



## UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

### ARTIGO ORIGINAL

SANTOS, Jonas de Brito<sup>1</sup>

SANTOS, Jonas de Brito. **Uma análise das relações públicas como instrumento de resoluções de conflitos.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 07, Vol. 01, pp. 141-149. Julho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/resolucoes-de-conflitos>

DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/resolucoes-de-conflitos

### RESUMO

Os conflitos são efeitos naturais resultantes do pensamento humano. Eles podem ser definidos como: choque de duas forças que são contrárias, antagônicas ou opostas. Na maioria das vezes, o conflito, acaba por ser algo destrutivo, tanto no âmbito pessoal, quanto no âmbito interpessoal e organizacional, estando associado, por vezes, às relações e dinâmicas organizacionais. Nesse contexto, observa-se que há uma grande dificuldade em geri-los de forma que suas consequências não afetem negativamente os envolvidos na corporação. Mediante a isto, destaca-se o profissional de Relações Públicas (RP), que entre suas funções, exerce atividades relacionadas a resolução de conflitos, possuindo funções técnicas, práticas e estratégicas ligadas à comunicação nas organizações. Diante disso, o presente artigo, visou responder: como o profissional de Relações Públicas pode atuar na resolução de conflitos? O objetivo, portanto, é compreender como o profissional de Relações Públicas pode atuar na resolução de conflitos. A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em uma pesquisa bibliográfica. Desta forma, abordou-se, brevemente, sobre as Relações Públicas e seu surgimento no Brasil, bem como sobre algumas definições de conflitos, especificamente, as que ocorrem nas organizações, ressaltando a relevância do gerenciamento delas. Após isto, abordou-se algumas ações que podem ser desenvolvidas pelo profissional de RP a fim de promover a resolução dos conflitos organizações. Por fim, pode-se concluir que este profissional atua como uma ponte a fim de conduzir vários problemas que venham a surgir, devendo agir sempre de forma profissional, desenvolvendo estratégias e planos estratégicos para que a boa reputação da empresa se mantenha ou melhore e os conflitos internos sejam sanados.

Palavras-chave: Relações Públicas, Relações de conflitos, Resolução de conflitos.



## 1. INTRODUÇÃO

As Relações Públicas, como área de atuação no Brasil, começaram a ganhar notoriedade na década de 1960, sendo impulsionadas pela Revolução Industrial, pelas mudanças na economia do país e pelo exemplo trazido pelas multinacionais, onde a atuação do profissional de RP já era utilizada (FERRARI, 2003). Nesse contexto, aos poucos, no Brasil, o RP cresceu e se desenvolveu, tanto nas organizações quanto em cursos e reconhecimento.

De acordo com Gaio (2006), o profissional de Relações Públicas é, na maioria das vezes, o profissional que recebe o retorno do público externo em relação aos produtos e serviços da organização e, também, dentre as muitas atividades que exerce, atua diretamente na resolução de conflitos.

O conflito, segundo Grunig (2003), pode ser definido como o choque de duas forças que são contrárias, antagônicas ou opostas e são efeitos naturais que resultam do pensamento humano, devido ao fato de que o homem está constantemente em conflito consigo mesmo, sempre pensando e se posicionando mediante as situações do dia a dia. O autor, ainda, destaca que o conflito acaba por ser algo destrutivo, tanto no âmbito pessoal, quanto no âmbito interpessoal e organizacional, uma vez que é decorrente das relações e dinâmicas organizacionais.

Entretanto, observa-se que há uma grande dificuldade em conseguir gerir conflitos decorrentes do ambiente organizacional, de forma que suas consequências não afetem negativamente os envolvidos na corporação (FERREIRA, 2017).

Nesse contexto, Ferreira (2010), afirma que, levando em consideração que os conflitos são fatos e inevitáveis, é importante que se conheça os que mais recorrem na organização, bem como os meios para evitá-los e geri-los, aplicando métodos de gestão de solução de conflitos, através das relações públicas.

