a média geral atribuída pelo conjunto de respondentes a cada uma das afirmações propostas. Contudo, como algumas afirmativas foram feitas em sentido positivo e outras em sentido negativo, não há cálculo de médias gerais.

As afirmativas referentes ao indicador “Reciprocidade de Controle”, listadas no quadro abaixo, visam à percepção da satisfação ou insatisfação do público no que diz respeito à capacidade de influenciar e ser influenciado pela organização. Nesse sentido, a primeira afirmativa, “A Lancheria do Parque atende às demandas de seus funcionários”, obteve uma pontuação média alta. De forma geral, todos concordaram com a frase, em maior ou menor

intensidade. A segunda afirmativa, “Sinto que posso participar das decisões da Lancheria do Parque”, ficou com uma média de 3,70, a menor do bloco.

Quadro 1. Afirmativas referentes ao Indicador "Reciprocidade de Controle"

Afirmativa	Média da Afirmativa
A Lancheria do Parque atende às demandas de seus funcionários.	4.58
Sinto que posso participar das decisões da Lancheria do Parque.	3.70
Percebo um clima de estabilidade no ambiente de trabalho	4.82

Fonte: Produção da autora

O Quadro 2 traz os resultados do indicador “Confiança”. A primeira afirmativa obteve uma média bastante alta, e trata da confiança que a organização possui na qualidade do trabalho dos seus funcionários e no seu trato com os alimentos e outros produtos. Sobre a segunda afirmativa, é preciso destacar que foi escrita em sentido negativo do indicador “Confiança”. Portanto, seu resultado almejado é o menor possível, diferentemente das demais. O resultado obtido de uma média de 2,82 é, portanto, positivo, considerando-se que o ideal é a média mais próxima de 1, devido à conotação negativa da frase, e não de 5. Cabe-se destacar, aqui, que em dois dos questionários os respondentes utilizaram-se do espaço das questões abertas para retomar essa alternativa, buscando retificarem as suas respostas. Nas palavras de um dos respondentes, “naquela questão de ser observado, acho que é normal em uma empresa que cuide o que os funcionários estão fazendo, não é um lance ruim” (Funcionário, 2018).

Quadro 2. Afirmativas referentes ao Indicador "Confiança"

Afirmativa	Média da Afirmativa
A Lancheria do Parque confia na qualidade do meu trabalho em relação ao trato com os alimentos e demais produtos.	4.88
Me sinto observado no meu trabalho por questões de comportamento.	2.82

Fonte: Produção da Autora

O Quadro 3 traz as afirmativas do indicador “Satisfação”. Esse indicador avalia o quanto cada uma das partes se sente favorável ou desfavorável em relação à outra. Todas obtiveram média maior de 4,5 entre os respondentes, o que aponta bons resultados de relacionamento. Destaca-se, neste ponto, as afirmativas “A Lancheria do Parque é um bom lugar para trabalhar”, que obteve pontuação de 4,9 – apenas um dos respondentes não demonstrou concordância máxima. A frase seguinte, “Sinto proximidade com os demais membros da Lancheria do Parque

para além dos vínculos trabalhistas”, também pode ser destacada positivamente. Sua média foi alta e condizente com o clima familiar do ambiente da organização, destacado pelos sócios e funcionários nas questões abertas.

Quadro 3. Afirmativas referentes ao Indicador "Satisfação"

Afirmativa	Média da Afirmativa
Sinto que meu trabalho é valorizado pela Lancheria do Parque.	4.58
Sinto que meu trabalho corresponde às expectativas da gestão e da filosofia do restaurante.	4.64
A Lancheria do Parque é um bom lugar para trabalhar.	4.94
Sinto proximidade com os demais membros da Lancheria do Parque para além dos vínculos trabalhistas.	4.76

Fonte: Produção da Autora

O Quadro 4 lista as duas afirmativas referentes ao indicador “Compromisso”, que busca analisar o quanto o público cujo relacionamento com a organização está sendo avaliado considera que ele vale a energia que está sendo dispensada para mantê-lo. Para tanto, foi exposta a afirmativa “Sinto orgulho em fazer parte da equipe da Lancheria do Parque”, teve média 4,70. Foi, também, afirmado “A Lancheria do Parque é justa nos acordos que mantém comigo”, frase que obteve concordância média de 4,35.

