



## A Influência das Relações Públicas Excelentes na Resolução dos Problemas da Escola Empreendedora<sup>1</sup>

Denise VALENTE<sup>2</sup>

Gabriele JAVARO<sup>3</sup>

Laís SAITO<sup>4</sup>

Paola RAMOS<sup>5</sup>

Sônia BRITO<sup>6</sup>

Verônica GONÇALVES<sup>7</sup>

Universidade Estadual Paulista - “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru.

### RESUMO

A Escola Empreendedora orienta-se apenas nos pensamentos e estratégias de uma só pessoa, a qual conduz toda a organização aos seus passos e suas concepções. Através dessa visão, encontram-se brechas que acarretam outras objeções em meio aos princípios desta Escola. Sendo assim, aliando a teoria de James Grunig sobre as Relações Públicas Excelentes aos preceitos da Escola Empreendedora, busca-se encontrar soluções que aprimorariam o trabalho desenvolvido por esse líder e toda a organização em que está inserido, alcançando então, melhores resultados.

**Palavras-chave:** escola empreendedora; estratégia; relações públicas; excelência;

O presente artigo discorrerá sobre como as Relações Públicas Excelentes, desenvolvidas por James Grunig, podem auxiliar a sanar algumas falhas identificadas na concepção teórica da Escola Empreendedora. Será feita através de uma revisão bibliográfica, uma pequena abordagem sobre o conceito da Escola, onde serão elencados seus pontos negativos, que constituem o principal objeto de análise. Feitas tais considerações, através da mesma metodologia, e aplicando conceitos revisados, o trabalho vai discutir sobre como a teoria das Relações Públicas Excelentes poderiam ser aplicadas e, dessa maneira, resolver ou minimizar os problemas postulados anteriormente.

A Escola Empreendedora está incluída entre as escolas de prescrição, que se constituem naquelas que buscam entender como se dá o processo de formulação da estratégia durante todo o

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 03 a 05 de julho de 2013.

<sup>2</sup> Graduanda de Relações Públicas FAAC – Unesp, e-mail: [denisexvalente@gmail.com](mailto:denisexvalente@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduanda de Relações Públicas FAAC – Unesp, e-mail: [almeidatroia@hotmail.com](mailto:almeidatroia@hotmail.com)

<sup>4</sup> Graduanda de Relações Públicas FAAC – Unesp, e-mail: [laistiemi@gmail.com](mailto:laistiemi@gmail.com)

<sup>5</sup> Graduanda de Relações Públicas FAAC – Unesp, e-mail: [paaa.ramos@gmail.com](mailto:paaa.ramos@gmail.com)

<sup>6</sup> Orientadora do trabalho. Professora do curso de Relações Públicas FAAC – Unesp e-mail: [snbrito@faac.unesp.br](mailto:snbrito@faac.unesp.br)

<sup>7</sup> Graduanda de Relações Públicas FAAC – Unesp, e-mail: [veronicafgonc@gmail.com](mailto:veronicafgonc@gmail.com)



seu desdobramento. Perpassando por um caminho totalmente oposto à Escola de Design, esta escola evidenciou o desenvolvimento de formulação de estratégia em um único líder e deu foco para processos inerentes como intuição, julgamento e sabedoria que convergem para uma visão estratégica tida como perspectiva.

Diferentemente de outras escolas que abordam uma visão estratégica como algo mais coletivo ou cultural, a Escola Empreendedora direciona-se ao pensamento de uma única pessoa que comanda os passos da organização, subserviente a ele.

O conceito que direciona essa Escola é a visão. Este termo traduz-se na imagem mental formada na cabeça do líder sobre os caminhos e práticas a serem seguidas pela organização. Torna-se um pensamento norteador, um guia do que poderá ser feito para se alcançar os objetivos finais. Em contrapartida, esta imagem mental não pode ser interpretada como um plano, algo previamente definido, sendo passível de alterações que surgirão decorrentes das experiências do líder e de imprevistos e acontecimentos durante os processos.

