

Relações Públicas e Comunicação Organizacional:
dos fundamentos às práticas

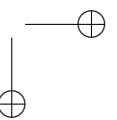
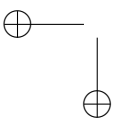
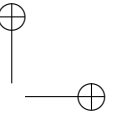
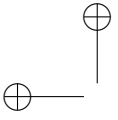
Vol I (2014)

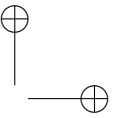
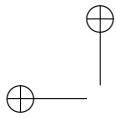
Gisela Gonçalves & Marcela Guimarães (org.)



Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas

livros
LABCOM
books

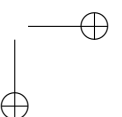
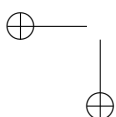


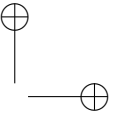
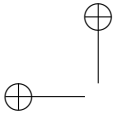


Gisela Gonçalves & Marcela Guimarães (org.)

Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas

Coleção Relações Públicas e
Comunicação Organizacional
(vol. 1)





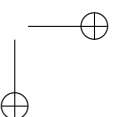
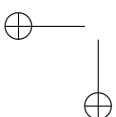
Livros LabCom
Covilhã, UBI, LabCom, Livros LabCom
www.livroslabcom.ubi.pt
DIREÇÃO: José Ricardo Carvalheiro

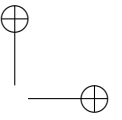
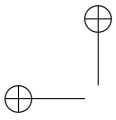
SÉRIE: Comunicação Estratégica

TÍTULO: Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas
COLEÇÃO: Relações Públicas e Comunicação Organizacional:
dos fundamentos às práticas (vol. 1)
ORGANIZADORES: Gisela Gonçalves & Marcela Guimarães
ANO: 2014

ISBN
978-989-654-174-3 (Papel)
978-989-654-176-7 (pdf)
978-989-654-175-0 (epub)
DEPÓSITO LEGAL: 383687/14
TIRAGEM: Print-on-demand

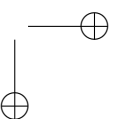
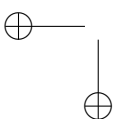
DESIGN DE CAPA: Madalena Sena
PAGINAÇÃO: Filomena Matos

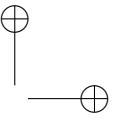
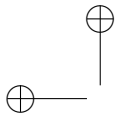




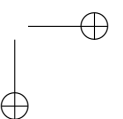
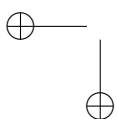
Índice

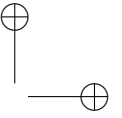
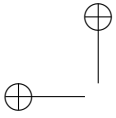
Apresentação da Coleção	1
Introdução	
<i>Gisela Gonçalves & Marcela Guimarães</i>	3
Envolve ou morra: de Brian Solis a Chaïm Perelman com uma visão estratégica do <i>engagement</i> das organizações com seus públicos	
<i>Geder Parzianello</i>	13
O princípio CCO – Comunicação constitui a organização: estudo comparativo com centro na questão constitucional	
<i>Evandro Samuel Oliveira</i>	25
Relações Públicas: uma perspectiva a partir do paradigma da complexidade	
<i>Rudimar Baldissera</i>	49
O <i>campo</i> e o triângulo operacional da assessoria de imprensa	
<i>Vasco Ribeiro</i>	65
Comunicação e Política: estratégias comunicacionais aplicadas no fomento à participação política em campanhas eleitorais brasileiras	
<i>Rejane de Oliveira Pozobon & Gabriela Assmann</i>	89
Os modelos tradicional e apreciativo de diagnóstico comunicacional: Desafios e Oportunidades	
<i>Tiago Weschenfelder de Oliveira & Gisela Gonçalves</i>	105





O papel da comunicação na promoção da notoriedade das marcas <i>Teresa Ruão</i>	121
Relações Públicas Estratégicas <i>Susana de Carvalho Spínola</i>	139
Relações Públicas: novas diretrizes curriculares nacionais para o bacharelado VERSUS proposta de “flexibilização” da concessão do registro profissional de relações públicas a não bacharéis da área – o momento da decisão <i>Manoel Marcondes Machado Neto & Denise Rugani Töpke</i> . . .	161
Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas <i>Notas sobre os autores</i>	177



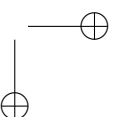
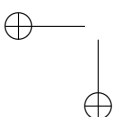


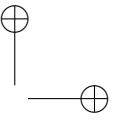
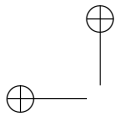
Apresentação da Coleção

A *Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Dos fundamentos às práticas* visa promover uma reflexão crítica alargada às diversas manifestações e aplicações das relações públicas e da comunicação organizacional que por vias diversas intervêm nos vários domínios da atividade humana e organizacional. Classicamente posicionada no âmbito dos estudos em ciências da comunicação, a investigação em relações públicas e comunicação organizacional apresenta, cada vez mais, uma identidade interdisciplinar, no cruzamento com outras áreas do saber, com especial ênfase para as ciências sociais e económicas. Paralelamente, também a prática contemporânea das relações públicas tem vindo a enfatizar uma aproximação multidisciplinar ao saber fazer, afirmando-se hoje como uma atividade profissional legítima e relevante nas mais diversas organizações da sociedade.

Esta coleção apresenta diferentes faces da investigação no campo das relações públicas e da comunicação organizacional, assim como, uma reflexão sobre questões associadas à sua prática profissional no Brasil e em Portugal, decorrentes dos respectivos contextos culturais, políticos e socioeconómicos. Além de contribuir para o avanço da investigação e reflexão teórica, o conjunto de textos aqui reunidos ambiciona oferecer um relato das relações públicas e da comunicação organizacional na contemporaneidade.

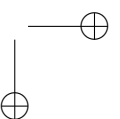
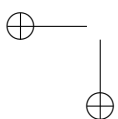
Organizada em 4 volumes, a coleção reúne textos de diferentes autores-colaboradores portugueses e brasileiros. O 1º volume, intitulado “Relações públicas e comunicação organizacional: fronteiras conceptuais”, é dedicado aos fundamentos epistemológico e ontológico deste campo disciplinar, claramente multi e interdisciplinar. No 2º volume, a ênfase é colocada na dialética entre “Comunicação, desenvolvimento e sustentabilidade”, sempre na fronteira e em diálogo com os estudos de relações públicas e comunicação organizacional. O 3º volume, “Novos media e novos públicos” incide sobre as novas formas de fazer e pensar os relacionamentos com os diferentes atores sociais, ao nível empresarial, institucional e político. Já no 4º e último volume da coleção são discutidos diferentes e pertinentes “Interfaces da comunicação com a cultura”.

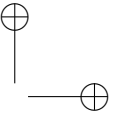
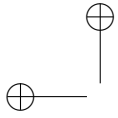




Um breve comentário relativo à política editorial. Respeitam-se as vozes de cada um dos autores, no uso do português do Brasil ou de Portugal. É também da responsabilidade de cada autor-colaborador a referência bibliográfica, assim como a obtenção do direito de replicação de imagens ou textos.

A coleção é editada on-line, em papel e e-pub, pelo LabCom, editora sediada na Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
www.labcom.ubi.pt





Introdução

Gisela Gonçalves & Marcela Guimarães

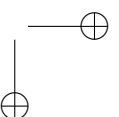
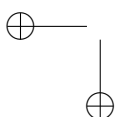
...

Na esfera académica de língua inglesa, *Organisational Communication* e *Public Relations* representam áreas de investigação distintas, com raízes e tradições científicas diferentes. A Comunicação Organizacional é comumente associada ao estudo dos processos comunicacionais intra-organizacionais e à comunicação inter-pessoal entre os membros da organização. As Relações Públicas são sobretudo associadas às relações desenvolvidas pelas organizações com os diferentes grupos de públicos ou *stakeholders*. Tradicionalmente, a investigação em Comunicação Organizacional olhava para as organizações como um contêiner dentro do qual a comunicação acontecia. Ficava de fora a análise dos processos comunicacionais e relacionais que se desenvolviam além das fronteiras organizacionais. Daí que a comunicação direcionada para as audiências externas ou para o mercado fosse considerada do âmbito das Relações Públicas ou do Marketing.

Hoje não se justifica um olhar para “dentro” separado do “olhar para fora” no estudo dos processos comunicativos das organizações. Para legitimarem o seu lugar na sociedade, em termos materiais e simbólicos, as organizações têm de desenvolver uma enorme variedade de atividades complexas de comunicação. Atividades essas que não são facilmente circunscritas e que podem envolver tanto relações internas como externas. Não faz sentido dividir os domínios de investigação em “comunicação interna” ou “comunicação externa”. Pode-se pensar nos funcionários como potenciais embaixadores de uma organização, por exemplo. Mas este papel diplomático não está à partida garantido. Uma ação comunicacional junto dos públicos internos pode ter impacto nos públicos externos, e vice-versa.

A divisão do campo de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas é ainda visível nas próprias comunidades e associações científicas internacionais. No caso da *International Communication Association* (ICA), por exemplo, existem dois grupos separados para a investigação em cada uma das áreas: *Public Relations Division* e *Organisational Communication Division*. Esta separação de campos está também patente nas principais

Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, 3-11

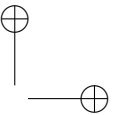
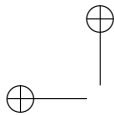


revistas científicas. A *Management Communication Quarterly*, por um lado, e a *Public Relations Review*, por outro, são representativas, respectivamente, da investigação em Comunicação Organizacional e em Relações Públicas.

No espaço europeu, a divisão entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas não existe de forma tão afinçada. A *European Communication Research and Education Association* (ECREA), por exemplo, inclui uma única secção denominada *Organisational and Strategic Communication*, deixando assim cair a expressão Relações Públicas. O mesmo fenómeno pode ser observado no caso português. A Sociedade Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM) inclui um único grupo de trabalho denominado *Comunicação Organizacional e Institucional*. Podem ser apontadas várias explicações para este aparente abandono ou substituição da expressão relações públicas em Portugal. Destacamos duas. Por um lado, o facto de as relações públicas terem surgido primeiro como profissão conduziu a debates mais próximos de uma visão tecnicista e instrumental, do que de uma real indagação teórica. Por outro lado, a dificuldade em definir o que são as relações públicas, pois até aos dias de hoje se continua a poder observar a conotação com atividades tão díspares como porteiro de discoteca ou organizador de festas.

Na realidade, as primeiras teorizações sobre relações públicas desenvolveram-se de facto de forma muito próxima da prática profissional. Não é por acaso que a teoria da excelência das relações públicas (Grunig et al, 1992), guiada pelo objectivo de melhorar a *praxis* do profissional de relações públicas, tenha sido durante muito tempo a perspectiva teórica dominante. No entanto, também é verdade que, recentemente, têm surgido outras teorias mais sociológicas e mais reflexivas, centradas no papel das relações públicas na esfera pública, e que propõem outras formas de questionar as relações públicas e a sua atuação nas diferentes esferas sociais – empresarial, política, governamental e não governamental (ver, por ex., Heath, 2010; Ihlen et al, 2009; L'Etang & Pieczka, 2006).

Observemos agora a oferta de estudos de nível superior no campo das Relações Públicas e Comunicação Organizacional. No caso de Portugal, muito dificilmente se encontrará um curso com a expressão Comunicação Organizacional na sua denominação, em qualquer um dos níveis de ensino superior (licenciatura, mestrado e doutoramento) (Gonçalves, G.; Spinola, S. & Padamo, C., 2013). Ao nível de Licenciatura, o domínio das Relações Públicas está habitualmente integrado num curso de banda larga em “Ciências da Co-

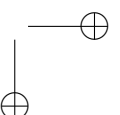
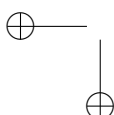


municação”, que oferece disciplinas e conteúdos de várias áreas, como sejam, o jornalismo, a publicidade, a comunicação audiovisual e também as relações públicas. No caso do mestrado é comum o curso chamar-se “Gestão estratégica das relações públicas” ou “Comunicação estratégica: relações públicas e publicidade”, mas raramente “Comunicação organizacional”. Os doutoramentos também são em Ciências da Comunicação, podendo incluir linhas de pesquisa ou temas de investigação no âmbito da comunicação organizacional, das relações públicas ou da comunicação estratégica. Mas a um nível muito residual. De acordo com os dados da Direcção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, até 2013, realizaram-se em Portugal 305 doutoramentos na área das Ciências da Comunicação. No entanto, apenas 14 (4,5%) se centraram em temas da comunicação organizacional ou das relações públicas.¹

Mas voltemos novamente a atenção para as associações científicas de investigação em comunicação europeia (ECREA) e portuguesa (SOPCOM). Como referimos antes, ao contrário do caso da ICA, os nomes dos grupos de trabalho da ECREA e da SOPCOM deixaram cair a expressão “relações públicas”. Mas significará isso que também abandonaram os fundamentos teóricos, a literatura, os autores chave em relações públicas? Certamente que não. Ao se analisar os programas e actas dos congressos da ECREA ou da SOPCOM, rapidamente se percebe que englobam trabalhos de investigadores que recorrem a enquadramentos teóricos e metodológicos caros tanto para o campo das Relações Públicas como da Comunicação Organizacional. Isto não significa, no entanto, que os dois campos de estudo se envolvam num diálogo frequente e visível, mas antes que se desenvolvem numa coexistência pacífica e paralela.

Como as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional têm um campo comum de investigação – a comunicação nas e das organizações – seria de esperar um maior aproveitamento das sinergias de ambas as esferas de investigação. Na opinião de Cheney & Christensen (2001, p. 170), ambos os campos de estudo são culpados por essa falta de “interação, networking e fertilização cruzada”. Leitch e Neilson (2001: 131) também apelam para o desenvolvimento de ligações mais fortes entre as áreas da comunicação organizacional e das relações públicas.

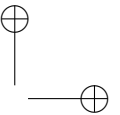
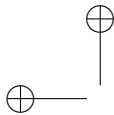
¹ Dados da Direcção geral de estatísticas da educação e ciência consultados em www.dgeec.mec.pt (acedido a 30 de Outubro de 2014).



No caso do Brasil, a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas situam-se em campos distintos, embora no contexto organizacional apresentem objetivos comuns, uma vez que ambos visam resolver problemas de comunicação internos e externos. No entanto, o campo da Comunicação Organizacional está mais voltado para os processos comunicativos organizacionais estabelecidos em distintos níveis, fluxos e redes formais e informais. Para tanto, emprega técnicas e instrumentos das áreas de relações públicas, publicidade, marketing, jornalismo empresarial, etc., na gestão da comunicação das organizações. Enquanto as relações públicas, tanto do ponto de vista da atividade como da profissão, estão voltadas para os públicos, ou seja, para a gestão dos relacionamentos da organização. Assim, o que se observa é que a distinção na denominação e definição da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas é explícita, porém há um movimento da comunidade científica no sentido de aproximar e unir estes campos de saber e fazer.

Isto pode ser percebido, por exemplo, a partir da criação da *Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (ABRAPCORP) em 2006, com o objetivo de congregar e fomentar a produção científica de pesquisadores de áreas comuns no campo das ciências da comunicação sem estabelecer uma divisão entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ainda no âmbito das associações, destaca-se a *Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação* (INTERCOM), responsável pela organização de periódicos, livros e congressos nacionais e regionais, os quais contam com um grupo de pesquisa denominado *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. O grupo de pesquisa é um espaço de reflexão que articula a pesquisa sobre os processos de relacionamento entre as organizações e os públicos sem distinção entre as áreas, uma vez que as compreende como uma única área.