Quadro 4. Afirmativas referentes ao Indicador "Compromisso"

Afirmativa	Média da Afirmativa
Sinto orgulho em fazer parte da equipe da Lancheria do Parque.	4.70
A Lancheria do Parque é justa nos acordos que mantém comigo.	4.35

Fonte: Produção da Autora

Verifica-se, observando os quadros elaborados, que o indicador que obteve melhores avaliações foi o de “Satisfação”, mostrando que os públicos essenciais constitutivos da Lancheria do Parque se sentem favoráveis em relação ao Restaurante. Destacam-se as impressões de que é um bom lugar para se trabalhar, bem como a proximidade entre os membros da equipe. Cabe um comentário acerca do indicador de “reciprocidade de controle”: Embora os respondentes, em maioria, afirmem notar um clima de estabilidade no ambiente de trabalho, a média das respostas baixa consideravelmente ao observarmos a afirmativa “Sinto que posso participar das decisões da Lancheria do Parque”.

De forma geral, as médias das afirmativas de todos os indicadores ficaram bastante altas, indicando bons resultados do relacionamento entre o Restaurante e seus públicos essenciais constitutivos. Estruturada de forma consciente pela organização ou não, a atividade de relações públicas pode, na perspectiva de Grunig (2009), auxiliar na construção de um relacionamento em esses níveis prossigam estáveis e elevados ao longo do tempo.

Algumas percepções obtidas nas respostas abertas, no entanto, não estão de acordo com esses resultados. Uma das questões abertas perguntava se o respondente considerava a Lancheria do Parque uma cooperativa. Doze pessoas apontaram que o Restaurante é uma cooperativa, mas três delas demonstravam dúvida. Outros dois trabalhadores afirmaram não saber responder a esse questionamento. Chama a atenção da autora o fato de que quatro das respostas negativas citaram o lucro como razão pela qual não consideram a Lancheria uma cooperativa. É possível inferir, através das respostas a essa questão, que o conhecimento acerca da legislação que trata de cooperativas é baixo entre os membros da equipe, pois muito desconhecem as características de uma organização que segue esse modelo. Nota-se, também, que a informação acerca da estrutura de trabalho não se faz circular de maneira completa dentro da organização, pois quatro respondentes citaram os associados como a razão pela qual ela seria uma cooperativa. Não sabem, porém, informar o número correto de associados. Por exemplo, um deles comentou que “Tem sócios, 6 ou 7, não lembro, mas é uma cooperativa com lucro, é meio mista, né” (Respondente, 2018).

Por essas razões e também por compreender-se que o conceito de cooperação pode variar de pessoa para pessoa, a última pergunta aberta do questionário indagava sobre quais os valores compatíveis com a sua ideia de cooperação o trabalhador identifica no Restaurante. 10 das 17 respostas citaram a palavra “família” ou “ambiente familiar”, e doze falaram em “união” ou “equipe unida”. Houve outras considerações comuns, como a divisão de tarefas e a presença de associados. Mas, pode-se afirmar que, para os sócios e funcionários da Lancheria do Parque, a relação desenvolvida entre os membros da equipe é o ponto principal para a classificação da organização como uma cooperativa. O fato de o Restaurante não cumprir as prerrogativas legais para tal não anula a ideia que o clima organizacional lhes proporciona de que trabalham em um ambiente de cooperação.

Visando à indicação da qualidade do relacionamento que está sendo avaliado, também foi objetivo deste estudo caracterizá-lo como um relacionamento de troca ou compartilhamento. O Quadro 5 traz os resultados.

Quadro 5. Afirmativas referentes ao par de indicadores de “Troca” ou "Compartilhamento"

Afirmativa	Média da Afirmativa
A Lancheria do Parque só se preocupa com o trabalho que entrego.	2.88
A Lancheria do Parque se preocupa com o meu bem-estar.	4.17
Acredito que a Lancheria do Parque se compromete com todos os seus funcionários.	4.11
Acredito que o modelo de trabalho da Lancheria do Parque foi pensado visando à qualidade de trabalho dos funcionários.	2.64
Acredito que o modelo de trabalho da Lancheria do Parque foi pensado visando a uma quantidade maior de lucros e a rentabilidade do negócio.	4.70

Fonte: Produção da Autora

A concordância com a primeira alternativa desse quadro indicaria um relacionamento de troca. Logo, o resultado de média 2,88 aponta um relacionamento de compartilhamento. A média, entretanto, nem sempre é conclusiva ou deve ser considerada completamente definitiva, mas, sim, servir como apoio para inferências que serão feitas através de um conjunto de afirmativas e informações coletadas. Essa frase, em si, é de bastante importância, pois aponta que o Restaurante se preocupa com os seus sócios e funcionários apenas em função do trabalho que entregam. Tal ideia faria oposição às características atribuídas ao ambiente de trabalho, lido como de união e bastante familiar – e, não obstante, às características de uma organização que busca aplicar os valores do cooperativismo.