Desta forma, a presente pesquisa pretende contribuir para a discussão sobre a resolução de conflitos dentro das organizações e como o profissional de RP pode atuar para remediar tais problemas, pois este possui funções técnicas, práticas e



estratégicas ligadas à comunicação nas organizações, sendo esta uma importante ferramenta para a resolução de litígios.

Diante disso, o presente artigo, visou responder: como o profissional de Relações Públicas pode atuar na resolução de conflitos? Objetiva-se, portanto, compreender como o profissional de Relações Públicas pode atuar na resolução de conflitos, pois um ambiente conflituoso de trabalho pode ser desmotivador para as pessoas, afetando diretamente o rendimento das equipes.

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se por uma revisão bibliográfica baseada na pesquisa de livros e artigos científicos.

## 2. RELAÇÕES PÚBLICAS

A área de Relações Públicas ganhou força no Brasil na década de 60. Nesse período, o país passava por transformações políticas e econômicas. Houve, também, o incentivo econômico de uma política industrial desenvolvimentista, que logo trouxe para o Brasil muitas empresas multinacionais (KUNSCH, 1997).

Segundo o autor supracitado, com a entrada das empresas multinacionais no Brasil, surgiu, também, a cultura de valorização da comunicação, em especial a publicidade, propaganda e Relações Públicas. As empresas automobilísticas trouxeram para o país os primeiros departamentos nessa área, baseados em sua experiência no país de origem. Dessa forma, o setor responsável pela comunicação começou a se firmar no Brasil (KUNSCH, 1997).

Foi por meio dessa iniciativa, que as primeiras empresas de Relações Públicas foram surgindo no país (FORTES, 2002).

As Relações Públicas, portanto, é a área da empresa que cuida das relações da organização com seu público interno e externo, e de fatores como: boa reputação empresarial, confiabilidade e qualidade.

Às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das



empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento nas unidades consideradas (FORTES, 2002, p. 21).

Como pontua Costa (2018), a RP é responsável por comunicar a marca da empresa e seus valores, por meio de narrativas que construam uma imagem de seus produtos e serviços. Assim, podemos dizer que “as Relações Públicas surgem como forma de organizar as relações e processos de troca entre organizações e públicos, gerando benefício e valor para ambas as partes” (COSTA, 2018, s/p.).

Nesse contexto, ela atua no estabelecimento, criação ou expansão dos fluxos de comunicação na empresa, pois esta deve ser clara e concisa para o público e demonstrar que as mudanças ocorridas ou que irão ocorrer são de interesse público-alvo (ANDRADE, 1989), assim:

As Relações Públicas permitem que cheguem logo na organização as informações que circulam externamente. Diante de uma atitude estratégica inovadora, é pertinente observar as ameaças e as oportunidades com a finalidade de implementar ações de relacionamento apropriadas a cada configuração que o ambiente externo apresente (FORTES, 2002, p. 18).

Entende-se, por fim, que o RP tem “a função de analisar a organização em suas diversas dimensões e possibilidades para estabelecer planos estratégicos que transmitem a melhor mensagem da organização” (FERRARI, 2003).

### 3. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com ABRHRS (2016), “conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias”.

Nesse cenário, o conflito é a contradição de ideias, pensamentos, comportamentos entre duas ou mais pessoas, ou mesmo de interesses que são incompatíveis em algum nível ou em sua totalidade. Quando duas ou mais pessoas se apresentam dessa forma, temos ali, instalado um conflito (OLIVEIRA e PAULA, 2007).



Burbridge e Burbridge (2012), relatam que há três formas com as quais as pessoas lidam com conflitos, sendo elas, o poder, o direito ou os seus interesses.