Entretanto, outras associações preservam a distinção. É o caso da *Associação Brasileira de Comunicação Empresarial* (ABERJE) voltada ao debate da Comunicação Empresarial e Organizacional por entender esta pelas suas funções: administrativa, política, cultural e simbólica no processo de gestão estratégica das organizações. E da *Associação Brasileira de Relações Públicas* (ABRP) fundada em 1954, com o objetivo de fortalecer e trabalhar pelo reconhecimento da atividade de Relações Públicas no país. A ABRP foi a responsável por mobilizar o processo de regulamentação da atividade profissional de Relações Públicas por meio da lei federal 5.377 de 1967.



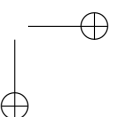
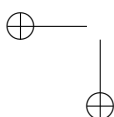
E embora as Relações Públicas tenham surgido há exatos 100 anos no Brasil com a criação do primeiro Departamento de Relações Públicas na empresa canadense “The San Paulo Tramway Light and Power Limited” seguindo os moldes tecnicistas norte-americano, até hoje enfrenta problemas quanto a sua base conceitual (Andrade, 1993). Como em Portugal, as Relações Públicas continuam a enfrentar problemas quanto à sua definição enquanto ciência e técnica. Por isso, as Relações Públicas têm encontrado na Comunicação Organizacional uma sustentação para o reconhecimento da área e da atuação profissional. A polissemia que circunda as relações públicas, como dito por Porto Simões (1995), ainda constitui um dos principais desafios aos profissionais para se posicionarem no mercado, uma vez que a atividade pode ser produzida com ou sem a presença destes.

No ensino superior, os cursos de graduação em Relações Públicas, após a orientação presente na Resolução nº 2 de 27 de setembro de 2013, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas, a área deixa de ser uma das habilitações do curso de graduação em Comunicação Social, assim como o jornalismo, passando a ter autonomia e características próprias da área de Relações Públicas. Por isso, os cursos de graduação estão em fase de adaptação dos seus projetos político-pedagógicos.

Com relação à terminologia dos cursos de graduação, predominam os cursos de Relações Públicas, os quais abordam a Comunicação Organizacional em sua estrutura curricular. Já entre os cursos de pós-graduação, no nível de especialização (*lato sensu*) são crescentes os cursos que levam o nome de Comunicação Organizacional ou Comunicação Empresarial, até como estratégia para atrair profissionais das diferentes áreas da comunicação social, sendo rara a denominação específica de Relações Públicas. E no nível *stricto sensu* (mestrado e doutorado) os programas são concentrados nas Ciências da Comunicação, totalizando 63 cursos, sendo 20 de doutorado, 42 de mestrado acadêmico e um de mestrado profissional². Nestes cursos, as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional são contempladas nas linhas de pesquisa dos programas, porém não de maneira particular.

Em comparação com outras áreas científicas, as relações públicas são uma disciplina emergente, com fronteiras permeáveis a outras disciplinas, como a

² Dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Diretoria de Avaliação, documento de área 2013, consultados em www.capes.gov.br (acedido a 08 de Novembro de 2014).



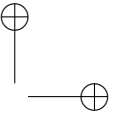
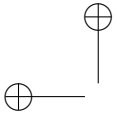
sociologia, a psicologia, a ética, a retórica, a política, a gestão, o marketing, o jornalismo, a propaganda, e claro, a comunicação organizacional. A legitimação da disciplina das relações públicas, decorre precisamente dessa sua elevada complexidade, desse estado de permanente negociação e realinhamento das suas fronteiras conceptuais. Enquanto editoras deste volume, também nós acreditamos que os estudos no âmbito da Comunicação Organizacional podem ser cruciais para o desenvolvimento do campo das Relações Públicas e vice-versa. Afinal, qualquer disciplina vibrante necessita incluir no seu seio várias possibilidades teóricas e empíricas, várias propostas interdisciplinares e transdisciplinares.

O conjunto de 9 capítulos reunidos neste livro, sob o título “Fundamentos e Fronteiras Conceptuais das Relações Públicas”, são um bom exemplo do esforço interdisciplinar, e que desde já agradecemos aos autores, visível nas pontes e caminhos que cada pesquisador constrói e percorre no estudo das relações públicas e da comunicação organizacional.

O capítulo que abre este volume, da autoria de Geder Parzianello, da Universidade Federal do Pampa (Brasil) desafia-nos a analisar as relações públicas a partir da retórica. Em “Envolve ou morra: de Brian Solis a Chaïm Perelman com uma visão estratégica do *engagement* das organizações com seus públicos”, somos conduzidos para uma reflexão sobre as relações públicas no âmbito da comunicação estratégica a partir de uma concepção de *engagement* que transversaliza campos distintos do conhecimento. A investigação visa contribuir para uma epistemologia transdisciplinar no estudo da comunicação na perspectiva da mediação do relações públicas diante dos novos e tradicionais canais de comunicação.

Os dois capítulos seguintes enfatizam a importância de estudar o fenómeno das relações públicas e da comunicação organizacional fundamentados em reflexões epistemológicas e sociológicas. Evandro Samuel Oliveira, da Universidade de Leipzig, Alemanha e Universidade do Minho (Portugal), propõe-se dissecar os fundamentos do princípio da CCO – Comunicação Constitui a Organização, a partir de três pressupostos epistemológicos: raciocínio dedutivo, indutivo e combinado. Na sua análise da questão constitucional demonstra ainda como a formação do princípio CCO foi influenciada por teorias das organizações e da sociologia, com especial ênfase na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann.

Rudimar Baldissera, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Bra-

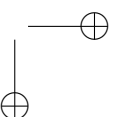
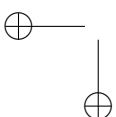


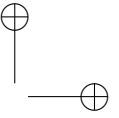
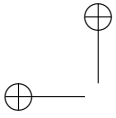
sil) conduz-nos pelo paradigma da complexidade numa reflexão sobre as relações públicas na contemporaneidade. No seu estudo, o autor parte de duas perspectivas das relações públicas no Brasil, ambas centradas na relação organizações versus público, para demonstrar a partir do paradigma em questão, que os públicos não devem ser percebidos como um extremo, mas constituintes da organização. E que neste contexto, as relações públicas devem qualificar os relacionamentos por meio de uma comunicação estratégica com cada público.

No 4^o capítulo deste livro, o jornalismo, a propaganda e as relações públicas servem de fundamento à procura do fundamento ontológico da *techne* ‘assessoria de imprensa’, desenvolvida pelas organizações com o intuito de influenciar a opinião pública. A partir do diálogo entre estas diferentes áreas de saber e *praxis*, Vasco Ribeiro, da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Portugal), situa o processo operacional da assessoria de imprensa no triângulo formado pela ‘produção de conteúdos’, ‘relacionamento com os jornalistas’ e ‘criação de eventos’. Contrariando a opinião dos mais puristas do campo do jornalismo, na visão deste investigador, não se pode deixar de assumir a existência de uma relação de forte dependência entre a assessoria de imprensa e o jornalismo.

Rejane de Oliveira Pozobon e Gabriela Assmann da Universidade Federal de Santa Maria (Brasil) apresentam no seu estudo o diálogo que se estabelece entre o campo da comunicação e da política para justificar o papel das relações públicas na promoção de participação política em campanhas eleitorais. O estudo aponta para a necessidade de repensar constantemente o conceito de estratégia no âmbito das relações públicas, uma vez que o mesmo é fundamental para a atuação do profissional nas campanhas eleitorais e também na comunicação organizacional.

As teorias das organizações, por um lado, e as teorias do branding, por outro, dão o mote aos diálogos que se cruzam nos dois capítulos seguintes. Tiago Oliveira e Gisela Gonçalves, da Universidade da Beira Interior (Portugal), analisam comparativamente dois tipos de diagnóstico organizacional que servem de fundamento ao planeamento da comunicação nas organizações, os modelos funcionalista e apreciativo. No seu estudo, enfatizam de que forma o modelo apreciativo de diagnóstico comunicacional, fundado por David Coperider, pode representar uma nova forma de compreender as organizações, a partir de uma visão dialógica e interacional dos diferentes públicos.





O planeamento da comunicação organizacional continua no centro do capítulo proposto por Teresa Ruão da Universidade do Minho (Portugal). A investigadora analisa o trabalho estratégico da comunicação organizacional na construção da notoriedade das marcas. Na sua opinião, a comunicação cumpre o papel fundamental de promover a memorização e a construção de sentido para a oferta organizacional, cuja conceptualização mais sustentada dará origem à imagem e permitirá uma eficaz relação com o mercado.

O conceito de estratégia está também no centro do capítulo seguinte, da autoria de Susana de Carvalho, do Instituto Superior de Novas Profissões (Lisboa). A investigadora propõe-se responder às questões "quem sou?", "com quem me relaciono?" e "quais os meus valores fundamentais orientadores da minha conduta?" inspirada por várias escolas e contributos ao pensamento estratégico. A partir das respostas fundamenta aquilo que designa como a função das relações públicas estratégicas: uma função de intervenção social como construtoras de realidade.

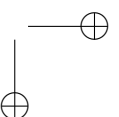
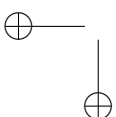
O último capítulo desta colectânea é da autoria de Manoel Marcondes Machado Neto e Denise Rugani Töpke, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Brasil). Os autores partem da análise de dois fatos recentes na história das relações públicas no Brasil, a aprovação das novas diretrizes curriculares para os cursos de graduação em relações públicas e a proposta de "flexibilização" para concessão de registro profissional a não bacharéis da área, para discutir o futuro do ensino superior das relações públicas e o posicionamento do profissional no mercado da comunicação.

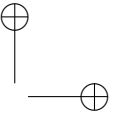
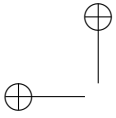
Com o conjunto de textos agora apresentados, tecido num diálogo entre pesquisadores brasileiros e portugueses, e entretido na interdisciplinaridade que caracterizam os estudos de relações públicas e de comunicação organizacional, convidamos os leitores a refletir sobre alguns dos fundamentos e fronteiras que norteiam esta área do saber. Compete agora si, caro leitor, aceitar o desafio e entrar na conversa.

Referências

Andrade, T. (1993). *Para entender Relações Públicas*. São Paulo: Edições Loyola.

Gonçalves, G.; Spinola, S. & Padamo, C. (2013). *Analysing public relati-*





ons education through international standards: The Portuguese case. in *Public Relations Review*, 25 (3): 328-330.

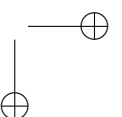
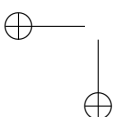
Grunig, J.E.; Dozier, D.M.; Ehling, W.P.; Grunig, L.A.; Repper, F.C. & White, J. (Eds.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

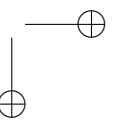
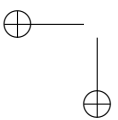
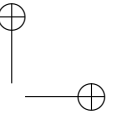
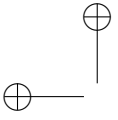
Heath, R.L. (ed.) (2010). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

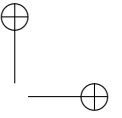
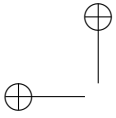
Ihlen, Ø.; van Ruler, B. & Fredriksson, M. (Eds.). (2009). *Public relations and social theory: Key figures and concepts*. Nova Iorque: Routledge.

L'Etang, J. & Pieczka, M. (Eds.). (2006). *Public relations: Critical debates and contemporary practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Simões, R.P. (1995). *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus Editorial.







Envolva ou morra: de Brian Solis a Chaïm Perelman com uma visão estratégica do *engagement* das organizações com seus públicos

Geder Parzianello

Universidade Federal do Pampa

Resumo: Este texto aproxima dois pesquisadores, um deles polonês naturalizado belga e outro norte-americano, precursores de tradições teóricas fundadoras em diferentes campos do conhecimento para que se possa estabelecer um referencial teórico interdisciplinar em relações públicas nos domínios da comunicação estratégica. Trata-se de um estudo teórico-reflexivo conceitual, com base em pesquisa bibliográfica de circulação ainda pouco expressiva no Brasil, mas, cujos autores, ainda que separadamente, vem sendo amplamente aproveitados em estudos contemporâneos, principalmente, nos Estados Unidos, na Alemanha e em Portugal.

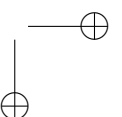
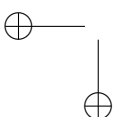
Palavras-chave: *engagement*, relações públicas, Perelman, Solis.

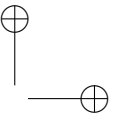
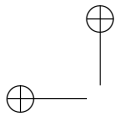
Pressupostos

NÃO apenas enquanto indivíduos nós não conseguimos viver sós porque somos *animais políticos* como já postulado por Aristóteles, mas, também as organizações precisam ser geridas desde pressupostos inter-relacionais pelos quais se objetiva uma comunicação sempre mais estratégica com seus públicos; o que requer, sobretudo, negociações constantes. É neste âmbito que atua o profissional de relações públicas enquanto um especialista do campo da comunicação social atento a demandas internas e externas para garantir a gestão dos processos comunicacionais das empresas, organismos e instituições.

Embora a comunicação possa ser entendida desde uma concepção mais fenomênica em meio a condições de intersubjetividades e no amparo de contribuições filosóficas acerca dos sentidos, aqui a comunicação é tomada enquanto processo e um processo cotidiano circunscrito a condições de eficiência da linguagem em uso. Recorremos não a Martin Heidegger e sua fenomenologia existencial sobre a fala (*Gerede*) em que pese ele também tenha se

Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, 13-24



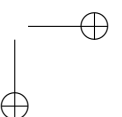
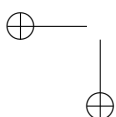


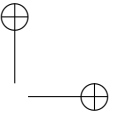
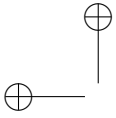
ocupado de questões comunicacionais do cotidiano, mas antes a Perelman e Tyteca com seus postulados argumentativos de tradição aristotélica e a estudos de Brian Solis e suas aplicações no mundo das comunicações negociadas entre organizações e pessoas.

Quando Harold Lasswell, no começo da década de 1920, esboçou um modelo de comunicação linear não pudera ele suportar a complexidade do processo com o qual estava lidando. Bloomfield, alguns anos depois, ofereceria uma primeira complementariedade à visão linear de um emissor que envia mensagens a um receptor, chamando a atenção para a comunicação massiva. E, desde então, temos compreendido a comunicação cada vez menos linear entre emissores e receptores e sempre mais de forma espiral porque entendia como mais complexa e multidirecional, pouco previsível e absolutamente dinâmica, ainda que em certo modo bastante recorrente, ou processual e sistêmica.

Embora os sujeitos não se comportem como queria entender a visão reducionista da psicologia comportamental norte-americana dos anos 40 e 50 existem certas regularidades que permitem pensar a relação entre causas e efeitos no âmbito da comunicação humana e isso muito interessa a quem produz e a quem consome. As empresas carecem cada vez mais de uma comunicação eficaz com seus públicos e vem sendo crescente a consciência de que é preciso pessoal capacitado para fazê-lo. O profissional de relações públicas ocupa lugar estratégico em novos modelos de gestão, lugar este traduzido em oportunidades efetivas de carreira, principalmente na cultura empresarial norte-americana e em muitos dos conglomerados europeus e aos poucos, em grandes empresas na América Latina.