As duas alternativas seguintes na distribuição vista no Quadro 5 apontam resultados de compartilhamento e obtiveram boas pontuações. Os funcionários demonstram enxergar comprometimento do Restaurante com os seus trabalhadores, bem como preocupação com o bem-estar dos membros da equipe. Conquanto, a afirmativa disposta a seguir, “Acredito que o modelo de trabalho da Lancheria do Parque foi pensado visando à qualidade de trabalho dos funcionários”, cuja conotação também aponta um relacionamento compartilhado, obteve média de 2,64. Já a última frase, que complementa a anterior, “Acredito que o modelo de trabalho da Lancheria do Parque foi pensado visando a uma quantidade maior de lucros e a rentabilidade do negócio”, obteve média alta, de 4,70. As respostas dessas duas últimas afirmativas indicam um relacionamento de troca. Como apontado por Grunig (2009), a maioria dos relacionamentos se inicia à base de troca, tornando-se compartilhados com o amadurecimento. Quando as trocas são benéficas, podem incentivar a presença de confiança, reciprocidade de controle, comprometimento e satisfação. Isso é perceptível no caso do Restaurante, pois os indicadores de resultado foram bem avaliados.

Acredita-se que o relacionamento entre a Lancheria do Parque e os seus públicos essenciais constitutivos poderia ser, com base apenas nas alternativas propostas, classificado como um relacionamento compartilhado, visto que esse foi o resultado da avaliação de três das cinco afirmativas. No entanto, a autora não acredita que os dados obtidos ao longo deste estudo estão totalmente de acordo com esta classificação. Essa percepção será defendida no próximo subcapítulo, em que há um cruzamento entre os dados obtidos na entrevista semiestruturada e nos questionários com os sócios e funcionários.

4.5 O relacionamento com os públicos essenciais constitutivos

Como defendido no referencial teórico deste estudo, um relacionamento compartilhado com os públicos essenciais constitutivos deve ser objetivo primordial de uma organização cooperativa. Inicialmente, essa era a classificação utilizada pela autora no tratamento da Lancheria do Parque por ser a denominação utilizada pela própria organização. Todavia, como percebido ao longo deste estudo, o Restaurante Lancheria do Parque utiliza-se do termo “cooperativa” para designar-se como uma organização nesses moldes, porém, não segue as prerrogativas legais para tal – a maioria dos funcionários é contratada, e não associada; a divisão de dinheiro não é igualitária; e a empresa não se caracteriza de acordo com as necessidades apontadas pela Lei Nº 5.764/71, que delimita a estruturação básica do cooperativismo no Brasil.

Sendo assim, o primeiro apontamento a ser feito é que a ideia de cooperação pode amparar os valores e relacionamentos do Restaurante, porém, por mais que se atribua esta denominação, a Lancheria do Parque não é uma cooperativa, e, legalmente, estrutura-se como uma empresa tradicional, possuindo, como levantado por Rangel (2013), características organizacionais de um modelo de cooperação. Quanto a esse ponto, destaca-se como uma forma híbrida de cooperativismo (RANGEL, 2013), sendo difícil discernir os elementos que a caracterizam como empresa dos que a aproximam de uma cooperativa, visto que são esses elementos, somados, que constroem a estrutura familiar da organização.

Tendo isso em mente, a pesquisadora se questiona sobre o quanto esse modelo foi pensado buscando aumentar a qualidade de trabalho dos funcionários e uma maior distribuição dos lucros e horários dentro da organização e o quanto esse é, afinal, um formato de trabalho vantajoso, especialmente para a organização. Algumas questões trazidas tanto na entrevista quanto no questionário chamaram atenção nesse sentido, como o fato de os associados não participarem da tomada de decisões acerca da organização. A associação existe no âmbito financeiro e contratual. Não se faz presente, no entanto, no processo de tomada de decisões, o

que demonstra uma falta de horizontalidade até mesmo entre os trabalhadores que são associados e dividem a responsabilidade sobre a empresa.