### **Origem na economia**

A Escola Empreendedora surge a partir da Economia na qual o empreendedor tem relevância na teoria econômica neoclássica. Contudo, suas funções, nessa época, restringiam-se a decidir preços e quantidades de produtos a serem produzidos. Mesmo com o crescimento das grandes empresas e a necessidade de reformulação da teoria econômica, o empreendedor ainda é visto como mero calculador de preços.

Joseph Shumpeter foi quem desmistificou essa imagem errônea depositada sobre os empreendedores, colocando-os como agentes de mudanças dentro do contexto do capitalismo. Com seu conceito de destruição criativa presente no capitalismo, que está em constante mutação e por isso tem a necessidade de reinvenção imediata, o empreendedor não mais é visto como o investidor de capital, mas como o responsável pelas ideias que farão com que o negócio acompanhe o frenético ritmo de mudanças e inovações. Isto é, o empreendedor passa a ser visto como a peça chave de reestruturação e inovação; nova necessidade dentro da organização inserida na presente realidade.

### **Literatura da Escola Empreendedora**



Quanto aos escritos relacionados à Escola Empreendedora, seu espírito empreendedor é popular, pois se encontra com mais facilidade, como por exemplo, em revistas do assunto, em jornais, em programas de TV relacionados à isso, biografias ou autobiografias de empreendedores famosos da indústria, entre outros meios de fácil acesso.

O assunto mais abordado nas obras de conteúdo empírico é sobre o espírito empreendedor, onde vários autores tentam explicar as origens e quais são as características de uma personalidade empreendedora. Entretanto, há escritores que defendem que a busca por características empreendedoras é um total desastre, como Mitchel et al, e diante disso, se voltaram não mais para a personalidade empresarial, mas sim ao modo com que os empreendedores pensam. E por meio de críticas e respaldos sobre a personalidade e o posicionamento do empreendedor, Mintzberg (1973) chegou a quatro características que abordam a personalidade empreendedora em aspectos estratégicos:

1. No critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades. Ou seja, os problemas e suas resoluções não são foco, mas sim a procura por novas oportunidades de sucesso.
2. Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. O líder será capaz de direcionar as funções e se comprometer com a organização, apesar de suas ações ousadas.
3. A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, em face da incerteza. A estratégia é movida por meio de grandes decisões tomadas e o executivo principal busca nas condições de incerteza, meios para que a organização possa atingir lucros consideráveis.
4. O crescimento é a meta dominante na organização empreendedora. O empreendedor aumenta sua motivação através de realizações. Portanto, como a meta da organização é estabelecida pelo seu líder, a meta dominante será o crescimento, o que é mais palpável para a realização.

Percebe-se que o grande anseio dos jovens líderes não é o lucro, mas sim a construção de grandes impérios obtidos através da expansão dos seus negócios.

### **Liderança visionária**



A realidade atual no que diz respeito às ações estratégicas de uma organização é a inovação como diferencial competitivo em um ambiente extremamente instável. Para manter-se no mercado é necessária a utilização de estratégias empreendedoras, como a liderança visionária.

Com o desenvolvimento das organizações, o líder como empreendedor passa a ter menos importância no sentido de dirigir a organização individualmente, ele deve ser capaz de estender a visão a contextos diferentes de liderança. Seu papel passa a ser o de desenvolver e articular a visão, que deve ser desenvolvida mentalmente.

Collins e Porras (1997, apud MINTZBERG et al, 2010) sugerem visão que preserve suas ideologias, mas que tenha ideias ousadas de progresso. Já Westley e Mintzberg (1989, apud MINTZBERG et al, 2010) dizem que o líder deve possuir profundo conhecimento e experiência do assunto que vai lidar. Ele deve agir, ser criativo e inovador, ou seja, o líder visionário deve ter a capacidade de expressar a visão não apenas verbalmente, mas através de seu comportamento. Stephen Downing (2005, apud MINTZBERG et al, 2010) acha que apelar no discurso dramático para atrair o público é válido, tomando como base um discurso de Steve Jobs em que o público estava mais na expectativa de ouvir suas palavras do que ver o produto a ser demonstrado, assim a capacidade de explicar a visão para os outros é essencial. Em suma, a atuação de quem profere um discurso é muito importante para a liderança visionária, mas acima de tudo é necessária à estratégia.