Tench e Yeomans (2009: 28-29) ressaltam a relevância do profissional de relações públicas no contexto empresarial e dos negócios. Mais recentemente, esse diâmetro de atuação profissional tem se expandido a outras nações e para campos alternativos como o da cultura, entendida como forma de economia e circuito de produção de riquezas. Atenta a esta nova tendência de ampliação global do espectro das economias circulantes em sociedade, a Universidade Federal do Pampa, a Unipampa, no extremo Sul do Brasil, criava em 2011 o curso de graduação em Relações Públicas com ênfase em Produção Cultural. Tratava-se de uma proposta bastante original para a época, diante de novos paradigmas de economia criativa e coerente com o contexto das políticas nacionais para o setor. Tal dimensão reforçava ainda mais o papel mediador do





agente responsável pela comunicação figurado na pessoa do profissional de relações públicas.

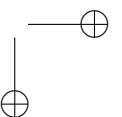
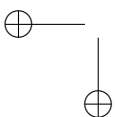
Seja onde for que atue, o profissional de relações públicas é um mediador e tem a função de organizar e intervir nos processos gerenciais. Sua força será tanto mais decisiva, quanto maior reconhecimento lhe for dado pelos sujeitos que se encontram no espaço onde ele interage e quanto maior for a sua possibilidade de antever questões, formular diagnósticos, gerenciar crises e garantir a comunicação eficaz e eficiente nas e através das organizações.

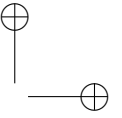
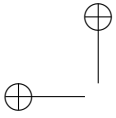
O *engagement*

Nesse artigo, reunimos constructos teóricos em torno de um elemento que consideramos central para o êxito de toda comunicação: o *engagement*. Em português de Portugal não se encontrou, talvez, até hoje uma tradução apropriada semanticamente para a exata significação de *engagement*. No Brasil, todavia, o emprego do termo *engajamento* parece mais que uma tradução idiomatizada porque nos representa ao sentido como perfeito para o significado do conceito no domínio da comunicação dialógica. *Engajamento* nos representa adesão, envolvimento, engate e pertencimento, o que leva a um conceito de compromisso. O mundo dos negócios persegue esse compromisso com os mais variados nomes: fidelização, consumo programado, tradição de mercado, etc.

Gonçalves e Elias (2013) situam o *engagement* como conceito-chave no trabalho de relações públicas, ao lado da interatividade e da comunicação dialógica. Em nossa contribuição, a compreensão do *engagement* no processo comunicacional permite um cruzamento transversal com outro relevante constructo teórico que é do campo dos estudos de argumentação, mais especificamente desde o trabalho da Nova Retórica de Chaïm Perelman e com as ideias contemporâneas de Brian Solis.

Filosofia analítica e retórica são campos do saber que se unem nesse sentido, para oferecer as bases epistêmicas de compreensão de processos comunicacionais da linguagem em uso e seu potencial argumentativo, tão essencial à sobrevivência das organizações. A partir desse eixo de fundamentação teórica, sustenta-se a ideia de que a comunicação das organizações com seus públicos requer acima de tudo o conhecimento por parte delas do auditório ao qual se dirigem, não havendo possibilidade de uma comunicação eficaz e eficiente





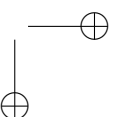
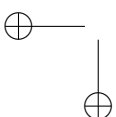
sem essa condição ou quando esta comunicação pareça dirigir-se a uma figura etérea do cliente, do consumidor e cidadão.

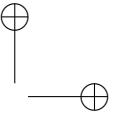
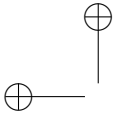
Queremos crer que os autores referência dessa proposição no artigo, a saber Perelman e Solis, ambos nos permitem possíveis convergências entre estudos de diferentes tradições e épocas graças a suas preocupações muito semelhantes e seus percursos teóricos bastante complementares. Supomos que tais referenciais sejam mesmo capazes de contribuir para uma epistemologia transdisciplinar e diacrônica de modo que possamos estudar a comunicação na perspectiva da mediação do profissional de relações públicas para explorar novos canais de comunicação ou mesmo convencionais em seu potencial criativo e na dimensão da comunicação dialógica.

O termo comunicação dialógica foi apresentado por Kent e Taylor em 1998 quando identificaram que a percepção do público sobre a utilidade de uma informação está entre as primeiras condições a que se deve atender quando se planeja e pratica a comunicação interna e externa de uma organização. Dela depende ligeiramente a condição posterior que é propriamente a de engajamento, claro que associada à condição técnica de acesso à informação, bem como a uma pré-disposição para renovar o que esses autores chamaram anos depois de mutualidade, ou a capacidade de reconhecimento dessa relação com base na igualdade mútua.

Com efeito, comunicar implica um reconhecimento de igualdades. Mesmo que seja, como disse Edgar Morin em 2003 durante discurso proferido na Unesco a igualdade na diferença. Porque, desde a sociologia compreensiva francesa se pode falar na distinção entre a diferença (desejada) e a desigualdade (que precisa ser suprimida) nas relações sociais. Quando em situação comunicativa, é fundamental que se estabeleçam as condições de algum nível de igualdade, sem o qual não se consegue manter o diálogo tão necessário entre os agentes ou atores sociais. Disso resulta pensar que organizações e pessoas não devem falar a seus públicos como que situadas em posições hierarquicamente distintas.

Será preciso aproximar-se deles o máximo possível, conhecê-los antecipadamente, aproximando valores e argumentos conforme condições preexistentes. A comunicação carece, portanto, de assentimento do interlocutor não apenas em torno do que se diz, mas da própria condição de dizê-lo. O psicólogo norte-americano Leon Festinger, em 1957, em uma tese que chamou de Teoria das Dissonâncias Cognitivas, enunciava que estamos mais inclinados





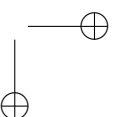
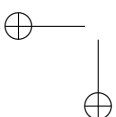
a concordar com uma posição à medida que existam previamente as condições em nosso entendimento e vontade para isso. E aderir a um pensamento, concordar com um ponto de vista é a condição social da comunicação.

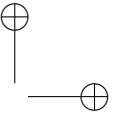
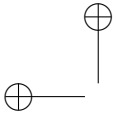
Ocorre que, não raro, as empresas, as instituições, organizações e pessoas estão sempre mais interessadas em comunicar o que é de seu interesse e nisso incorrem num equívoco quanto ao que de fato importa fazer na mediação com seus auditórios. Basta uma observação assistemática e mesmo apenas empírica sobre amostras do diálogo social para perceber que a comunicação que se invoca é quase sempre unidirecional e que ela objetiva uma coletividade, recaindo na visão bloomfieldiana de circulação de mensagens entre membros de um grupo e não sujeitos em suas individualidades.

Será preciso que a sociedade contemporânea exercite e compreenda a comunicação na perspectiva do darwinismo digital de que fala Solis (2013) e da adesão dos espíritos de que trata Perelman (1999). A este último, porque não basta apenas falar ou escrever, cumpre ainda “ser ouvido, ser lido”, no sentido de que todo orador deve sempre buscar a adesão de seu auditório. Ao primeiro, por sua vez, a questão encontra-se como que na esteira de uma sobrevivência mesmo das espécies em alusão à tese central de Darwin porque as tecnologias digitais e os novos meios trazem evoluções sempre mais ligeiras que a evolução dos próprios sujeitos, de modo que caso não estejam suficientemente fortes e preparados, estes podem ver-se na prática em condições reais de extinção.

Dá nossa provocação no título deste artigo: envolva ou morra. Não existe a nosso ver um caminho do meio. A questão é: como lograr esse engajamento dos públicos aos quais nos dirigimos em relação às teses que enunciamos? Os anos 90 e a primeira década dos anos 2000, de fato, começaram uma nova história na direção de uma resposta a esta questão. Embora boa parte das organizações e pessoas ainda não tenham incorporado tendências de diálogo diferenciadas de certa tradição, o fato é que o potencial de novas mídias e uma nova cultura de mundo que tão bem souberam descrever Gilles Lipovetsky (2011) e antes dele David Harvey (1994) enunciam modelos absolutamente renovados de comunicação aberta, com dispositivos (para ficar numa referência foucaultiana) marcados pela vontade (Habermas).

Brian Solis a Chaïm Perelman com uma visão estratégica do envolvimento das organizações com seus públicos contribuem de muitas formas para nos levar a pensar estratégias comunicativas que atendam aos desafios de nosso





tempo. Em nosso mundo hierarquizado, diz Perelman (1999:17) existem geralmente regras que estabelecem uma comunicação. Mas, como o conjunto daqueles aos quais desejamos nos dirigir em situações comunicativas é sempre muito variável, instaura-se uma dificuldade de ordem pela complexidade do processo em si, diante da qual apenas alguns dispositivos podem assegurar escolhas acertadas.

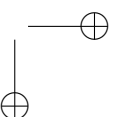
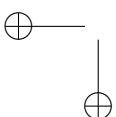
Este acerto ou seu contrário é o que coloca organizações e pessoas sob a condição do que Brian Solis (2013) vem chamando de darwinismo digital. Apenas as organizações e pessoas adaptadas e suficientemente fortes sobreviverão. Envolver ou morrer representa antes que uma palavra de ordem ou imperativo social, uma evidência da condição de sobrevivência de sujeitos e suas coletividades no campo minado da vida social.

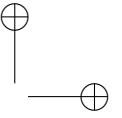
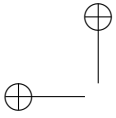
Brian Solis

Em seu best-seller *Engage! The complete Guide for Brands and Business to Build, Cultivate and Measure Success in the New Web* (2011) Brian Solis defende que a comunicação seja útil e com sentido para os diferentes públicos, devendo visar a uma satisfação mutual. Disso dependerá o efetivo envolvimento dos sujeitos com a mensagem e por extensão, com a organização que intenciona seu consentimento.

O engajamento do público a uma intencionalidade dada por uma organização, diremos nós, que atue na interlocução em situação comunicativa também enseja materializar o compromisso desses agentes onde a comunicação dialógica é o produto de um processo de comunicação. O problema está, quase sempre, na aparência de uma dialogia que em verdade encobre uma proposta de comunicacional unidirecional e monológica. Daí a relevância que a noção de interatividade terá no cenário das potencialidades comunicacionais dos novos media.

É fundamental assentar que ser interativo não é marca suficiente de garantia desse *engagement* por parte do público. O que temos visto desde análises mesmo que apenas empíricas é que as relações dialógicas constituídas por redes sociais também trouxeram consigo marcas comportamentais que insinuam o *engagement* sem que se traduzam em efetiva comunicação de compromisso e funcionam como meros sinais de dispositivos de interatividade, quase sempre mecanizados e ou que não revelam marcas de busca da adesão a diferentes





auditórios, além do que, suas intencionalidades e posicionamentos reais por vezes reproduzem valores que seus públicos considerem controversos.

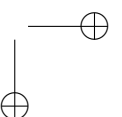
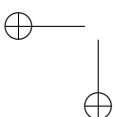
Grunig (2009) apud Gonçalves e Elias (2013:138) critica os novos media pelo que parecem estar praticando a comunicação ainda no formato dos media convencionais e continuam insistindo em despejar mensagens para a população em geral. Essa presunção de uma mensagem para todos, de origem na concepção massiva do processo de difusão de mensagens, não encontra sustentação no mundo contemporâneo, em que a segmentação virou tendência e traz resultados. Segmentar é bem mais que dividir em especificidades o auditório a que se intenciona dirigir uma mensagem, é acima de tudo, encontrar a forma de construir efetivos diálogos.

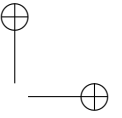
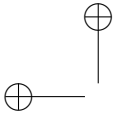
“A comunicação dialógica, na internet, em termos práticos, não pode ser entendida apenas como mais um caminho para a publicidade ou promoção de vendas, mas, sobretudo, como meio de interação” (Gonçalves & Elias, 2013: 138). Citando Jo e Kim, eles ressaltam que os profissionais de relações públicas não estão a utilizar a internet na sua plenitude para melhorarem essas interações.

Brian Solis e Deirdre Breakenridge em seu livro *Putting the Public Back in Public Relations. How social media is reinventing the aging business of PR* (2009) acentuam o caráter democratizador das mídias sociais na construção dessas interações justamente pelo fator que os agentes sociais ali compartilham a responsabilidade da comunicação. Segundo eles, o problema é que as organizações estão ainda apenas experimentando essas novas mídias, ou seja, o seu potencial está ainda por ser descoberto.

Ao compartilharem essa responsabilidade porque participam ativa e criativamente do processo comunicacional, os sujeitos tornam-se influentes. Mas, dizem Solis e Breakenridge (2009) essa influência mudou e será preciso por isso mesmo reinventar as Relações Públicas. O principal aspecto a nosso ver e a partir de Solis e Breakenridge é que essa influência se exerce no contexto dessas novas mídias entre pares (*among peers*) o que equivale a dizer que os sujeitos se comunicam mais eficazmente entre e com os que se identifiquem.

Dáí que para a sociedade neomidiatizada não importa mais tão somente que uma mensagem seja disseminada, mas que seja disseminada ao grupo certo e na linguagem adequada, por quem consiga afinidades com seus destinatários idealizados. Houve um tempo ainda bem recente em que as empresas tinham uma personalidade pública construída de dentro para fora de suas fi-





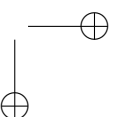
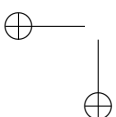
losofias de trabalho e desde a gênese do negócio. Buscavam no público as fatias de mercado que conseguiam. A sociedade mudou e forçou a inversão desse processo: as empresas são hoje uma realidade em função de seus públicos e não mais as entidades em si mesmas. Por isso modelam-se, renovam-se, transformam-se.

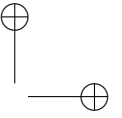
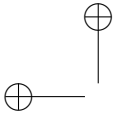
O que Brian Solis vem defendendo é que essa mutação precisa ser incorporada na filosofia profissional de quem trabalha nelas. E não se trata apenas de compreender que esses profissionais sejam tão somente flexíveis. Importa reconhecer que sejam capazes de moldar discursos, mensagens e perfis conforme o público aos quais se direcionam, movendo as empresas da tradição do monólogo aos consumidores para um diálogo franco e aberto com seus potenciais públicos.

Nesse sentido temos arriscado sustentar que estamos diante da morte do público-alvo. Esse conceito tão bem constituído pelo campo da Publicidade e da Propaganda e que parece condensar perfis preferenciais e comportamentais em identidades de sujeitos consumidores pode não responder mais aos desafios da sociedade do século XXI. O diálogo hoje mesmo entre empresas e consumidores é sempre *one-to-one* como afirmam Solis e Breakenridge (2009).

Nesse novo modelo de comunicação a influência será tanto mais decisiva quanto mais reputação e confiança estiverem em jogo. Para Solis e Breakenridge (2009:8) é destes dois fatores que dependerá o *engagement* do público com as organizações que precisarão por sua vez considerar a mudança do *status quo* e apostar cada vez mais na conversação direta. Afirmativamente, as organizações precisarão aprender a ouvir cada vez mais os clientes através de profissionais como de relações públicas. Essa capacidade de escuta, desde nossa experiência empírica, não vem sendo frequente na realidade empresarial. Existe, sim, muito mais um pressuposto sobre o que o cliente quer e pensa do que efetivamente uma escuta sobre esses auditórios.

O profissional de relações públicas tem, através das mídias sociais, um excelente meio para realizar as condições efetivas de escuta de seus públicos e materializar o diálogo direto e interpessoal. A carência de dados em pesquisa sentida hoje na gestão e prognósticos de muitas das organizações deixará de ser sentida. Passaremos a lidar com uma imagem cada vez mais próxima desse público, atentos à dinâmica de alterações profundas no desenho desses perfis, por tendências e variáveis as mais diversas. À medida que as opiniões sejam





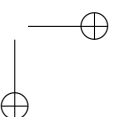
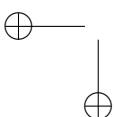
mais ampla e abertamente compartilhadas, a influência entre consumidores também se dará em escala exponencial maior e mais eficaz.