Essa questão remete ao conceito apontado por Simões (1995), que propõe que a atividade de relações públicas é a responsável por desenvolver um nível estável de comunicação e informação permanente entre a organização e os seus públicos. Unindo-se a isso, estão as respostas do administrador, que nega a existência ou interesse no desenvolvimento de estratégias ou instrumentos de comunicação por parte da empresa. A Lancheria do Parque, por mais que esteja alicerçada em uma ideia de união entre os seus funcionários, não faz questão de fornecer ou possibilitar o fluxo de informações entre os seus públicos essenciais constitutivos.

A atividade de relações públicas, portanto, se faz presente na empresa através da estratégia organizacional de se amparar no seu ambiente familiar para, de certa forma, manipular as percepções sobre o clima organizacional. Acredita-se que isso não é feito de forma intencional, mas é evidente, para a autora, que a ausência da circulação de informações maneja a visão dos funcionários de forma que ela permaneça sempre favorável à empresa, e, assim, deturpada.

As relações de poder percebidas na organização são mostradas de forma sutil ao longo das respostas dos funcionários, mas apontam que a ausência de instrumentos de comunicação também serve, no caso Restaurante, como o meio para o exercício de poder. Como o fluxo de informações não é incentivado por parte da gestão, a percepção dos funcionários e associados acerca dela permanece a mesma. O clima organizacional é lido como de cooperação, mas há indicativos que mostram que essa é a aparência trazida pela ausência da circulação de dados e também por um processo de tomada de decisões que ignora o modelo proposto de associação.

Isso ocorre porque, em determinados aspectos, ainda existe uma forte presença de níveis hierárquicos, mesmo com a ausência de formalização. Não há clareza com relação ao pagamento, aspecto ligado ao princípio do cooperativismo “Participação econômica dos membros”. Por mais que haja, na organização, a participação econômica de todos os associados, ela não é controlada e nem conhecida por todos. No entanto, é importante salientar que esse fato não parece desagradar a nenhum deles, que reiteram sua satisfação com a organização e estabilidade proporcionada por ela tanto nas questões afirmativas quanto nas questões abertas.

Outro princípio do cooperativismo que não condiz com as práticas da organização estudada é o princípio da “Gestão democrática pelos membros”, que defende que todos os associados devem ser os responsáveis pela formação das políticas da organização através de um sistema democrático de tomada de decisões também não é realizado nas práticas da Lancheria

do Parque. Esse fato também pode ser relacionado à presença de uma hierarquia informal, pois, como observado nas respostas da entrevista com o administrador, os responsáveis pela tomada de decisões ainda são os fundadores.

Sob a perspectiva da Teoria da Excelência, desenvolvida por Grunig (2009), o relacionamento entre a Lancheria do Parque e seus públicos essenciais constitutivos não segue o modelo simétrico de duas mãos, considerado o ideal, pois nega a existência da comunicação como ferramenta para a gestão estratégica da organização. Ainda assim, o relacionamento demonstra-se como bem-sucedido em longo prazo, muito porque o ambiente estruturado em uma base familiar proporciona a sensação de união entre os funcionários e a empresa, e também inibe que as relações de poder se manifestem com tanta facilidade. Esse aspecto deve ser considerado, no entanto, ao classificar-se o relacionamento entre a organização como de troca ou compartilhado.

Se, com base unicamente no questionário, a classificação já seria feita de forma pouco definitiva, com as demais informações obtidas na entrevista, a autora deste estudo percebe que esse relacionamento pode ser considerado de troca, e não de compartilhamento. Essa perspectiva se justifica porque um relacionamento compartilhado se sustenta na ideia de que ambos os lados estão, acima de tudo, preocupados com o bem-estar um do outro, enquanto o relacionamento de troca caracteriza-se pelo intercâmbio de benefícios entre ambas as partes e é sustentado nos pilares da retribuição. A própria associação, como trazido na entrevista, se deu por proposição da administração com a ideia de que seria “bom para todos, pois todos querem ganhar mais dinheiro e gostam de trabalhar”. A unilateralidade nesse processo também aponta para um relacionamento de troca.