### **Deficiências da escola empreendedora**

A Escola Empreendedora em muito contribuiu ao destacar a figura do líder como a pessoa que deve ter ideias criativas e inovadoras, sendo capaz de se adaptar as constantes mutações do cenário globalizado a partir de soluções empreendedoras capazes de sanar problemas imediatos. Além disso, se mostrou completamente eficiente para diversos casos de pequenas empresas que acabam de nascer e necessitam expandir-se, e também na atuação de resolução de algumas crises. Em contrapartida, mesmo tendo em vista muitos benefícios, esta Escola apresenta algumas deficiências.

A Escola, por exemplo, deposita todas as expectativas da criação de visões estratégicas em um único líder responsável por sanar todos os problemas da organização. Em contrapartida, em nenhum momento é mostrada ou explicitada a linha de desenvolvimento dessas visões. Ou seja,



nada se discorre sobre como se dá todo o processo de formulação, restringindo a visão do leitor apenas sobre o “produto final”.

Outro ponto relevante citado por alguns autores como um problema a ser levado em conta dentro da concepção dessa Escola, é a personalidade do empreendedor vista, muitas vezes, como desmotivadora ou ainda como patológica, segundo alguns estudos já realizados nos quais se compara o comportamento desses indivíduos à hipomaníacos.

Deve-se considerar o fato do isolamento do líder visionário com relação às ideias e decisões a serem tomadas, levando em consideração que a maioria delas foi concebida dentro de sua própria mente, visando suas perspectivas e experiências pessoais e deixando de lado a realidade da organização em que está inserido, além das opiniões e visões diferenciadas de peças chave dentro da empresa.

A visão é tomada também, como algo que apresenta alguns aspectos que devem ser considerados negativos e levados em conta dentro do processo de tomada de decisões. Primeiramente, destaca-se a imprevisibilidade do futuro e questiona-se, a partir disso, sobre a utilidade de formulação da visão.

Em segundo lugar, deve-se ressaltar que a fixação de um ponto estratégico pode fazer com que executivos passem a seguir cegamente aspectos previamente calculados, engessando os objetivos da organização e trilhando por uma única direção. Essa restrição à visão pode fazer com que não haja espaço para adaptabilidades necessárias e novas formas de pensamento.

Em terceiro lugar, a busca por visões estratégicas e inovadoras, capazes de resolver todos os problemas, faz com que demasiadas expectativas sejam depositadas na figura do líder, que passa a carregar todas as responsabilidades sobre o futuro da organização, perpetuando o mito de que elas devem ser guiadas pelas decisões de uma ou duas pessoas, enquanto todas as outras, confiantes em sua capacidade, as seguem sem questionamentos.

Por fim, a Escola Empreendedora é colocada como arriscada, trabalhando a todo momento com incertezas, e pautada no universo pessoal do líder único, que detém toda a sua estratégia visionária sem compartilhamentos. A não disseminação dessa visão passa, então, a se constituir em um dos maiores problemas, pois, se findará com a pessoa que a formulou. Qualquer obstáculo com o líder fará com que toda sua estratégia aplicável seja rompida por não poder ser perpetuada, já que mais ninguém tem conhecimento da mesma. Ela morre a partir do momento em que o líder deixa seu posto.



## **Aplicação dos conceitos de Relações Públicas Excelentes**

A partir daqui, pretende-se se mostrar como as Relações Públicas Excelentes podem contribuir para sanar ou minimizar os problemas encontrados dentro das concepções da Escola Empreendedora. Foram levados em conta conceitos desenvolvidos no Estudo de Excelência e na sua possível capacidade de melhorar aspectos dentro das organizações.