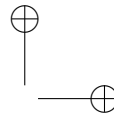
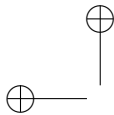
Solis (2009:13) é bastante enfático ao afirmar que as questões que se colocam para profissionais de relações públicas diante desse novo paradigma estão apenas começando. O mundo dos negócios, em geral, espera de um profissional de relações públicas que promova milagres, confundindo-o muitas vezes na sua função com a atividade de um publicitário, ou de um profissional de marketing. Mas ele não produz milagres, embora possa contribuir para que mudanças até mesmo inacreditáveis ocorram pela força mobilizadora da conjugação dos novos meios com as mídias tradicionais.

Para Solis o que o profissional de relações públicas deve fazer em primeiro lugar é engajar-se a si mesmo (*engage yourself*). Pertencer ao universo das redes sociais, criando e mantendo suas redes de contato, escutar o que os consumidores das empresas e das concorrentes das empresas estão dizendo, cultivar esse compartilhamento e saber organizar as informações circulantes em mensagens confiáveis e que promovam a reputação de seu trabalho. Nas palavras de Solis, se “queremos que outros aumentem exponencialmente sua participação nesse diálogo, primeiro teremos que molhar nossos próprios pés” (2009:19).

Na esteira das ideias de Solis será preciso pensar um jogo de relações em que organizações e clientes estabeleçam uma nova comunicação, através da qual construam relacionamentos e não listas, humanizando os processos, onde o cliente reconheça que é mais produtivo que ele pare de se queixar e as empresas parem de pedir desculpas, todos reconhecendo a responsabilidade de suas ações e do sucesso ou não que elas geram.

Tais indicativos aproximam sobremaneira o pensamento contemporâneo de Solis com pressupostos da Nova Retórica, em particular com os estudos desenvolvidos por Perelman e Tyteca na primeira década dos anos 50 e cuja tradição aristotélica é assumidamente afirmada nas pesquisas por eles publicadas. Estamos vivendo um franco retorno via novas mídias e novos paradigmas de interação social a pressupostos clássicos da comunicação humana postulados desde a Antiguidade Clássica, na Grécia, assim que nem tudo de novo é assim tão novo no cenário social e teórico de nossa cultura.





Perelman

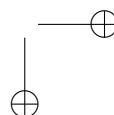
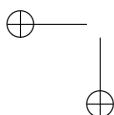
As ideias redutivamente esboçadas acima sobre o pensamento de Solis nos levam a pensar em condições ideais de comunicação. Esse mesmo idealismo que tantas vezes serviu de baliza para a crítica de teses comunicativas é o que alimenta e anima a crença de que um mundo melhor, mais interdialogico está ainda por ser construído. Foi esse mesmo idealismo que se acusou ao trabalho do filósofo alemão Jürgen Habermas (1969), como quando ele estabeleceu sua teoria da ação baseada na vontade e sofreu ataques de que estaria filosofando sobre apenas um mundo possível e sem conformidade prática ou como quando Foucault (1970) tratou do dispositivo de vontade, enquanto propriedade volitiva geradora de novas condições discursivas do sujeito. Men e Tsai (2012) colocam da mesma forma a boa vontade como primeira de três estratégias de uma comunicação eficaz, sendo o envolvimento a terceira delas.

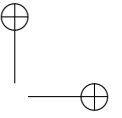
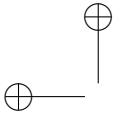
Mas foi com Perelman (1957) que encontramos o dispositivo de uma idealização como elemento fundador mesmo da propriedade comunicacional. A centralidade com que esse autor empresta a noção de auditório ao processo da comunicação em sua potencialidade idealizadora é do nosso ponto de vista a condição essencial da propriedade de êxito de uma mensagem.

Perelman (1957: 22) coloca o auditório como construção do orador. O auditório, para ele, é sempre um elemento presumido. Mas essa idealização é resolvida no campo teórico pelo próprio autor quando propõe que a argumentação efetiva tem de conceber o auditório presumido tão próximo quanto o possível da realidade. E assevera: “o conhecimento daqueles que se pretende conquistar é, pois, uma condição prévia de qualquer argumentação eficaz”.

O auditório é uma construção idealizada à medida que o autor o toma como sendo o conjunto daqueles a quem o orador deseja persuadir (Perelman, 1957: 34ss). Tal característica metafísica, no entanto, encontrará amparo na realidade do mundo da vida pelo que defende também Perelman no *Tratado da Argumentação*, ao estabelecer que o orador que quer persuadir um auditório precisa se adaptar a ele, conhecê-lo o mais possível ainda que a ele seja uma ideia mental configurada pela intenção e lhe pareça extremamente difuso e variado.

O importante, diz Perelman (1957:26) é saber como pensam aqueles a quem um orador se dirige e não o que ele propriamente considera verdadeiro. Evidentemente que muitas seriam as contribuições e desdobramentos de valor





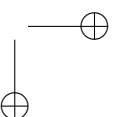
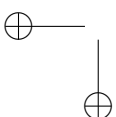
que se poderiam sentir no emprego de teses de Perelman na questão central da comunicação do relações públicas com seu público, mas, para efeito de operacionalização de um eixo de reflexão teórica neste artigo, relativamente à questão do *engagement*, queremos recortar do Tratado da Argumentação aquilo que consideramos aproxime o pai da Nova Retórica ao trabalho do contemporâneo Brian Solis.

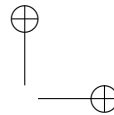
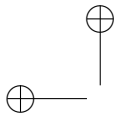
É nesse sentido que diremos de uma equação que poderia ser estruturada para viabilizar o envolvimento de diferentes públicos a mensagens desses em situação comunicativa com as organizações. Tomaremos de Perelman a idealização e o reconhecimento de seus auditórios como condição essencial e de Solis as noções de que a comunicação interpessoal requer a inserção dos sujeitos, suas reputações, confianças e vontades, para assinalarmos na direção de algumas conclusões possíveis.

A primeira delas vai na direção de que falhamos sempre mais quando compreendemos o processo de comunicação das organizações como que realizado *para os seus* públicos e não efetivamente *com os mesmos*, o que resulta dizer que hierarquizarmos e garantirmos por nosso trabalho a organizações a manutenção de um status, de uma posição, à qual as organizações e nós mesmos teremos que necessariamente abdicar para cumprirmos com um modelo comunicacional de nosso tempo.

Outra direção de uma possível consideração final se configura no pouco ou distante reconhecimento das identidades entre organizações e clientes, sendo que a elas caberá não apenas que conheçam sempre mais de perto e mais aqueles aos quais intencionam dirigir uma mensagem, (o que representará a crescente necessidade de mecanismos de pesquisa quantitativa e qualitativa para tratamento de dados confiáveis) mas que também e mais que isso contenham dispositivos de vontade, capazes de serem reconhecidos como confiáveis e de reputação por seus públicos, alimentando neles a disposição também para o diálogo permanente e transparente, interativo em toda a extensão do conceito, não uni ou bidirecional e nem linear e tanto mais dinâmico e multidirecional quanto viável parecer possível em cada contexto.

Em síntese, teremos que reaprender a dialogar e buscar compreender a potencialidade plena dos novos meios de que dispomos nos tornando capazes de moldarmos discursos confiáveis e transparentes porque engajados que estaremos de fato naquilo que afirmamos e porque esperamos esse mesmo engajamento de outros- não de todos, mas de nossos pares, já que nos tornamos

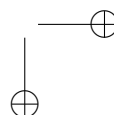
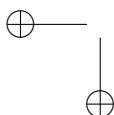


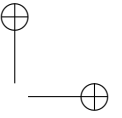
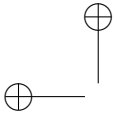


semelhantes aos nossos públicos, identificando valores, desejos, reputações e vontades comuns e apostando num relacionamento mais humano e mais duradouro no mundo dos negócios. Molhamos nossos próprios pés ao mesmo tempo em que tiramos os dedos de nossas orelhas e auxiliamos as organizações a fazerem o mesmo. Nisso não há apenas idealização de mundo, mas a crença de que uma nova comunicação é mais que possível, ela é absolutamente indispensável para a promoção do envolvimento sem o qual morreremos.

Referências

- Gonçalves, G. & Elias, H. (2013). Comunicação estratégica- um jogo de relações e aplicações, in A. Fidalgo & J. Canavillan (org.). *Comunicação Digital. 10 anos de investigação* (pp 135-150). Coimbra: Minerva, Coleção Comunicação.
- Harvey, D. (1994). *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola.
- Lipovetsky, G. & Serroy, J. (2011). *A Cultura-mundo. Resposta a uma sociedade desorientada*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Perelman, C. & Olbrechts-Tyteca (1957). *Tratado da Argumentação. A Nova Retórica*. São Paulo: Martins Fontes.
- Solis, B. (2011). *Engage! The Complete Guide for Brands and Business to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations. How social media is reinventing the aging business of PR*. New Jersey: FT Press.
- Parzianello, G. (2013). A retórica nos estudos em comunicação no Brasil: uma tentativa de mapeamento histórico, in IPEA. *Panorama da Comunicação e das telecomunicações no Brasil*. 2012/2013. Memória, vol.4: 53-68. Brasília: Ipea.
- Tench, R. & Yoemans, L. (2009). *Exploring Public Relations*, 2.^a ed. Londres: Financial Times/Prentice Hall.





O princípio CCO – Comunicação constitui a organização: estudo comparativo com centro na questão constitucional

Evandro Samuel Oliveira
Universidade de Leipzig

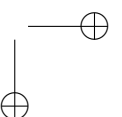
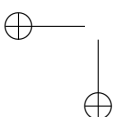
Resumo: A suposição de que as organizações são desenvolvidas através de processos de comunicação, coloca a comunicação como elemento fundamental na constituição das organizações. Impõe-se, neste contexto, uma reflexão sobre as seguintes questões: Como é que se processa a constituição das organizações através da comunicação? Como é possível algo tão volátil e diversificado como a comunicação, criar um agente central na sociedade? Que eventos comunicativos resultantes da interação individual proporcionam a formação integral de uma organização (*scaling-up*)? Em que condições é que isso acontece? Depois de introduzir e apresentar os pressupostos básicos da perspectiva CCO e as suas principais escolas de pensamento, assim como as reflexões das ligações da perspectiva CCO com a teoria dos sistemas de Luhmann, será feita uma análise e comparação das mesmas com o objectivo de destacar aspectos-chave da questão constitucional, nomeadamente através da análise da presença de abordagens indutiva, dedutiva ou combinada.

Palavras-chave: comunicação constitui a organização, modelo dos quatro fluxos, escola de Montreal, comunicação organizacional, sensemaking.

Introdução

ENCARANDO o campo de pesquisa da comunicação organizacional a partir de uma perspectiva clássica, o foco está em processos de comunicação interna e externa das organizações, para além da análise e apresentação de métodos e ferramentas de Comunicação. Tal visão considera organizações e processos de comunicação como fenómenos distintos: as organizações usam a comunicação para alcançar os seus objectivos internos e externos.

Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, 25-48

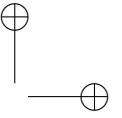
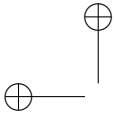


Contudo, essa compreensão da comunicação como uma espécie de "conten-tor" instrumentalizável é cada vez mais criticada – e cresce o número de publicações que relacionam cada vez mais as várias influências recíprocas e as relações entre os processos de comunicação e a constituição das organizações. Desta forma, a ontologia das organizações como um "facto social" (Putnam et al 2009: 6) foi apresentada pela primeira vez na conferência "Abordagens interpretativas aplicadas à Comunicação Organizacional"(1981). Com base nessa reflexão crítica, a comunicação deixou de ser vista apenas como um meio de transmissão, e passou a ser antes considerada como um processo com o potencial "[to] enact[...] the ongoing, interlocking behaviours that constituted organizational life" (ibid.). A partir dessas considerações teóricas foi desenvolvida a ideia central da perspectiva CCO – *Communciation Constitutes Organisation*. Colocam-se, por conseguinte, as seguintes questões: Como é que é feita a constituição das organizações através da comunicação? Como é possível que algo tão volátil e diversificado como a comunicação, criar um agente central na sociedade? Que eventos comunicativos resultantes da interação individual proporcionam a formação integral de uma organização (*scaling-up*)? Em que condições é que isso acontece?

O início de uma perspectiva científica

A publicação de dois artigos no ano 2000, pode ser considerada a base do chamado princípio CCO e das suas diferentes escolas. Taylor & Van Everyes publicam *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface* e McPhee e Zaugg publicam *The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation*¹. O desenvolvimento teórico do princípio da CCO alastrou-se e foi ganhando relevância após a publicação em revistas internacionais de gestão e de investigação em organizações, como por exemplo na *Academy of Management Annals* (Ashcraft et al. 2009) e *Academy of Management Review* (Robichaud et al. 2004). Os *Journals Management Communication Quarterly* (2010, Nr. 1) *Organization Studies* (2011, Nr. 9) e *Organization* (2004, Nr. 3) chegaram mesmo a publicar edições especiais dedicadas ao princípio da CCO.

¹Ver Putnam et al, 2009.



O princípio CCO

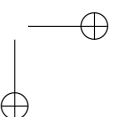
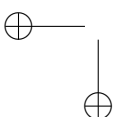
O princípio da CCO teve as suas origens no campo de investigação organizacional norte-americano e ocorre no interface da investigação organizacional e de comunicação. O pressuposto central da perspectiva é de que *Communication Constitutes Organization* e dessa ideia nasce a sigla CCO. Os defensores do princípio da CCO pressupõem que as organizações são geradas e renovadas através de processos continuados de comunicação. Como conceito de base está a reflexão de que o uso da linguagem constitui a realidade social. Os académicos que defendem esta perspectiva, consideram que não é possível nem conceber a separação entre o processo de organizar e o de comunicação, nem considerar ambos como independentes. A organização e a comunicação são, desta forma, uma dualidade. Da mesma forma, o entendimento instrumental da comunicação é rejeitado categoricamente. Mais ainda, a perspectiva do princípio da CCO torna clara a pergunta basilar ontológica da investigação em comunicação “What is an organization?” (Tayler & van Every 2000: ix). Podemos ainda considerar os três pressupostos básicos da perspectiva CCO como sendo:

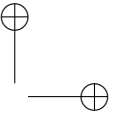
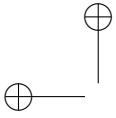
1. Um entendimento constitutivo da comunicação através da assunção de que as organizações são constituídas por processos e eventos comunicativos que são continuamente interligados². – “Organizations [...] are talked into existence” (Weick *et al.* 2005: 409).
2. O carácter emergente³ da comunicação organizacional, assumindo e sublinhando que as organizações são fenómenos comunicativos complexos, que desenvolvem uma lógica de acção própria, que não são passíveis de ser comandadas através de motivações impulsionadas por actores isolados, ou através de uma lógica estratégico-instrumental.⁴
3. Uma compreensão baseada em processos de organizações está intimamente relacionada com a sua constituição e renovação. Deste modo,

² Ver Tayler & Van Every, 2000: ix.

³ Emergente significa que um fenómeno global não pode ser entendido como a soma das suas partes, mas antes que o fenómeno apenas pode ser entendido através do jogo dinâmico de intercâmbio que surge entre e através das partes existentes.