Essa classificação, contudo, não define o relacionamento entre o Restaurante e seus públicos essenciais constitutivos como prejudicial. O relacionamento é sustentado com base na troca, mas parece manter o ambiente estável. Os indicadores de resultados de relacionamento tiveram todos índices positivos quando avaliados no questionário, sendo os indicadores de “Satisfação” e “Compromisso” os melhores avaliados. O que este estudo levanta, portanto, é que a ausência do fluxo de informações no ambiente interno pode auxiliar a mascarar que a estrutura da Lancheria do Parque, é, na realidade, a de uma empresa bastante tradicional, com foco principal nos seus próprios resultados, financeiros e organizacionais. É possível que isso também resulte na imagem positiva da empresa perante os públicos externos, pois a ideia de cooperação é atrativa para muitas pessoas, remetendo a valores familiares e de horizontalidade. Porém, por mais que a cooperação esteja presente na estrutura de associação e nas relações

internas, ela não se reflete nos processos básicos gerenciais da organização, o que demonstra um descolamento, proposital ou não, do cooperativismo enquanto modelo organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade de relações públicas dentro de uma organização é responsável por gerenciar o relacionamento entre ela e os seus públicos. Se bem executada, pode modificar a postura da administração ou dos públicos e resultar em bons relacionamentos. Os quatro resultados de relacionamento trazidos ao longo deste estudo - confiança, reciprocidade de controle, satisfação e comprometimento - influenciam na qualidade dos mesmos. Esses resultados podem gerar relacionamentos de troca ou compartilhamento. Busca-se, idealmente, uma relação de compartilhamento.

Cabe ressaltar que nem sempre a atividade de relações públicas produzirá relacionamentos de qualidade. Estratégias simétricas, contudo, serão sempre mais eficazes, nesse sentido, do que estratégias assimétricas. As relações de uma organização geram, como produto, a sua reputação. Por isso, devem ser focadas como variável mensurável para a percepção deste componente.

Com essas considerações em mente, o problema inicial desta pesquisa era responder “Como se dá o relacionamento entre uma organização cooperativa e os seus públicos essenciais constitutivos?”. Para tanto, utilizou-se como estudo de caso a Lancheria do Parque, organização que se auto intitula cooperativa. Todavia, essa denominação foi um dos percalços encontrados ao longo do estudo. Após revisão teórica acerca do cooperativismo, percebeu-se, com os dados obtidos através da pesquisa, que a Lancheria do Parque não é uma cooperativa. O Restaurante é uma empresa amparada nos princípios da cooperação, mas não do cooperativismo. Os resultados dessa pesquisa, portanto, não respondem à pergunta no que se refere a outras organizações cooperativas, visto que essa não pode ser considerada como tal. Foi possível, no entanto, constatar como se dá o relacionamento da Lancheria do Parque com os seus públicos essenciais constitutivos na perspectiva da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, objetivo geral deste estudo.

Como resolução desse objetivo, o estudo mostrou que o relacionamento é suportado por um ambiente familiar, que perpassa as relações entre os associados e funcionários. Esse ambiente torna o clima organizacional agradável e gera resultados de satisfação e comprometimento entre a equipe, porém também mascara alguns aspectos unilaterais do processo de tomada de decisões que influenciam na reciprocidade de controle da organização.

Na perspectiva de contemplar de forma mais ampla o objetivo geral da pesquisa, ele foi dividido em dois objetivos específicos, sendo o primeiro analisar se e como as estratégias de comunicação utilizadas pela Lancheria do Parque auxiliam na construção de uma reputação

positiva frente aos seus públicos. As respostas do administrador na entrevista realizada pela autora afirmavam que a organização não possui estratégias de comunicação. Acredita-se, no entanto, que a ausência de instrumentos formais e planejados de comunicação é, também, uma espécie de estratégia, posto que a organização apoia-se na informalidade para manter a sua reputação de ambiente agradável, diverso e familiar. A comunicação informal é, portanto, utilizada a favor da organização, que mantém essa escolha, de forma planejada ou não, porque gera bons resultados. A fidelidade dos clientes é notória e os relacionamentos observados no ambiente de trabalho podem ser um dos fatores principais para a sua ocorrência.

O segundo objetivo específico deste estudo foi avaliar se os relacionamentos da Lancheria do Parque com os seus diferentes públicos essenciais constitutivos se caracterizam como de troca e/ou de compartilhamento. Para tanto, foram cruzados os dados do questionário aplicado com os funcionários e associados com as respostas da entrevista com o administrador do local. A autora inferiu, com a combinação das informações obtidas, que o relacionamento entre o Restaurante e seus públicos essenciais constitutivos se caracteriza como de troca. No entanto, os resultados gerados por este relacionamento são positivos, com tendência a características de compartilhamento. Essa classificação feita pela autora, de troca, não significa que se esteja diante de um relacionamento negativo, nem que a organização não valorize os membros da sua equipe. O que se percebe é que há pontos que podem ser aperfeiçoados, como a circulação de informações e o processo de tomada de decisões, que ainda parecem desconsiderar os princípios de cooperação que regem a organização.