Ainda, segundo ABRHRS (2016), algumas causas de conflitos dentro de uma organização são: as mudanças “que ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades”, pois estas tendem a gerar resistência por parte dos colaboradores que ficam com receios delas e de possíveis demissões, o que acarreta um solo fértil para novos conflitos; os recursos limitados, que podem afetar diretamente desempenho e motivação dos funcionários; e o choque entre metas e objetivos, que pode configurar a criação de impasses entre os departamentos da organização. Nesse ponto, podemos observar que a causa do conflito está atrelada a falta de comunicação e alinhamento da empresa, pois entre os departamentos não há diálogo para traçar as metas e os objetivos que devem ser alcançados.

Os conflitos tendem a serem vistos pelas pessoas, como sendo algo negativo, que provoca situações indesejáveis para o andamento da organização, gerando “sentimento de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas” (SOUZA; CARVALHO, 2004, p. 13).

Entretanto, nem todo conflito organizacional é ruim. Existem conflitos que são positivos:

(...) o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro (ABRHRS, 2016).

Dessa forma, os conflitos tidos como positivos trazem novos ares para a organização, mudanças de paradigmas e inovação, além de serem um fator motivador para a empresa e para seus colaboradores, possibilitando o crescimento, o sair da zona de conforto.



Nesse contexto, Souza e Carvalho (2004, p. 12), relatam que: “a presença, no gerenciamento de conflitos (...) tornará possível a adoção de novos enfoques dos processos comunicacionais, onde as estratégias, técnicas, métodos, concepções e discursos estejam voltados para uma formação progressiva”.

Ante ao exposto, torna-se necessário ressaltar que é preciso, para solucionar um conflito, a priori, compreender os lados que se apresentam, investigar os fatos que são apresentados, bem como os envolvidos na situação, suas condutas e comportamentos, para que dessa forma, ao tomar uma decisão, não incorra em uma atitude precipitada, ou em uma injustiça. Para tanto, é importante centrar a atenção naqueles que participam dos processos de mediação de divergências, para que possam auxiliar os envolvidos nas situações conflitivas de forma independente e reflexiva, navegando entre uma variedade de alternativas, gerando conhecimento de forma contínua e criativa sobre como lidar com as distinções e rivalidades de suas atividades de origem, gerando maiores condições para enfrentar desafios (SOUZA; CARVALHO, 2004).

#### **4. O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Partindo da pesquisa elaborada, temos que o profissional de RP é responsável, dentre suas funções, pela resolução dos conflitos que possam surgir dentro da organização, atuando como uma ponte a fim de conduzir vários problemas que venham a surgir, agindo sempre de forma profissional (COLNAGO, 2007).

Assim, o profissional de RP, deve ter inteligência profissional, pois este profissional, lida com diversas situações conflitantes e é preciso saber lidar e manejar as diferentes situações, bem como liderar as equipes que estão sob seu comando (MARCHIORI, 2006).

Do processo de diagnóstico à resolução do conflito, é necessário produzir uma mudança na percepção das partes envolvidas sobre a natureza e os fatores que levaram ao próprio conflito. Para isso, a reconstrução da sua narrativa é fundamental,



pois permite que as partes se distanciem do problema e se engajem no processo de resolução do conflito (ALMEIDA, 2014). Com base nisso, o profissional de Relações Públicas deve desenvolver estratégias com os colaboradores, a fim de que haja a consciência de que é preciso autorizar o outro a assumir seu próprio lugar (BRAGA, 2004).

Corroborando com este raciocínio, Costa (2018), retrata que as falhas comunicacionais afetam diretamente o negócio, portanto, este profissional deve traçar planos estratégicos para que a boa reputação da empresa se mantenha ou melhore, atuando diretamente na resolução de conflitos.

Portanto, cabe às Relações Públicas a sensibilidade em perceber as particularidades e heterogeneidades dos sujeitos, trabalhando com as informações de forma linear e simples (OLIVEIRA e PAULA, 2007). A comunicação interna, portanto, pode ser uma ferramenta utilizada por este profissional para a manutenção do equilíbrio e sintonia entre o público interno de uma empresa (RUSSOMANO, 2008).