⁴ Ver Fairhurst, 2008: 3.





uma organização não é entendida como um objecto estático, mas antes como uma entidade em estado de geração contínua.

Esta perspectiva remonta às reflexões teóricas de Karl Weick, que considerou e interpretou as organizações como *processo de organizar* (1965) e que do mesmo ponto de vista esclarece a acção das mesmas. A base deste processo de organizar é o que Weick define como a produção de sentido organizacional.

Os processos de produção de sentido, *Sensemaking*, descrevem a construção de uma entidade organizacional e a formação de estruturas e padrões de comportamento específicos. Este fenómeno é capaz de constituir uma realidade social própria, ou seja, os membros de uma organização em processo contínuo e numa teia complexa de processos de comunicação intra- e interpessoais, assim como em interacção com o meio ambiente, conseguem a produção retrospectiva de sentido a partir das suas acções.⁵ O trabalho de Karl Weick e o conceito de produção de sentido organizacional (*Sensemaking*) abriram o caminho para o desenvolvimento do princípio da CCO, nas suas diferentes correntes de pensamento. Assiste-se, assim, ao reavivar das ideias e pensamento de Weick nos desenvolvimentos teóricos das várias correntes de pensamento do CCO, como por exemplo, no trabalho de McPhee e Zaug, que referem que

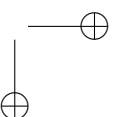
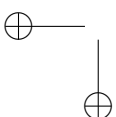
“para Weick, a organização era o processo de organizar, de interpretar um ambiente promulgada numa maneira que leve à acção ordenada. [...] Padrões de acção de sensemaking e refletividade de comunicação identificados e retidos pelos membros somam retrospectivamente a uma entidade social chamada, organização”.⁶
(McPhee & Zaug, 2009: 22)

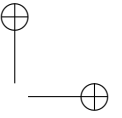
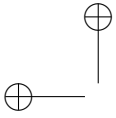
As escolas de pensamento da perspectiva CCO

As ideias basilares do princípio da CCO foram alvo de interesse por parte de investigadores com diferentes enquadramentos e proveniências teóricas. Os

⁵ Ver Weick, 1995.

⁶ Tradução própria: “For Weick, organization was the process of organizing, of interpreting an enacted environment in a way that led to orderly action. [...] Patterns of sensemaking action and communication reflectivity identified and retained by members add up in retrospect to a social entity called ,an organization”.





mesmos trabalharam essas questões com perspectivas distintas, teoricamente sustentadas e abertas ao debate científico. As duas correntes centrais da CCO são a escola dos Estados Unidos da América de McPhee e colegas e a escola de Montreal. Ambas as correntes primam não só pela diferenciação uma da outra, mas também pela fertilização e retro alimentação no percurso de pensamento de cada uma. Consideramos ainda uma terceira escola, que viu o surgimento e afirmação, entre outros, por Dennis Schoeneborn (2011, 2013), quando o mesmo recuperou as teorias organizacionais de Luhmann e as suas reflexões na temática do CCO. Schoeneborn sublinha que apesar desta terceira escola aparecer referenciada em publicações recentes como Corren *et al* 2011, a mesma terá sido ignorada na literatura americana em parte porque o trabalho de Luhmann não está totalmente traduzido, ou só foi traduzido recentemente. (Schoeneborn, 2013).

McPhee e colegas

Uma das escolas de pensamento do princípio da CCO tem sido impulsionada por autores como Robert McPhee, Joel Iverson, Pamela Zaug e demais colegas. Como ponto de partida desta escola, considera-se o artigo no qual McPhee & Zaug (2000) apresentaram o seu modelo dos quatro fluxos (Ilustração 1). Partindo da identificação de quatro tipos de interação, que se agrupam em clusters e que em conjunto prosseguem para a constituição comunicativa das organizações.

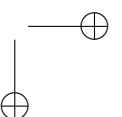
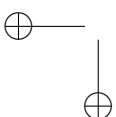
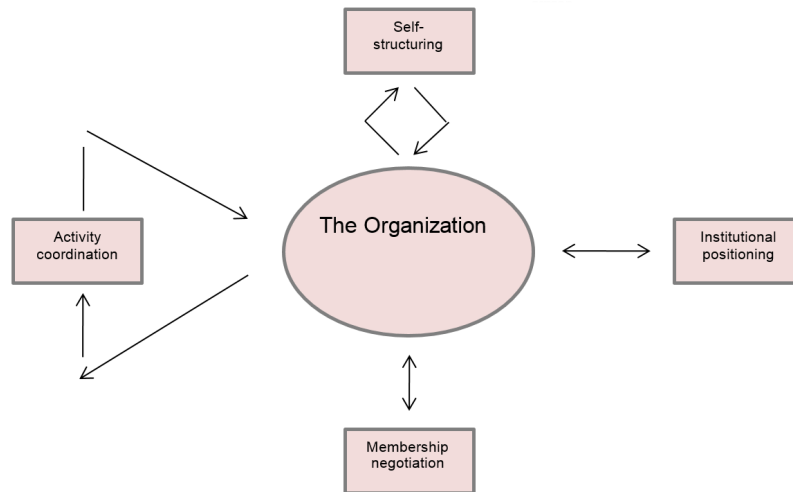
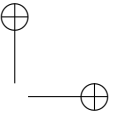
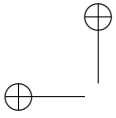


Ilustração n.º 1: O modelo dos quatro fluxos



Fonte: McPhee & Zaug, 2009: 33, ilustração própria

1. O fluxo “*membership negotiation*” – negociação de termos de pertença - refere-se à relação entre as organizações e os seus membros. Inclui, por exemplo, recrutamento, sociabilização, papel e status do membro. De realçar que aqui se trata de uma negociação permanente de pertença à mesma. Por um lado, os membros relacionam-se e interligam-se entre eles e, por outro, os mesmos constroem e efectivam as linhas de fronteira entre a organização e o meio ambiente.
2. “*Self-structuring*” – auto-estruturação - isola as interações reflexivas, com o objectivo de desenhar, comandar e controlar os processos organizacionais. Por exemplo, o estabelecimento de um organigrama e de processos internos e estatutos/regulamentos internos antecipados que são restabelecidos através de um processo “catalítico” de negociação individual e circunstancial. A auto-estruturação contribui para que cada organização e para que as organizações complexas se distingam de outros grupos sociais.



3. “*Activity coordination*” – coordenação de actividade – por outro lado, refere-se aos processos concretos de trabalho e inclui a coordenação das interações que são constantemente adaptadas dependendo das circunstâncias situacionais, pelos membros das organizações ou dos grupos, como, por exemplo, os termos de cooperação.
4. O “*institutional positioning*” – posicionamento institucional – é o único fluxo que se refere à interacção com o exterior. Refere-se às interações que determinam e delimitam as interações ao nível macro da relação e posicionamento da organização com o seu meio-ambiente. Como por exemplo, as interações com clientes, concorrentes, fornecedores e demais *stakeholders*. No contexto deste fluxo, a organização desenvolve-se como parte de um sistema social de uma determinada sociedade.⁷

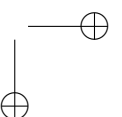
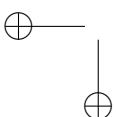
A diferenciação dos fluxos no modelo supra referido é apenas uma distinção analítica e não ontológica dos mesmos, por isso, uma mesma acção comunicativa pode ser atribuída a mais do que um tipo de interacção (fluxo). Como condição base do modelo está a ideia de que uma organização enquanto fenómeno social apenas pode surgir na fusão das ocorrências e efeitos dos quatro tipos de processos comunicativos. (McPhee & Zaug, 2009: 44)

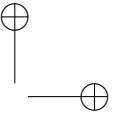
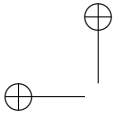
A escola de Montreal

James R. Taylor, Elizabeth van Every, Francois Coreen, Daniel Robichaud e colegas, são representantes da *Montreal School of Organizational Communication*. O grupo de investigadores preconiza entender o surgimento das organizações numa perspectiva analítica das ciências da linguagem e na análise e pesquisa de actos isolados em coocorrência contextual de processos comunicativos.

Os pilares constitutivos desta escola de pensamento foram consolidados na obra de Taylors & Van Everys *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*(2000). Partindo da tese principal de que “organization emerges in communication” (Taylor & van Every 2000: 4) os autores distinguem dois tipos de manifestação da existência de organizações: por um lado, através do sinal gerado por processos de comunicação acerca de um

⁷ ver McPhee & Zaug, 2009: 34; Putnam *et al.* 2009: 10; Schönebron, 2013.





sujeito produzido, ao qual os intervenientes se referem em conversas e, por outro, a uma entidade comunicativa gerada continuamente pelos processos de interacção dos membros de uma organização que evocam esse mesmo sujeito. Com esta lógica, os autores apresentam como elemento distintivo duas modalidades de discursos: o texto e a conversa.

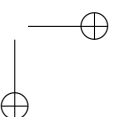
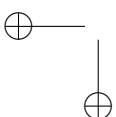
A dimensão textual corresponde à parte recorrente, bastante estável e sem interferências, da comunicação (ou seja, a “superfície” da organização), enquanto que a dimensão de conversação se refere à comunicação em directo e à evolução do lado pró-construtivo da comunicação (ou seja, o ‘sítio’ da organização).⁸ (Ashcraft et al. 2009: 20).

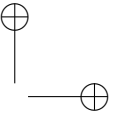
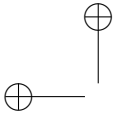
As organizações são concebidas como uma acção recíproca constante, decorrente de processos de conversação e os seus respectivos conteúdos materializados em textos. A dimensão espaço-temporal é superada pela consolidação da conversação em texto. Com este carácter intemporal, a organização concretiza-se num sujeito passível de ser referenciado. “É esta materialização na linguagem [...] que permite que a organização transcenda as condições estritamente locais de sua própria produção.” (Taylor & Van Every 2000: 31).

A Teoria dos sistemas sociais de Luhmann como terceira escola

Embora Luhmann não tenha trabalhado a questão, autores como Cooren et al (2011) e Schoeneborn (2011) consideram que a teoria dos sistemas sociais de Luhmann tem paralelismos com o princípio da CCO. Luhmann parte de uma complexidade do mundo que se desdobra em vários sistemas *autopoieticos*, separando e delimitando-se do meio-ambiente para reduzir a complexidade do mundo. A comunicação é considerada como uma unidade mínima do mundo, ou seja, o facto dos sistemas sociais serem compostos por eventos comunicativos, é o elemento central da teoria de Luhmann. As organizações são, por isso, sistemas sociais que usam comunicação como um modelo de reprodução

⁸Tradução própria: “*The textual dimension corresponds with the recurring, fairly stable and uneventful side of communication (i.e. the organization’s ‘surface’), while the conversational dimension refers to the lively and evolving co-constructive side of communication (i.e. the ‘site’ of organization).*”



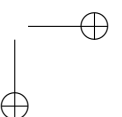
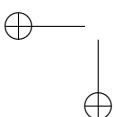


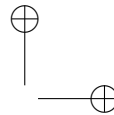
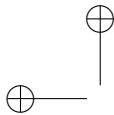
autopoietica, sendo que a comunicação é produzida e reproduzida recursivamente por uma rede de comunicações e que a mesma não pode existir fora dessa rede (Luhmann, 1986:174). Desta forma, as organizações são construídas de forma processual e fluida, através de eventos comunicativos (Schoeneborn, 2013:100). Os processos de construção de fronteiras e de *autopoiesis* como forma de encerrar a organização como sistema, ilustram a questão do *scaling-up*, sendo a introdução da dimensão da decisão considerada um potencial contributo da teoria de Luhmann, uma vez que as outras duas escolas não referem esta diferenciação. O entendimento da questão constitucional é tido como o conjunto dos processos de comunicação que assumem a forma de decisão e que, por esse motivo, têm potencial de emergência de um sistema social. (Schoeneborn, 2013:104).

Perspectiva teórica na questão constitucional

A contribuição do princípio CCO para a teoria da comunicação organizacional, afirma-se especialmente através do facto de colocar os eventos e os processos comunicacionais no centro da investigação. “Communication is the location and manifestation of organization” (Bisel, 2010: 126), o que significa o entendimento de comunicação na sua forma volátil como “building blocks” da organização (Ashcraft *et al.*, 2009; Taylor, 2009). Defensores do princípio CCO preconizam que as organizações enquanto entidades comunicativas apenas podem assegurar a sua continuação através do entendimento contínuo de cada processo e evento comunicativo que contribuem para o entendimento da organização enquanto entidade. Esta reflexão aponta para uma das perguntas centrais do princípio CCO: como é que eventos interactivos locais e pontuais podem contribuir para a realidade global (o que é conhecido por “*scaling up*”)? Como se processa a ligação de eventos comunicativos isolados ao fenómeno total que é a organização? Que tipos de processos comunicativos são necessários para isso?

Nesta reflexão partimos destas perguntas e propomo-nos a analisar as perspectivas teóricas e pesquisas de ambas as escolas de pensamento. Analisaremos ainda as ideias de Luhmann e a sua aplicação a este princípio. Contudo, mais do que apenas comparar as suas características, procuramos entender que questão ontológica ou metodológica poderá estar na origem dessas diferenças. Após a análise das escolas, reparamos que há abordagens distintas.





McPhee e colegas apresentam uma abordagem dedutiva, ao passo que a escola de Montreal apresenta uma abordagem indutiva radical na questão das propostas teóricas para desenvolvimento de modelos e teorias para as questões constitutivas. Prosseguiremos então a descrição dessas abordagens e das características que encontramos e que reforçam esta nossa proposta de análise.

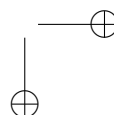
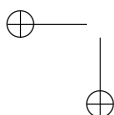
Abordagem dedutiva

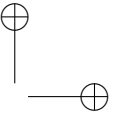
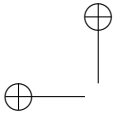
McPhee e colegas apresentam uma abordagem dedutiva na questão constitucional e identificam quatro tipos distintos de comunicação, que contribuem para gerar e manter uma organização. Estes investigadores são influenciados pela teoria da estruturação de Anthony Giddens. Na perspectiva de Giddens, as estruturas sociais e as acções individuais ocasionam-se e em vez de um dualismo, refere-se uma dualidade de acção e estruturas, sendo que as segundas são simultaneamente base para a acção e resultado dessa mesma acção. Por isso, os autores referem-se a um agente consciente e capaz (“conscious, capable agente” 2009: 28). A abordagem dedutiva de McPhee e colegas dá origem, entre outros, ao modelo dos quatro-fluxos, no qual se consideram estes princípios e que como agentes, a acção e a estrutura constituem interacção e unidades com sentido. Desta forma, os significados, actos comunicativos e episódios existem apenas através da acção com conhecimento, poder e no contexto que os gera⁹ (McPhee & Zaugg, 2000: 27). Por isso, a constituição das organizações é entendida como “um padrão ou uma variedade de tipos de interacção [que] constituem as organizações na medida em que fazem das organizações o que elas são, e na medida em que as características básicas da organização estão implicadas no sistema de interacção”¹⁰ (ibid.) Neste sentido, os autores entendem organizações como sistemas de interacções sociais, que contêm a acção e a interacção coordenadas dentro e para além das fronteiras construídas do sistema social.(ibid.)

O entendimento da constituição comunicativa das organizações baseia-se

⁹ Tradução própria: “As agents behave, they constitute interaction and its meaningful units because meanings, communicative acts, and episodes are what they are only due to the knowledgeable, empowered, contextually positioned action that implicates them.”

¹⁰ Tradução própria: “a pattern or array of types of interaction [that] constitute organizations insofar as they make organizations what they are, and insofar as basic features of the organization are implicated in the system of interaction.”