Os resultados iniciais do estudo decepcionaram a pesquisadora, por demonstrarem que uma organização pela qual nutre grande carinho intitula-se como cooperativa sem, de fato, caracterizar-se como uma. Isso prejudicou a resolução do problema de pesquisa e gerou dificuldades na análise, visto que o embasamento teórico procurado e desenvolvido fora o de organizações cooperativas. No entanto, com o desenvolvimento do capítulo do estudo de caso, percebeu-se que a denominação foi atribuída ao Restaurante de forma orgânica, sem a preocupação com os trâmites legais para tanto, porque essa é a maneira como os processos gerenciais se dão neste ambiente desde a sua fundação.

Por ter sido fundado e construído, de fato, por uma família, foi amparado em valores familiares que o Restaurante se desenvolveu e se mantém. Isso se reflete na confusão gerada pelo rótulo de cooperativa, até mesmo entre alguns membros da equipe, que desconhecem aspectos da associação. De qualquer forma, essa classificação e a ausência desse fluxo de informações ajudam a manter o ambiente organizacional estável e prazeroso, visto que inibem a iminência de conflitos. Os associados e funcionários afirmam estarem satisfeitos com o

tratamento dispensado a eles pela organização, independente dos pontos aqui levantados que mostram algumas fragilidades do modelo lá empregado.

Acredita-se que, mesmo com as descobertas posteriores acerca da estrutura organizacional, as considerações feitas sobre a construção de relacionamentos em organizações cooperativas podem auxiliar em análises futuras deste tipo de organização. Ao longo da pesquisa exploratória, notou-se uma ausência de pesquisas que façam a relação entre a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas e o cooperativismo, sendo este um campo amplo para ser abordado. Essa intercepção é importante, pois são necessários mais estudos sobre as relações desenvolvidas dentro de organizações cooperativas, visto que são estruturadas com valores como a democracia e a horizontalidade.

Para a autora, mesmo com os desafios encontrados, a pesquisa contribuiu para a desmistificação da Lancheria do Parque como uma “organização perfeita”, impressão gerada pela relação estreita desenvolvida desde a infância com o Restaurante. Como futura profissional de Comunicação e de Relações Públicas, acredita que o viés proporcionado por este estudo lhe trouxe uma percepção mais real do local. Isso se deu porque, como uma empresa fundamentada nas relações humanas nela construídas, a Lancheria do Parque possui pontos carentes de melhorias, mas é permeada pelo sentimento de partilha.

6 REFERÊNCIAS

BIALOSKOSKY NETO, Sigismundo. **Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico**. 2001. Seminário de Políticas Econômicas em Cooperativismo e Agronegócio da UFV, 2002.

FAJARDO, S. **O Novo Padrão de Desenvolvimento Agroindustrial e s Atuação das Cooperativas agropecuárias no Paraná**.FAJARDO, S. O novo padrão de desenvolvimento agroindustrial.R. RA´E GA, Curitiba, n. 11, p. 89-102, 2006. Editora UFPR. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/raega/article/view/7751/5513>>. Acesso em: 09 de outubro, 2018.

FOMBRUN, C.J. & SHANLEY, M. ‘**What’s in a name? Reputation-building and corporate strategy**’, *Academyof Management Journal*, 33: 233– 258, 1990.

FOMBRUN, C.J. **Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitors’ ratings**. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.4, p.327-340, 1998.

FOMBRUN, C.J. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Harvard Business School Press, Harvard, 1996.

GARCIA, **Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 21, n. 1, p. 39-45, 1981.

GARDBERG, N., & FOMBRUN, C. **The Global Reputation Quotient Project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation**. *Corporate Reputation Review*, 4 (4), 303-307, 2002.

GIANGRANDE, Vera e FIGUEIREDO, José Carlos. **O Cliente tem mais do que razão - a importância do Ombudsman para a eficácia empresarial**. São Paulo, Gente, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas 2008.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade social e organizacional**. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação &

Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24,n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003.
Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4840/4090>>. Acesso em: 13 de agosto, 2018

GRUNIG, James E. **Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas**. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

HON, L. C.; GRUNIG, J. **Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations**. **Institute for Public Relations**, november, 1999. Disponível em <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf > Acesso em: 19 de agosto, 2018.