Segundo Fortes (2002), os conflitos e problemas existentes dentro das empresas, são resolvidos por meio do profissional RP, pois uma empresa lida com funcionários e, consequentemente, estes possuem problemas, sejam relacionados ao trabalho ou não, portanto, é preciso ter um olhar atento para essas questões a fim de evitar problemas futuros, sejam de baixa produtividade, de ineficiência, decorrentes de mudanças de técnicas de trabalho, do incremento de novas tecnologias, de mudanças de postos de trabalho/setores ou, até mesmo, da implementação de procedimentos automatizados.

## 5. CONCLUSÃO

Ante ao exposto fica evidente a relevância da atuação do profissional de RP na resolução de litígios, bem como há de se destacar que apesar de os conflitos, muitas vezes, serem vistos como negativos, há, também, um lado positivo neles, que acarretam consequências boas, tanto para a organização quanto para os colaboradores.



Nesse contexto, destaca-se a necessidade de gerir os conflitos a fim de auxiliar os envolvidos nas situações conflitivas de forma independente e reflexiva, gerando maiores condições para enfrentar desafios e melhorando o clima organizacional.

Sendo assim, retomando a questão norteadora deste estudo, que visou responder: como o profissional de Relações Públicas pode atuar na resolução de conflitos, pode-se concluir que este profissional atua como uma ponte a fim de conduzir vários problemas que venham a surgir, devendo agir sempre de forma profissional, desenvolvendo estratégias e planos estratégicos para que a boa reputação da empresa se mantenha ou melhore e os conflitos internos sejam sanados.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS – ABRHRS. Gestão de Conflitos: Transformando conflitos organizacionais em oportunidades. **Associação Brasileira de Recursos Humanos**, 2016. Disponível em: <<https://www.abrhrs.org.br/noticia/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades>>. Acesso em: outubro de 2021.

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos**. São Paulo: Dash, 2014.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das reflexões públicas**. São Paulo: Ed. Loyola, 1989.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Richard Marc. **Gestão de conflitos: Desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

BRAGA, José Luiz. Os estudos de interface como espaço de construção do campo da Comunicação. **Revista Contraponto**, n. 10/11, 2004. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.22409/contracampo.v0i10/11.542>. Acesso em: 01 de julho de 2022.

COLNAGO, Camila Krohling. Os Novos Enfoques da Comunicação Organizacional no Ambiente Complexo. In: **I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, 2007, São Paulo, SP. I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo, SP: ECA/USP, 2007. v. 1.

COSTA, Thaís. Relações Públicas é um processo estratégico de comunicação que constrói relações de benefício mútuo entre as organizações e seus públicos. **Blog Rock Content**. nov. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/relacoes-publicas/> Acesso em: outubro de 2021.



FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social. In: **Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. UMESP, São Bernardo do Campo. Vol 1, no. 1, junho de 2003.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes Ferreira. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, v. 5, n. 13, p. 67–75, 2017. Disponível em: DOI: 10.47385/cadunifoa.v5.n13.1019. Acesso em: 01 de julho de 2022.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas processo, funções, tecnologia e estratégias**. Summus Editorial. 2002.

GAIO, Sofia. **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. 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/viewFile/4840/4090> Acesso em: outubro de 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade Novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5 ed. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

RUSSOMANO, Tânia. **O olhar humanizado da gestão empresarial: o papel do profissional de Relações Públicas como gestor e educador do processo comunicacional**. Bauru, 2008.

SOUZA, Valdemarina Bidone de Azevedo e; CARVALHO, Cíntia da Silva. Relações Públicas e Inteligência Profissional: a complexidade interdisciplinar viva. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. V. 1, n. 1. 2004. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/230600909.pdf> Acesso em: outubro de 2021.

Enviado: Agosto, 2021.

Aprovado: Julho, 2022.

<sup>1</sup> Pós-graduação em marketing e gestão de pessoas, pós-graduação em administração pública e recursos humanos, graduação em bacharel em administração. ORCID: 0000-0002-3331-1775.