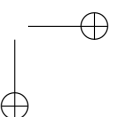
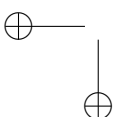
no postulado central de que toda a comunicação possui poder constitutivo. Contudo, é importante sublinhar que nem todo o tipo de comunicação é *organizacional*. A constituição das organizações é entendida através da consideração de tipos de interacção específicos mencionados no contexto do modelo dos quatro-fluxos (Ilustração nº 1) e cada um deles contribui de forma decisiva para a constituição da organização. Ou seja, em cada um desses fluxos forma-se uma forma de estrutura social através de processos de interacção. “Cada fluxo é na verdade uma espécie de episódio interactivo de comunicação, geralmente totalizando uma conversa multidirecional [...], geralmente envolvendo reprodução, assim como, resistência às regras e recursos da organização”.¹¹ (ibid.: 33)

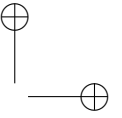
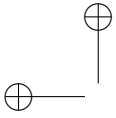
Para que as relações com todas as suas audiências se mantenham, isto é, os membros, a organização em si mesma, os subgrupos internos e outras organizações e demais grupos, é necessário que os fluxos tenham uma amplitude suficiente. Na constituição de uma organização complexa, está a relação complexa e mútua em que a organização se estabelece. (ibid.: 44)

Com base no modelo dos quatro-fluxos, McPhee e Iversen (2009) analisam uma organização tomando como exemplo a Comunidad de Cucurpe, uma organização sem fins lucrativos, e como cada um dos quatro fluxos contribui para a constituição de uma organização complexa. Os autores baseiam o seu conceito da constituição organizacional na constituição de signos e agency. As interacções produzem e reproduzem estruturas, através das quais são gerados símbolos, aos quais os membros da organização atribuem uma importância. De igual forma, a constituição da *agency* humana é também central. Através da integração de pessoas na organização, a *agency* é efectivada, ou seja, a capacidade de provocar efeitos na organização ou fazer a diferença.

O primeiro fluxo, *membership negotiation*, refere-se à determinação dos membros, às suas negociações no que respeita à sua pertença, assim como às referências comunicativas à organização (por exemplo: Nós, como organização). A *agency* dos membros gerada nesses processos de interacção e a sua integração na organização são contributos essenciais para a constituição da organização. A partir desse fluxo, acontece o processo de auto-estruturação reflexiva. Através desse fluxo, a organização desenvolve-se como uma enti-

¹¹ Tradução própria: “Each flow is actually a kind of interactive communication episode, usually amounting to multi-way conversation [...], typically involving reproduction of as well and resistance to the rules and resources of the organization”.



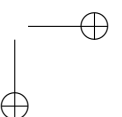
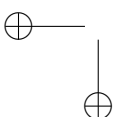


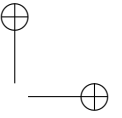
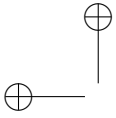
dade referenciável. Para além da organização no sentido de legitimação da mesma, desenvolvem-se, por exemplo, através de planos e programas, um sistema interno de significação, que desenha e controla o próprio processo de organizar. Com base na informação específica da organização, este fluxo gera e integra estruturas e recursos num sistema organizacional. Este, por sua vez, tem efeitos na *agency* dos trabalhadores: através da atribuição ou de retirar poder negocial. No fluxo da coordenação de actividades, o enfoque está nos membros como agentes produtivos, no qual é feito uso e reproduzido o sistema de símbolos gerados que representam a organização. A coordenação de actividades contribui para a integração do sistema de trabalho no sistema da organização. Finalmente, o fluxo do posicionamento institucional, refere-se aos processos de comunicação de uma organização dirigidos ao exterior. A construção da marca, da imagem e a publicidade, assim como as representações institucionais através dos intervenientes, constituem a organização como um símbolo. Uma questão fundamental deste processo é o assegurar recursos, apoio e legitimação social. A partir destes contributos isolados, McPhee & Iverson sublinham que: “Os fluxos de comunicação organizacional [...] levam a um nível de integração eficaz que permite a um conjunto de pessoas envolvidas em práticas sociais ser realisticamente identificável como uma organização.”¹² (ibidem.: 62)

De igual modo, Browning, Greene, Sitkin, Sutcliffe e Obstfeld (2009) fazem referência ao modelo dos quatro fluxos e argumentam que a constituição das organizações surge especialmente nos pontos de intersecção e através da sobreposição de cada um dos fluxos. Para McPhee e Zaugg, a diferenciação dos quatro fluxos é meramente analítica. Por isso, “Organizações complexas só existem na interacção destes quatro fluxos.”¹³ (McPhee & Zaugg, 2009: 21) Browning e os seus colegas argumentam que a ligação em rede de pares de fluxos têm um poder constitutivo, mesmo quando há diferenças de orientação, as mesmas fundem-se numa unidade. Os autores inspiram-se nas ideias do sincretismo, um conceito que originalmente se refere à mistura de diferentes filosofias religiosas num sistema comum. Desta forma, a intensidade de um

¹²Tradução própria: “*flows of organizational communication [...] lead to a level of effective integration that allows a set of people engaged in social practices to be realistically identifiable as an organization.*”

¹³ Tradução própria: “*complex organizations exist only in the relatedness of these four flows.*”





fluxo pode compensar a fragilidade de um outro. O resultado do encontro sincrético entre fluxos de comunicação é, ao fim e ao cabo, uma mudança na estrutura da organização.¹⁴

Apesar de os estudos nesta escola se dedicarem a analisar a identificação, formação, interacção e efeitos dos fluxos de comunicação como critérios de orientação dedutiva, os processos de interacção isolados estão na base da constituição e, por isso, em destaque na investigação.

Analizando as ideias de Luhmann e a interpretação dada por Schönebron, 2013, podemos inscrever a chamada terceira escola numa abordagem dedutiva. O conceito de *autopoiesis* e de construção de fronteiras tem, por si só, uma abordagem de pensamento dedutiva.

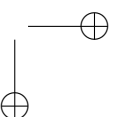
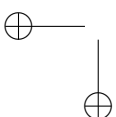
Abordagem Indutiva

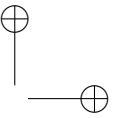
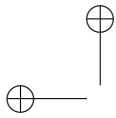
A abordagem indutiva da questão constitucional tem sido sobretudo impulsionada pelos cientistas da Montreal School of Communication. “Como podemos descrever e analisar os detalhes das interações, demonstrando que, literalmente, contribuem para a constituição de uma organização?”¹⁵ (Coreen & Fairhurst 2009:117). O enfoque da investigação está, partindo da análise de processos comunicação isolados, de que forma se pode entender e emendar as diferenças entre as interacções ao nível micro e as estruturas organizacionais. (ibid.). Para que consigam aproximar-se da problemática do *Scaling Up*, os investigadores usam princípios da metodologia etnográfica, da análise conversacional e do interaccionismo simbólico. Para esclarecer esta questão da micro perspectiva, considera-se a tese da agregação, que defende que através da repetição de interacções individuais se desencadeiam padrões de comportamento, que por sua vez, se desenvolvem em estruturas ao nível macro.

Porém, esta explicação não explica em que medida efectivamente esses comportamentos regulares constroem estruturas numa organização, aliás, uma

¹⁴ A descrição do processo de Browning et al. refere que a combinação de diferentes fluxos contribui para uma constituição da organização, o que consideramos tratar-se, consequentemente, de uma abordagem indutiva. Contudo, consideramos que a base teórica não deixa de ser o modelo dos quatro-fluxos e por isso, dedutiva. Desta forma, discordamos de Putnam & McPhee, 2009: 194.

¹⁵ “How can we describe and analyze the details of interactions while demonstrating that they literally contribute to the constitution of an organization?”





das principais críticas e esta perspectiva.¹⁶ Deirdre Boden desenvolveu a tese da laminação na mesma linha de pensamento, considerando que não há lógica superior, mas apenas local, e que a mesma é influenciada através de interações e de sobreposição mútua, tornando-se num tipo de estrutura da organização (Boden, 1994). Os defensores da escola de Montreal são uníssonos no que diz respeito ao facto da constituição da organização não poder ser reduzida às suas interações (Coreen & Fairhurst 2009; Taylor & van Every, 2000). Outro aspecto que requer clarificação é a questão de como são formadas a identidade organizacional e o potencial de acção. Coreen e Fairhurst (2009) apresentam assim a *Association Thesis* e indagam, considerando a perspectiva *bottom-up*, como é que uma ordem e estrutura global é gerada através de interações ao nível micro. Com o enfoque na análise da conversação como “a organização da conduta significativa de pessoas na sociedade, isto é, como é que as pessoas na sociedade produzem as suas atividades e atribuem sentido ao mundo ao seu redor”¹⁷ (Pomerantz & Fehr 1997: 65), em que as pessoas têm a capacidade de produzirem sentido através das suas acções. Os indivíduos orientam-se por certas normas, regras, formas de agir e valores durante as interações. “O que parece transcender o aqui e agora da interação não é algo que dita – de cima para baixo – o comportamento dos agentes sociais”¹⁸ (ibid. 126). Neste contexto, há um entendimento de estruturas no sentido *giddiano*, embora numa abordagem reduzida.

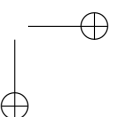
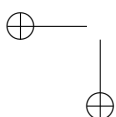
A estrutura, de acordo com Giddens, permite respectivamente a inclusão de tempo e espaço nos sistemas sociais e assegura que as práticas sociais em diferentes intervalos de tempo e espaço sejam reproduzidas de forma idêntica, ou seja, mantenham formas sistémicas (Giddens, 1992). Desta forma, será que este conceito de estrutura permite a redução do seu entendimento a acções, interpretações e orientações de indivíduos em acção? Corren e Fairhurst argumentam com o cerne teórico de Latour e as pesquisas sobre o papel de “entidades não humanas” na constituição do colectivo (Latour, 1993).¹⁹ Enquanto os cientistas orientados quer para o nível micro, quer macro, tentam

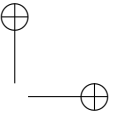
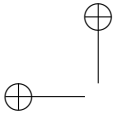
¹⁶ Ver Coreen & Fairhurst, 2009: 120.

¹⁷ Tradução própria: “the organization of the meaningful conduct of people in society, that is, how people in society produce their activities and make sense of the world around them”.

¹⁸ Tradução própria: “What seems to transcend the here and now of interaction is not something that dictates – from top down – social actors’ behaviour.”

¹⁹ Para mais, ver Wieser, 2012.





desvendar o poder de acção dos objectos, Latour explica o contributo de entidades não humanas na estabilização e estruturação do mundo na sua teoria da rede de entidades. Um dos casos de estudo consistiu na análise de um sistema de segurança de um arranha céus e o significado das placas de sinalização e de sistemas de segurança e posicionou os mesmos como parte dos agentes e produtores de sentido.

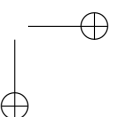
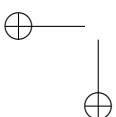
De acordo com Giddens, a negociação depende das capacidades do indivíduo de diferenciar uma condição ou percurso de um evento através do uso de alguma forma de poder. (Giddens 1992: 66) Quando essa perspectiva é atribuída a entidades não humanas, as mesmas têm capacidades de ser agentes e ter agency. Desta forma, sinalizam-se as possibilidades ilustradas no estudo de caso, ou seja, “O envolvimento de não-humanos na nossa vida diária [que] parece deslocar as nossas interacções.”²⁰ (Coreen & Fairhurst 2009). Coreen e Fairhurst negam que o conceito de “estrutura” seja refenciado neste contexto, porque defendem que a acção colectiva é o resultado de processos de associação de diferentes entidades, que têm responsabilidade parcial no resultado final. “Uma maneira clara de ampliar no espaço e no tempo: interacções que ocorreram no passado podem continuar a ter efeitos tangíveis no presente.”²¹ (ibid.: 134). A este aspecto, acrescentam ainda o conceito de *hybrid action* de Latour, que descreve a interligação de acções de diferentes tipos de sujeitos num determinado contexto. Com isto, não se pretende retirar poder de acção aos indivíduos, mas antes pelo contrário, a possibilidade de decidir se consideram as indicações e contributos dos mesmos ou não. Por isso, a ordem organizacional não pode ser esclarecida pelos padrões de interacção (tese de agregação) ou níveis de conversação (tese de laminação). Com o alargamento da ideia de poder de acção a entidades humanas e não humanas²², pode ser neutralizada a clivagem entre o nível micro e a macro.²³ (ibid.:136) Coreen e Fairhurst consideram ainda que os fluxos de comunicação do modelo dos qua-

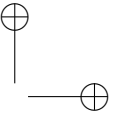
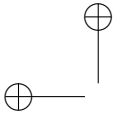
²⁰ Tradução própria: “the involvement of non-humans in our daily life [that] appears to dislocate our interactions”.

²¹ Tradução própria: “A clear way to scale up in space and time: interactions that took place in the past can continue to have tangible effects today.”

²² “Non-Human Entities” podem apresentar-se na forma de textos (regras, planos de acção, protocolos, etc) e artefactos (Uniformes, elementos arquitectónicos, máquinas, etc).

²³ Tradução própria “There are no overarching structures transcending the local interactions [...]. What actually transcends the local interactions of these human actors are non-human entities that might – but also might not – make a difference in the given circumstances.”





tro fluxos são o resultado das micro associações entre entidades humanas e não humanas.

Abordagem combinada

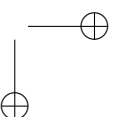
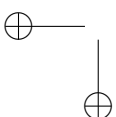
Com base no modelo dos quatro fluxos, James Taylor argumenta que a teoria de McPhee & Zaug necessita de ser completada com uma teoria da comunicação para que possa esclarecer a "gênese e fundamento da forma organizacional e do processo no evento de comunicação"²⁴ (Taylor, 2009: 154). Embora na tradição de investigação da escola de Montreal, Taylor não chegue a caracterizar um fluxo como um episódio de comunicação interactiva para explicar como é que as organizações podem ser geradas a partir de processos de interacção. Por isso, Taylor analisa como é que se origina a comunicação interpessoal em grupos de trabalho e como é que a mesma constrói a organização.

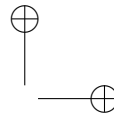
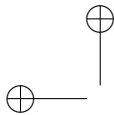
De acordo com Taylor, a constituição da organizações é um processo de auto-organização em si e, por isso, são investigadas as actividades que são orientadas para a coordenação (*activity coordination*) e a negociação de papéis e responsabilidades dentro da organização (*membership negotiation*²⁵) como parte da constituição da organização. Contudo, Taylor defende que este processo é feito com base na língua, um aspecto de destaque da comunicação humana. Atribuí, desta forma, a capacidade da língua de ter a função central de possibilitar e estabilizar o trabalho em conjunto. A reflexão e confronto com objectos e as relações com outras pessoas são também um aspecto importante da comunicação organizacional. Taylor argumenta ainda que considera comunicação enquanto co-orientação "Co-orientação implica uma relação simultânea com algo a ser feito e com os outros com os quais se está a fazer isso."²⁶ (ibid.: 155) A unidade base da comunicação assume assim a forma de uma tríade em que dois comunicadores estão ligados por, pelo menos, um objecto. Esta unidade de comunicação flexível não só descreve a base de cada processo de comunicação, mas também é válida como "Bloco de construção

²⁴ Tradução própria: "*the genesis and grounding of organizational form and process in the communication event*".

²⁵ Neste caso, Taylor entende como "membership negotiation" a comunicação interpessoal dos membros.