O Estudo de Excelência demonstra que Relações Públicas são a única função gerencial que auxilia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente. Os públicos influenciam a capacidade da organização para alcançar seus objetivos e esperam que as organizações os auxiliem a alcançar seus próprios objetivos. [...] demonstrou que o valor das relações públicas advém dos relacionamentos que as organizações desenvolvem e mantêm com públicos. (FRANÇA et al., 2011, p. 68)

No livro “Relações Públicas - Teoria, Contexto e Relacionamentos”, o autor afirma que “Relações Públicas excelentes serão bem sucedidas numa organização com estrutura orgânica, cultura participativa e sistema simétrico de comunicação”. Tal estrutura orgânica permitirá que os funcionários não estejam excluídos das tomadas de decisão e que o processo decisório não está centralizado no topo da organização. Assim, há uma tendência dos funcionários serem eficazes comunicadores simétricos em relação aos públicos externos quando são habilitados a participarem das tomadas de decisão e de se engajarem na comunicação interna simétrica.

Segundo a Teoria da Excelência, ao traçar um plano de visão estratégica para a organização, deve-se levar em conta a visão de todos os públicos que influenciam e são influenciados por ela, já que a cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente. É necessário basear as decisões tomadas em análises de opiniões diversas, que farão com que o líder tenha uma visão geral e global sobre a real situação existente, além de que tais condições oferecem um contexto favorável para que todos os funcionários trabalhem com mais eficácia e fiquem mais satisfeitos, apoiando os propósitos da organização.

Tomando como base a palavra “público” todo e qualquer *stakeholder* que se relaciona com a organização, seja ele externo ou interno a ela, pode-se começar a descrever a principal defasagem da Escola Empreendedora, causadora de quase todos os problemas: a falta de relacionamentos no momento da formulação da estratégia.

Para sanar esse problema, o papel das relações públicas excelentes no empreendedorismo seria agir como ponte entre a organização e seus *stakeholders* e fazer com que o líder visionário



incorpore os objetivos do público à sua visão, levando em conta não só a própria perspectiva que tem da empresa, mas também a de seus públicos de interesse. Posteriormente, os objetivos da organização seriam moldados de acordo com as duas percepções, atingindo-os de forma muito mais eficaz do que se ignorasse ou contrariasse a opinião de seus públicos. Nesse sentido,

[...] as organizações devem estar em sinergia com seus públicos e incorporar seus objetivos aos da organização. Quando as empresas e seus públicos desenvolvem objetivos juntos, elas geralmente possuem melhores relacionamentos que as organizações que tomam decisões sem pensar nas consequências que terão. O trabalho de relações públicas excelentes, portanto, é uma função administrativa que ajuda a construir relacionamentos com públicos estratégicos - aqueles que afetam as decisões da organização ou que são afetados pelas decisões da organização. (GRUNIG et al., 2011, p. 37)

Outro ponto negativo da Escola Empreendedora, como citado anteriormente, é se basear totalmente em um pensamento individual, não permitindo que a formulação da estratégia seja compartilhada. Sendo assim, não há espaços para questionamentos alheios, o que impede ações inovadoras em seu plano de estratégia.

Nesse conceito, vê-se a oportunidade de aplicar as relações públicas estrategicamente, cujo profissional trabalharia aliado ao líder, traçando junto a ele um plano de estratégia que levaria em conta o cenário em que se encontra a organização e seu passado, presente e futuro, imaginando possíveis problemas a serem enfrentados por ela e propondo soluções a eles, segundo o modelo de gestão estratégica.

A partir desse ponto, o profissional de relações públicas seria responsável por aplicar pesquisas formativas para identificar possíveis assuntos emergentes, elaborar programas de comunicação mensuráveis com seus públicos, trazer para a formulação da estratégia as questões de seus *stakeholders* e, por fim, utilizar métodos formais e informais de obter um *feedback*, a fim de saber se os objetivos foram realizados.