LOURENÇO, Joaquim C.; ALVES, Yenia M. “**Comunicação organizacional como estratégia de gerenciamento eficaz**”, em Contribuciones a La Economía, mayo 2012. Disponível em:<<http://www.eumed.net/ce/2012/clal.html>>. Acesso em: 14 de agosto, 2018.

NUNES, Ana Karin. **Análise de conjuntura em Relações Públicas: contribuições para o diagnóstico da relação poder/comunicação no sistema organização-públicos**. 2005.

RAE – revista de administração de empresas, v. 21, n. 1, p. 39-45, 1981.

RANGEL, Bruna C. **A cultura organizacional na Lancheria do Parque: um estudo etnográfico**. Trabalho de conclusão de graduação, Escola de Administração, UFRGS. 2013.

SILVA, Bruno C.; CAFFE FILHO, Hesler P. **Planejamento e Importância da Visão Sistêmica para um Planejamento Estratégico**. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso). Disponível em: <<http://www.uneb.br/espcont/files/2011/12/ART-001200-10.pdf>>. Acesso em: 20 de agosto, 2018

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, Inteligência e Utopia: contribuições à teoria de relações públicas**. São Paulo, Summus, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo, Summus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo, Summus,1995.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S; MILAGRES, C. S. F. **A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados**. Revista de Economia e Sociologia Rural (Impresso), v. 52, p. 495-514, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000300005>. Acesso em: 09 de outubro, 2018.

THEVISSSEN, F. Belgium: **Corporate Reputation in the Eye of the Beholder**. Corporate Reputation Review. London, vol. 4, n. 4, 2002. Disponível em: <<https://slideheaven.com/belgium-corporate-reputation-in-the-eye-of-the-beholder.html>>. Acesso em 09 de outubro, 2018.

VALADARES, José Horta. **Cooperativismo: Lições para nossa prática**. Brasília. SESCOOP/BA, 2003.

VEIGA, Sandra Mayrink. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A: FASE, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas: desafios e tendências**. Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para as cooperativas agrícolas**: In: BRAGA, M.J, REIS, B.S. (org.). Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias. Viçosa: UFV, 2002. p.55-75.

7 APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Como se deu a fundação da Lancheria do Parque?
2. Qual era o seu funcionamento interno na época que prosseguiu a inauguração?
3. Quais eram os seus objetivos iniciais com o restaurante? A localização teve alguma influência no funcionamento na época?
4. Por que você considera que a Lancheria do Parque é uma cooperativa?
5. Em quais aspectos você considera que a Lancheria do Parque se assemelha a uma empresa tradicional e em quais a uma cooperativa?
6. Há alguma regulamentação legal neste sentido?
7. Quais são os vínculos empregatícios dos funcionários?
8. Há algum acompanhamento jurídico nas transições de funcionários, no funcionamento enquanto cooperativa ou houve durante o período de transição?
9. Como surgiu a vontade ou a necessidade de transformar o negócio em um modelo cooperativo? Qual foi a recepção dos funcionários na época?
10. Você percebe mudanças na dinâmica entre os funcionários do restaurante desde que essa alteração ocorreu?
11. Como era o relacionamento entre os funcionários antes do restaurante se estruturar desta forma e como é hoje?
12. Há diferenças entre os sócios? Como funciona essa divisão?
13. Como funciona a entrada e saída dos funcionários da equipe? Houve algum caso que gerou atritos?
14. Você nota diferenças no relacionamento entre os sócios e os funcionários com vínculo empregatício?
15. Você acredita que os funcionários do restaurante têm uma relação que ultrapassa os vínculos trabalhistas?
16. Como você enxerga a presença de conflitos entre os funcionários? Ela existe? É recorrente? Se sim, esses conflitos são resolvidos de qual forma?
17. Você acredita que os funcionários se sentem satisfeitos em trabalhar na Lancheria do Parque? No que você baseia sua resposta?
18. Você acredita que os seus clientes se sentem à vontade na Lancheria do Parque? Como você verifica isso?