²⁶ Tradução própria: "*Coorientation implies a simultaneous relationship to something to be done and to others with whom one is doing it.*"





[ões] que activam a [...] caracterização de organizações complexas”²⁷ (idem: 159). A este processo, Taylor chama „imbrication”. Em organizações complexas há um sem número de grupos com orientações diferentes. Através de actividades e padrões de negociação geram-se as *communities of practice*. Estes grupos podem ser diferenciados dos membros da organização, uma vez que os mesmos desenvolvem racionalidade, uso de linguagem e processos de produção de sentidos próprios.

A organização enquanto processo contínuo de organizar é o resultado da co-orientação. Taylor sublinha que co-orientação não se limita às interacções entre indivíduos, mas também influência as relações entre os grupos. “O produto da coorientação inter-comunidade – the, bridging – é a própria organização.”²⁸ (ibid.: 156). A organização enquanto unidade é por sua vez o resultado de dois processos: *reflexive monitoring* (Giddens 1984) e *retrospective sensemaking* (Weick 1995: 24) Através da co-orientação, surgem dos vários indivíduos, ou dos grupos um “nós” superior, essa essência do “nós” é por sua vez formada através de um saber reflexivo e retrospectivo. A organização é assim o resultado da interacção e da produção de sentido. “Ao interagir tornamo-nos uma organização; através da observação e de expressar a nossa experiência – sensemaking – criamos a organização como objecto do discurso”²⁹ (ibid.: 175). Desta forma, surge a organização enquanto agente³⁰, com uma identidade própria e com a capacidade de agir (“agency”). Por isso, a tarefa da gestão é de mediar entre as *communities of practice* e promover a *inter-community coorientation* necessária à constituição da organização. A equipa de gestão como uma *community of practice* constrói o processo de produção de sentido, que espelha em diferentes proporções as racionalidades dos diferentes grupos dentro da organização.

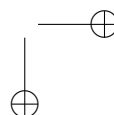
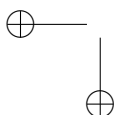
Para que exista uma ligação entre a descrita constituição da organização como *agente* e o modelo dos quatro fluxos, Taylor refere a formação de

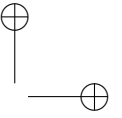
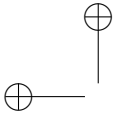
²⁷ Tradução própria: “*building block[s] enabling the [...] characterization of complex organizations.*”

²⁸ Tradução própria “*The product of inter-community coorientation – the ,bridging – is the organization itself.*”

²⁹ Tradução própria: “*By interacting we become an organization; by observing and expressing our experience – sensemaking – we create the organization as object of discourse.*”

³⁰ Taylor assinala o processo recursivo, no qual a organização é destacada enquanto actor colectivo como “*closure*” (ibid.:172).





um processo identitário colectivo como processo de auto-estruturação (*self-structuring*), atribuído ao agenciamento (*agency*) organizacional, para negociar termos de pertença (*membership negotiation*) e assim posicionar-se no meio ambiente (*institutional positioning*). Classificamos esta abordagem como combinada, porque apesar de serem consideradas as propriedades indutivas, a análise das organizações é claramente dedutiva, aliás, à semelhança do modelo dos quatro fluxos.³¹

Análise comparativa das abordagens

Nas diferentes abordagens teóricas e de investigação são dadas respostas distintas à questão constitucional. A classificação das mesmas em dedutiva, indutiva ou combinada é feita com base no pensamento de cada escola e respectiva tradição teórica. Como termos opostos, na teoria da ciência considera-se dedução e indução como formas distintas de procurar o conhecimento. No sentido de uma abordagem dedutiva dos critérios para a constituição organizacional, McPhee & Zaug identificam quatro fluxos de comunicação. Assim como Luhmann inscreve-se nesta abordagem dedutiva, não só pela própria definição de *autopoiesis*, mas também porque o mesmo relaciona o desencadeamento de eventos que influenciam o nível macro. A abordagem indutiva da escola de Montreal é descrita através de uma perspectiva *bottom-up*: o nível organizacional é composto com base nos processos de interacção isolados e na sua análise. Coreen & Fairhurst (2009) perguntam como é que um “Scaling up” do “aqui e agora” chega a ser uma entidade organizacional. Taylor (2009) combina as duas abordagens, em que o modelo dos quatro fluxos é completado com aspectos teóricos da comunicação. Na tabela n.º1, apresentamos os pontos principais de cada abordagem nos seguintes aspectos: entendimento de organização; entendimento e processo de geração de estruturas; e entendimento de comunicação.

³¹ Putnam & McPhee, 209:194 consideram a abordagem de Taylor como dedutiva. Acreditamos que esta atribuição é redutora considerando o desenvolvimento teórico de Taylor.

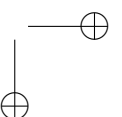
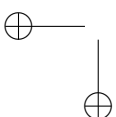
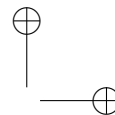
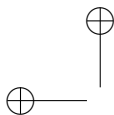


Tabela n.º 1: Comparação das abordagens dedutiva, indutiva e mista

	<i>Abordagem</i>	<i>Entendimento de Organização</i>	<i>Entendimento de estruturas</i>	<i>Entendimento de Comunicação</i>
McPhee & Zaug	Dedutiva	Sistema de interação social	Estruturas gerais são produzidas e reproduzidas através de processos de interação	Todos os processos comunicacionais que podem ser identificados nas categorias do modelo dos quatro fluxos constituem a organização
McPhee & Iverson	Dedutiva	Sistema simbólico gerado através de interação social	Estruturas gerais são produzidas e reproduzidas através de processos de interação	Os processos comunicativos constituem a organização através da produção de símbolos e de integração de "agency" humana
Browning <i>et al.</i>	Dedutiva	Interligação de tipo de interação	Estruturas gerais são produzidas e reproduzidas através de processos de interação – mudança estrutural significa uma mudança de regras e um reposicionamento de recursos	Os processos de comunicação na intersecção dos fluxos comunicativos constituem a organização
Coreen & Fairhurst	Indutiva	Interação de entidades humanas e não humanas associadas	Não há nenhuma estrutura geral, a interligação de "agency" humana e de actividades de produção de sentido, assim como a influência de agentes humanos e não humanos delimita a acção.	Enfoque nas propriedades da comunicação. As organizações são constituídas através de modalidades de comunicação, ou seja, conversações e textos, assim como através da integração de "agency" humana e não-humana
Luhmann	Dedutiva	Sistemas sociais construídos processualmente e de forma fluida	Processos de construção de fronteiras e de <i>autopoiesis</i> como forma de encerrar a organização como sistema.	Todos os processos de comunicação que assumem a forma de decisão.
Taylor	Combinada	Processo de interação e produção de sentido por parte dos membros da organização	Estruturas gerais são formadas através de co-orientação a dois níveis: Interpessoal e Intergruppal	Enfoque nas propriedades da comunicação. Comunicação é um processo de co-orientação

Fonte: Ilustração própria.

Neste contexto, torna-se mais clara a diferença entre as escolas. Por isso, Taylor explica que o modelo de McPhee e Zaugs necessita de um alargamento através de uma teoria da comunicação mais precisa. Os restantes investigadores que se inscrevem na escola de Montreal argumentam nesse sentido, isto é,



que o modelo dos quatro fluxos é muito geral e que a dedução dos diferentes tipos de interação não é suficiente para descrever a formação da organização. (Taylor & van Every 2000; Coreen & Fairhurst, 2009). McPhee und Zaug argumentam por outro lado que “as formas gramaticais têm poder limitado para distinguir e explicar as formas sociais complexas como as organizações”³² (McPhee & Zaug 2009: 31) Deste modo, defendem que uma teoria constitutiva adequada deve ser mantida num nível mais geral. (ibid.).

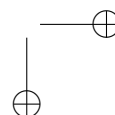
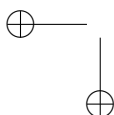
As abordagens apresentadas respondem de forma diferente à questão constitutiva, através da forma como abordam a questão e do passado teórico que cada uma aplica, destacando assim diferentes aspectos do processo de constituição. Desta forma, entende-se através da leitura da tabela comparativa, que foram desenvolvidas diferentes teorias sobre como é que devem ser analisados os processos de comunicação e as organizações e quais os critérios determinantes da constituição. Sublinhamos que, neste contexto, não faremos nenhuma apreciação normativa, porque acreditamos que urge apenas referir que as distintas abordagens implicam um entendimento distinto do princípio da CCO e que por isso, dependendo das circunstâncias, são mais adequados ou não, para diferentes situações de pesquisa.

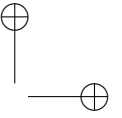
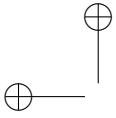
Contudo, notamos que há algumas questões ainda por esclarecer, sendo que a distinção entre texto e conversa na escola de Montreal apresenta fronteiras conceituais muito diluídas. Afinal, quando é que uma conversa passa a texto? Texto refere-se apenas a um documento produzido por mais do que duas pessoas? Refere-se a registos formais institucionalizados? Organizações e culturas com menos hábitos de produção de documentos ou de texto, não são organizações? Na escola de pensamento de McPhee e colegas, não há referência ao processo de gestão ou ao entendimento do mesmo.

Conclusão

Neste capítulo procuramos expôr as principais escolas de pensamento do princípio da CCO. No percurso, constatamos que as diferenças nas raízes teóricas na sua abordagem à questão constitucional são significativas. Esta diferenciação apresenta três formas: dedutiva, indutiva e combinada. O princípio da CCO mostra-se desde o seu período de formação com uma diversidade teórica

³² Tradução própria.



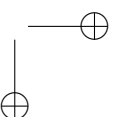
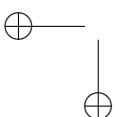


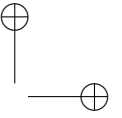
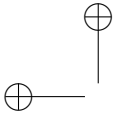
ampla e é influenciado por teorias da sociologia e das ciências da comunicação. As abordagens podem ser interligadas, comparadas ou mesmo vistas como opostas, dependendo do restante quadro teórico e do design de investigação. Talvez o pensamento CCO possa ser uma contribuição importante a nível teórico para o avanço científico, entre outros, do paradigma da comunicação corporativa. Neste sentido, relembramos a reflexão de Karl Weick que “O facto de esta diversidade ser confusa para os indivíduos, é amplamente irrelevante, porque o foco do conhecimento científico é social e não solitário”³³ (Weick, 1987: 118).

Bibliografia

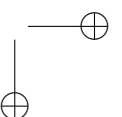
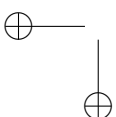
- Ashcraft, K.; Kuhn, T. & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: ‘Materializing’ organizational communication. *Academy of Management Annals*, vol. 3: 1-64.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk. Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Bisel, R. (2010). A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organisation Science. *Communication Quarterly*, vol. 24: 124-131.
- Browning, L.; Greene, R.; Sitkin, S.; Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2009). Constitutive Complexity. Military Entrepreneurs and the Synthetic Character of Communication Flows, in L. Putnam & A. Nicotera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*, (pp. 89-115). New York: Routledge.
- Cooren, F. & Fairhurst, G. (2009). Dislocation and stabilization: How to scale up from interactions to organization, in L. Putnam & A. Nicotera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*, (pp. 117-152). New York: Routledge.
- Cooren, F.; Kuhn, T.; Cornelissen, J. & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, vol. 39: 1149-1170.

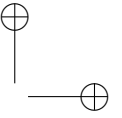
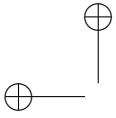
³³Tradução própria.





- DGPuK (2001). Fachgruppe PR und Organisationskommunikation: Selbstverständnis. www.dgpuk.de. (24.08.2013)
- Fairhurst, G. (2008). Discursive Leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, vol. 21, n° 4: 510-521.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- _____. (1992). *Die Konstituierung der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Kuhn, T. (2008). A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intraorganizational Power and Stakeholder Relationships. *Organization Studies*, 29. Year: 1227-1254.
- Latour, B. (1993). *We have ever been modern*. Cambridge: Harvard University Press.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- McPhee, R. & Iverson, J. (2009). Agents of Constitution in Comunidad. Constitutive Processes of Communication in Organizations, in L. Putnam & A. Nicotera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*, (pp. 49-87). New York: Routledge.
- McPhee, R. & Zaugg, P. (2009). The Communicative Constitution of Organizations. A Framework for Explanation, in L. Putnam, & A. Nicotera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*, (pp. 21-47). New York: Routledge.
- Pomerantz, A. & Fehr, B. (1997). Conversation analysis: An approach to the study of social action as sense making practices, in T. Van Dijk (Ed.), *Discourse as social interaction*, (pp. 64-91). London: Sage.
- Putnam, L.; Nicotera, A. & McPhee, R. (2009). Introduction: Communication Constitutes Organization, in L. Putnam & A. Nicotera (Eds.), *Building*





Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication, (pp. 1-20). New York: Routledge.

Robichaud, D.; Giroux, H. & Taylor, J. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29, n° 4: 617-634.

Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4): 663-689.

_____. (2013). Organisations – trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der Communication Constitutes Organization – Perspektive (CCO), in A. Zerfaß; S. Wehmeier & L. Rademacher (Eds.), *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.

Taylor, J. (2009). Organizing from the Bottom Up? Reflections on the Constitution of Organization in Communication, in L. Putnam & A. Nicoitera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*, (pp. 153-207). New York: Routledge.

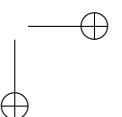
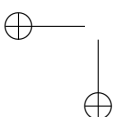
Taylor, J. & Van Every, E. (2000). *The emergent organization. Communication as its site and surface*. London: Erlbaum.

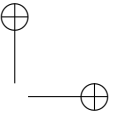
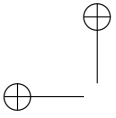
Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

_____. (1987). Theorizing about organizational communication, in L. Putnam & M. Pacanowski (Eds.), *Organizational communication: An interpretive approach*, (pp. 97-129). Newbury Park, Calif: Sage, S.

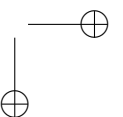
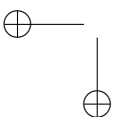
Weick, K.; Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, vol. 16: 409-421.

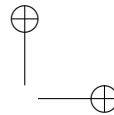
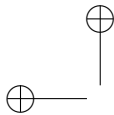
Wieser, M. (2012). *Das Netzwerk von Bruno Latour. Die Akteur-Netzwerk-Theorie zwischen Science & Technology Studies und poststrukturalistischer Soziologie*. Bielefeld: transcript.





Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.





Relações Públicas: uma perspectiva a partir do paradigma da complexidade

Rudimar Baldissera

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo: Neste texto, discorre-se sobre a atual configuração da sociedade para, então, refletir sobre Relações Públicas. Analisam-se, sinteticamente, as duas principais tendências teórico-práticas de Relações Públicas no Brasil. A partir do Paradigma da Complexidade, destaca-se o fato de os públicos terem sido (e ainda tenderem a ser) concebidos pelos entes organizacionais como simples alvos a serem influenciados. Em outra perspectiva, assume-se que os públicos, mediante interações, constroem os entes organizacionais e são por eles construídos. Portanto, são constitutivos, conformando-se como suas partes. Propõe-se que Relações Públicas sejam compreendidas/explicadas como filosofia de relacionamento estratégico, fundamentado em investigação, interpretação, definição e circulação de sentidos entre uma dada entidade e seus públicos, visando a legitimação da entidade e de suas ações, bem como o comprometimento ecossistêmico para o “algo sempre melhor”.