A organização empreendedora também pode enfrentar adversidades relacionadas ao comportamento de seu líder. Ao ditar a forma com que a empresa deve tomar um rumo, o líder visionário pode acabar se perdendo em suas ideias, com pensamentos inviáveis que podem levar sua organização ao fracasso. Graças ao direcionamento das ações estratégicas apenas a uma única pessoa, as possibilidades de fracasso são maiores devido às peculiaridades de cada líder.

Quando não há uma estruturação para cada ação, observando se a ideia do dirigente possui ou não riscos que possam trazer algum futuro dano à organização, as probabilidades de



que as ações não saiam como planejadas são grandes. Para que isso não ocorra, espera-se que as relações públicas possam agir de forma que haja comunicação interna eficiente, para traçar um planejamento conjunto aos demais setores da organização, a fim de que todas as hipóteses e resultados esperados sejam levados em consideração. Deste modo, as ideias da liderança não colocarão em risco a organização.

Um único indivíduo a frente de todos também pode gerar inúmeros problemas, em sua maioria, internos, como o egocentrismo do dirigente, o mau relacionamento entre os colaboradores e seu líder e a decepção por um trabalho que não atinge as expectativas depositadas em apenas uma pessoa. Com a divisão das responsabilidades e uma maior participação de alguns colaboradores no processo de desenvolvimento e aplicação das ações estratégicas da organização, o sobre carregamento não aconteceria, uma vez que, existindo o envolvimento por parte de outros setores, e não apenas do líder, nos direcionamentos que a empresa tomará, estes problemas seriam sanados.

Problemas como a falta de conhecimento sobre os processos de formulação da visão estratégica, e o risco de todas as informações concebidas na mente de um único líder morrer com ele, também são sanados a partir do momento em que as Relações Públicas Excelentes são aplicadas dentro da organização, e, todos estes procedimentos passam a ser executados de forma grupal e participativa, e não mais de forma única e isolada por uma só pessoa.

No contexto de tudo o que foi exposto anteriormente, deve ser levado em conta que para o Relações Públicas ser conhecido como capaz de gerenciar estrategicamente a sua função e ajudar a organização a ser eficaz, “[O] alto executivo de Relações Públicas deve desempenhar um papel importante nas tomadas de decisão organizacionais, pertencer ao influente grupo de líderes organizacionais (...) e possuir relativa autonomia para desempenhar esse papel estratégico” (GRUNIG, 2011, pág. 53).

## **Conclusão**

O mundo e o mercado mudaram. Aliás, não só mudaram como mudam o tempo todo. A globalização e o avanço tecnológico fizeram com que o desenvolvimento de tudo hoje em dia ocorra em segundos, se não menos. A modernidade exige adaptabilidade geral e permanecer em teorias clássicas nem sempre é a melhor solução. As Relações Públicas fazem parte do todo novo,



realizando a gestão inteligente dos relacionamentos da organização com os públicos e com a opinião pública, mantendo ou desenvolvendo a boa reputação organizacional.

O processo de relacionamento e de comunicação é universal e não deve ser privilégio de categorias limitadas. A atualidade é voltada à profissionais de mente global, que tenham capacidade para estudar as organizações, identifiquem os seus públicos e seus objetivos, saibam administrar gestões estratégicas e mensurem os resultados de maneira efetiva, aplicando as ações que compreendem como eficazes para o momento, mas também que tais ações não sejam engessadas e sim flexíveis e com alternativas para qualquer contratempo, pois como citado no parágrafo anterior, a globalização não para.

## REFERÊNCIAS

BRUTUS, Marcos. **A Escola Empreendedora**. Disponível em:

<<http://visaoanalogica.blogspot.com.br/2011/03/escola-empreendedora.html>>

DAMANTE, Nara; NASSAR, Paulo. **Gerando comunicação excelente**. Disponível em:

<[http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev\\_33\\_entrevista.htm](http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_33_entrevista.htm)>

FARIA, Luiz Alberto. **Relações públicas estratégicas** - Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

FRANÇA, Fabio; MINTZBERG, Henry; GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman 2010