19. Como é estabelecida a relação com os fornecedores? Quais os critérios para a construção dessas parcerias?
20. Como se dá o processo de tomada de decisões acerca do restaurante? Seja na rotina financeira como na organizacional.
21. Como foi feita a montagem do cardápio do restaurante? O que você levou em consideração neste momento?
22. A divisão da carga horária e lucros do restaurante se dá de que forma?
23. Você considera que o restaurante possui estratégias de comunicação?
24. Como se dá a divulgação do restaurante?
25. Há desejo de estabelecer alguma presença da Lancheria do Parque *online* ou o restaurante pretende manter-se ausente das redes sociais digitais?
26. A que você atribui o sucesso do restaurante após tantos anos?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS

1. Por quais motivos você é funcionário da Lancheria do Parque? Marque quantas alternativas desejar.

- O retorno financeiro é adequado para mim.
- O local de trabalho é conveniente (proximidade, conforto, tempo de deslocamento) para mim.
- Me identifico com o ambiente.
- Gosto da equipe e me sinto parte do negócio.
- Outro. Qual? _____
-
-

2. Há quanto tempo você trabalha na Lancheria do Parque?

3. Qual o seu vínculo empregatício com a Lancheria do Parque?

4. Avalie as seguintes afirmações a respeito do seu relacionamento com a Lancheria do Parque, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 “Discordo totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”:

- A Lancheria do Parque atende às demandas de seus funcionários.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- Sinto que posso participar das decisões da Lancheria do Parque.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- Percebo um clima de estabilidade no ambiente de trabalho.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- A Lancheria do Parque confia na qualidade do meu trabalho em relação ao trato com os alimentos e demais produtos.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- Me sinto observado no meu trabalho por questões de comportamento.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- Sinto que meu trabalho é valorizado pela Lancheria do Parque.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- Sinto que meu trabalho corresponde às expectativas da gestão e da filosofia do restaurante.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- A Lancheria do Parque é um bom lugar para trabalhar.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- Sinto orgulho em fazer parte da equipe da Lancheria do Parque.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- Sinto proximidade com os demais membros da Lancheria do Parque para além dos vínculos trabalhistas.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- A Lancheria do Parque é justa nos acordos que mantém comigo.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- A Lancheria do Parque só se preocupa com o trabalho que entrego.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- A Lancheria do Parque se preocupa com o meu bem-estar.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- Acredito que a Lancheria do Parque se compromete com todos os seus funcionários.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- Acredito que o modelo de trabalho da Lancheria do Parque foi pensado visando a qualidade de trabalho dos funcionários.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

- Acredito que o modelo de trabalho da Lancheria do Parque foi pensado visando a uma quantidade maior de lucros e a rentabilidade do negócio.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

4. Destaque aqui pontos positivos da Lancheria do Parque.

5. Destaque aqui pontos negativos da Lancheria do Parque.

7. Conte aqui a sua história com a Lancheria do Parque.

8. Você considera que a Lancheria do Parque é uma cooperativa? Por que?

9. Que valores compatíveis com a sua ideia de cooperação você vê presentes no Restaurante?

Obrigada pela sua participação!

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DAS
RESPOSTAS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

A U T O R I Z A Ç Ã O

Eu, abaixo assinado(a), autorizo Gabriela Martins Trezzi, estudante de Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título provisório “Relacionamentos e Reputação em uma organização cooperativa - Um estudo de caso sobre a Lancheria do Parque” e está sendo orientado pela Prof.^a Dr.^a Ana Karin Nunes.

Porto Alegre, de novembro de 2018

Assinatura do entrevistado

8 ANEXOS

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DO OBJETO

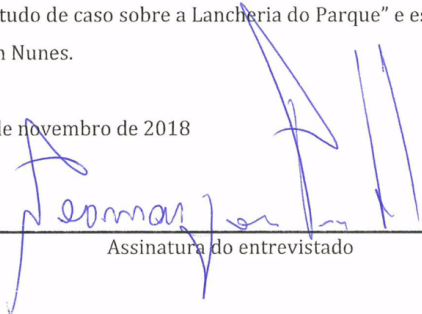


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Eu Neomar Turatti....., abaixo assinado(a), autorizo Gabriela Martins Trezzi, estudante de Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar o Restaurante Lancheria do Parque como objeto de estudo de caso de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título provisório “Relacionamentos e Reputação em uma organização cooperativa - Um estudo de caso sobre a Lancheria do Parque” e está sendo orientado pela Prof.^a Dr.^a Ana Karin Nunes.

Porto Alegre, 10 de novembro de 2018


Assinatura do entrevistado