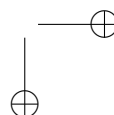
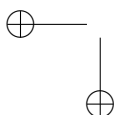
Palavras-chave: relações públicas, paradigma da complexidade, entes organizacionais, públicos, interações.

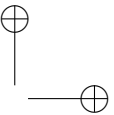
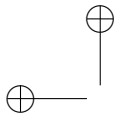
A sociedade complexa – notas sobre o contexto

AS sociedades, as culturas e, conseqüentemente, as organizações, como sistemas, somente são possíveis pelas relações que se materializam entre os sujeitos que as estruturam em permanentes processos dialógicos, recursivos e hologramáticos¹ (Morin, 2000a; 2000b; 2001; 2002) de (re)construção.

¹ Morin afirma que os princípios da complexidade são o dialógico, o recursivo e o hologramático. O princípio dialógico compreende a “[...] associação complexa (complementar, concorrente e antagônica) de instâncias necessárias ‘junto’ à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (2000a, p. 201). Por esse princípio, termos do tipo organização/desorganização, ordem/desordem, *sapiens/demens*, são associados/unidos de modo a manter a dualidade no seio da unidade. O “[...] processo em que os produtos e

Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, 49-64



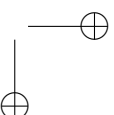
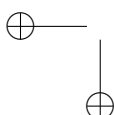


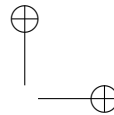
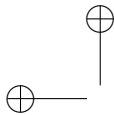
De diferentes qualidades, níveis e intensidades, essas relações, mais do que articulações, são constitutivas dos próprios sistemas.

Nessa direção, importa atentar para o fato de que a sociedade tem se tornado cada vez mais complexa, particularmente devido: aos processos exponenciais de circulação de capitais (simbólico, social, econômico, cultural) (Ianni, 1997; Bauman, 2001; Hall, 1999); à articulação em rede (Castells, 1999); à potencialização das possibilidades e dos processos expressivos e das vozes – dentre outras coisas, com mais amplitude e visibilidade – que se atualizam em ambientes e suportes variados; à intensificação de práticas como as de expropriação, mistificação e exploração simbólica (como, por exemplo, os usos discursivos, realizados pela alteridade – indivíduos, públicos, outras organizações –, de fragmentos de textos verbais e/ou de imagens de modo descontextualizado para produzir sentidos diversos, inclusive contrários aos propostos inicialmente); às disputas pelos qualificados espaços de visibilidade, e o desejo de ocupação do centro da cena (Thompson, 2008; Trivinho, 2011); à atual tendência à ética do individualismo (Lipovetsky, 2004); à superficialização dos vínculos e à fluidez dos processos, das sociabilidades e das relações (Bauman, 2001; Maffesoli, 1996); ao enfraquecimento e a fragmentação das identidades estabelecidas e seu deslizamento para a perspectiva das identificações (Hall, 1999, Maffesoli, 1996); à convergência tecnológica e midiática (Jenkins, 2009); e à presença (com tendência à centralidade) da lógica das redes em boa parte dos conjuntos de relação sociais (Castells, 1999).

Em diferentes perspectivas e graus de tensão, essas variáveis, dentre outras, configuraram/(re)configuram a sociedade atual, ampliam os níveis de incerteza e impermanência, e redimensionam as formas de os sujeitos experimentarem o mundo. Em sentido de convergência e complexidade, também importa atentar para o fato de que essa sociedade percebe-se atravessada e constituída pelas tecnologias digitais de comunicação e informação (TDCIs) e seus efeitos, que tendem a se conformar como ambiência, atualizando-se em quase todas as atividades humanas, perturbando e desestabilizando os pensa-

os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (2001, p. 108), segundo o autor, é o princípio recursivo. Assim, recursivamente, a sociedade constrói o sujeito que a constrói; o sujeito constrói a organização que o constrói. Sob o princípio hologramático tem-se a noção de que “a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (2002, p. 101), e, ainda, parte e todo são ao mesmo tempo mais e menos.





res tradicionais (crenças, padrões, valores), e, sob o prisma deste texto, exigindo que os relacionamentos e os processos comunicacionais sejam ressignificados.

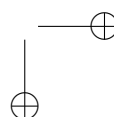
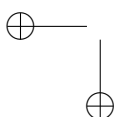
Portanto, não há mais como pensar as organizações² como assépticas às manifestações dos sujeitos (indivíduos e/ou públicos) que com elas se relacionam (direta e/ou indiretamente) ou, mesmo, que simplesmente a elas se referem em suas falas cotidianas na dimensão da “organização falada”³ (Baldissera, 2009). Esses sujeitos, na perspectiva do afirmado por Morin (1996a), precisam ser compreendidos como construções e construtores da sociedade e da cultura em que se inserem, pois que tecem e são tecidos nos processos históricos-sócio-culturais, objetivam-se pela consciência de si mesmos, são ego-sociocêntricos, têm autonomia-dependência (criam, mas também sofrem sujeições), experimentam a incerteza, sofrem constrições e contingências, e auto-eco/exo-organizam-se.

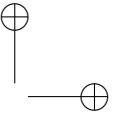
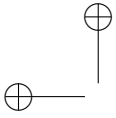
Assim, pode-se afirmar que os entes organizacionais (personalidades, empresas públicas e privadas, grupos organizados, demais tipos de organizações⁴), são constituídos por/em relações e interações que os sujeitos estabelecem “neles”, “com eles” e “sobre eles”. Essas relações e interações geram e

² Conforme Uribe (2007) a noção de organização compreende a união de pessoas em torno de propósitos específicos, explícitos e susceptíveis de gestão. Assim, contempla todas as associações de sujeitos que, sob regras mínimas, relacionam-se para a consecução de algum objetivo estabelecido.

³ Compreendendo a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008), em trabalho anterior (Baldissera, 2009), propôs-se pensá-la sob três dimensões: a) a “organização comunicada” (contempla toda comunicação organizacional autorizada, formal e informal); b) a “organização comunicante” (abrange a dimensão da “organização comunicada” e a extrapola, ou seja, além da fala autorizada, abarca toda comunicação que se realiza a partir de relações que os sujeitos estabelecem diretamente com a organização. Para isso, basta que eles atribuam sentido de comunicação a algo/alguma coisa, mesmo que ela não tenha pretendido comunicar); e c) a “organização ‘falada’” (considera comunicação organizacional toda comunicação que os sujeitos realizam de modo indireto e que tem a organização como referente. Exemplos: conversas sobre uma organização, entabuladas durante um encontro esportivo de funcionários, fora do âmbito da organização; postagens em alguma rede social digital, que não tenha vínculo com a organização, mas que se referem a ela).

⁴ Neste texto, considerando-se as potencialidades da atividade de Relações Públicas e o amplo espectro de possibilidades de atuação profissional, seja junto a organizações privadas e públicas, a grupos organizados (mesmo os com mínima organização), e a personalidades dos diferentes meios (políticos, artistas, empresários, celebridades etc., que, por sua condição, ne-





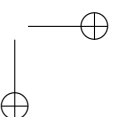
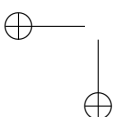
regeneram permanentemente os nós que os estruturam como redes, com certa estabilidade, mas em permanente atualização. Nessa perspectiva, os públicos assumem centralidade nos/para os entes organizacionais e se exercem como forças fundantes. Por outro lado, importa atentar para o fato de que, multidirecionais que são essas relações e interações, também a conformação dos públicos exige a existência dos entes organizacionais. Há evidente interdependência entre eles e os públicos.

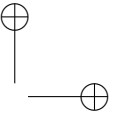
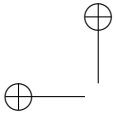
Nessa conformação, como pensar as Relações Públicas? Desde aqui, parece fértil inferir que à medida que os públicos redimensionam sua atuação (qualidade das relações e interações, graus de tensões, competência de mobilização, níveis de poder experimentado, estratégias adotadas), também as Relações Públicas exigem ser pensadas em sentido mais complexo. As concepções determinísticas de Relações Públicas precisam ser superadas para que a atividade seja compreendida em perspectiva de interdependência ecossistêmica (interdependência entre sistemas e subsistemas – o social, o cultural, o político, o ecológico e o econômico; o comunicacional, o relacional e o organizacional, dentre outros). Essa é a perspectiva adotada nesta reflexão.

Duas perspectivas preponderantes de Relações Públicas

Desde o surgimento, Relações Públicas configuram-se como âmbito/arena de tensões e controvérsias. Os diferentes olhares lançados, ora demonizam a filosofia, a profissão e os profissionais, por conceberem que se tratam de pensar e agir estratégicos para a manipulação dos públicos, e somente atenderem aos interesses do capital; ora ressaltam sua importância no sentido de qualificar processos de comunicação e relacionamento, potencializar a circulação de informações, criar e/ou alargar espaços de participação dos públicos, ampliar os níveis de transparência, atentar para a diversidade, atuar para que os entes organizacionais assumam suas responsabilidades e, em alguma medida, ampliem sua atuação em termos de responsabilidade social, ambiental e cultural.

Assim, particularmente no caso brasileiro, a área de Relações Públicas
cessitam de algum tipo de estrutura organizacional mínima), opta-se por empregar a expressão “ente organizacional” para, sinteticamente, abarcar todas essas formas de organizações.





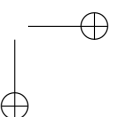
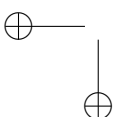
tendeu a assumir, teoricamente, dois nortes fundamentais⁵: a) filosofia de relacionamento; e b) função política.

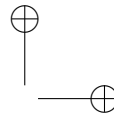
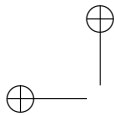
a) Relações Públicas pensadas, fundamentalmente, como “filosofia de relacionamento” (Andrade, 1990) – essa concepção traduziu-se, no nível das práticas, em função de gerenciamento de comunicação e relacionamento com os diversos públicos da organização, com claro objetivo de informar e/ou persuadir para, dentre outras coisas, influenciar, conseguir aceitação/apoio dos públicos, obter visibilidade, construir/fabricar imagem-conceito⁶ positiva, legitimar ações e, na medida do possível, estabelecer a cooperação entre públicos e organização. Uma função estratégica, como destaca Kunsch (2004). Sob ângulos diversos, os relacionamentos assumiram centralidade para os entes organizacionais, dentre outras coisas, para: fomentar a boa vontade dos públicos em relação a eles; possibilitar a acumulação de capital e poder simbólico (Bourdieu, 1998; 1999); e legitimar os próprios entes organizacionais e suas práticas.

Nessa perspectiva, Grunig (2003, p. 84), afirma que “as organizações são menos vulneráveis às crises e a questões emergentes quando estabelecem relacionamentos duradouros com aqueles grupos que poderiam ser afetados pelas decisões e pelos comportamentos da organização”. Assim, pode-se depreender que, apesar de os fundamentos serem os de “filosofia de relacionamento”, quando das práticas profissionais, há forte tendência para que tais relacionamentos apenas sejam desejados, constituídos e potencializados pelos entes organizacionais à medida que puderem trazer algum tipo de retorno, ou seja,

⁵ Sabe-se que existem outros importantes estudos e que não se enquadram nos dois grupos destacados neste texto, como, por exemplo, a fundamental contribuição teórico-crítica desenvolvida por Cicilia M. K. Peruzzo na obra “Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista” (1986). A autora evidencia o emprego do discurso de Relações Públicas para tornar a “força de trabalho” mais cooperativa e produtiva para as organizações, e também mais alienada diante dessa engrenagem. Porém, apesar da relevância dessas reflexões e suas fundamentações, considera-se que tenderam a assumir lugar periférico no campo, de modo que as duas perspectivas destacadas são as prevalentes, tendo gerado mais desdobramentos em termos de pesquisa na área, bem como influenciando as demais práticas profissionais.

⁶ Imagem-conceito consiste em “[...] um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado” (Baldissera, 2004, p. 278).



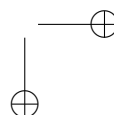
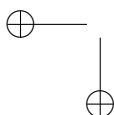


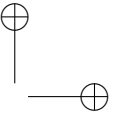
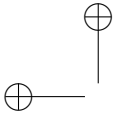
tratam-se de relacionamentos interessados e com tendência a apenas privilegiar um dos interagentes: o ente organizacional. Então, mais do que interagentes, os públicos tenderam e ainda tendem (apesar da atual configuração da sociedade, essa prática ainda é comum) a ser reduzidos a “públicos-alvo” das ações e dos interesses organizacionais.

b) Relações Públicas como função política – sob essa perspectiva, como ciência, “[...] abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, [...] é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos” (Simões, 1995, p. 42). Para Simões (2001, p. 34), quando a função organizacional política “[...] se desfuncionaliza, leva a organização a não atingir sua missão, por ser incapaz de influenciar, com êxito, seus diversos públicos a fim de obter sua cooperação”. Essa perspectiva, sem desconsiderar o contexto e a importância dos públicos, parece dar relevo ao exercício de poder que se realiza de dentro para fora; da organização sobre seus diversos públicos.

Essas duas concepções, apesar de adotarem diferentes fundamentos, apresentam aproximações, particularmente sob a perspectiva daquilo que Simões (1995) afirmou ser Relações Públicas como “atividade”. Além disso, na relação organização-públicos, parece ser evidente o caráter desigual, isto é, os públicos existem para os entes organizacionais. Nessas concepções, apesar de alguns indicativos, não há atenção maior para outros aspectos e possibilidades dessas relações e interações.

Importa destacar que, conforme Henriques (2009, p. 133), ao longo do tempo houve a “ampliação rápida do escopo da atividade” de Relações Públicas e “[...] gerou-se (e mantém-se) um corpo doutrinário que é [...] insuficiente – em relação à ampliação do escopo da atividade; inconsistente – por não dar conta de sustentar uma delimitação mais precisa entre as atividades de Relações Públicas e de Propaganda; e incongruente – com a prática que atualmente é demandada e o tipo de profissionalização para isso exigido”. Diante disso, evidencia-se a necessidade de melhor fundamentação da atividade. Nessa direção, a seguir, reflete-se sobre Relações Públicas, atentando-se particularmente para a relação entre públicos e entes organizacionais.





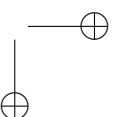
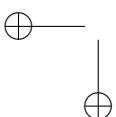
Sobre Relações Públicas em perspectiva do paradigma da complexidade

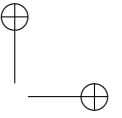
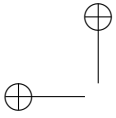
Cultura e sociedade têm como pressuposto a ocorrência de relações, isto é, existem por e em relações diversas. Assim como os seres vivos⁷ que, na perspectiva de sua forma, apresentam como padrão de organização uma “rede autogeradora” (Capra, 2002), também os entes organizacionais, como sistemas, configuram-se em redes e experimentam o permanente (re)tecer, pois que, dentre outras coisas, toda perturbação provocada por um subsistema ou outro sistema exige reorganizações no/do próprio sistema. Essa perspectiva requer pensar os públicos não mais como “alvos” a serem atingidos, mas como existência e manifestação coletiva de sujeitos que interagem com o ente organizacional.

Como pressuposto, cabe ressaltar (mesmo que possa parecer elementar) o fato de que, assim como a sociedade é permanentemente (re)tecida em/por relacionamentos, também o são os entes organizacionais. Portanto, independentemente da atuação de profissionais de relações públicas, as organizações, grupos organizados e personalidades interagem com seus públicos de modo permanente, pois que as relações são constitutivas dos entes organizacionais. Além disso, pode-se dizer, desde aqui, que é muito provável que a qualidade das relações que estabelecem com seus diversos públicos, nas diferentes situações, seja orientada pelas concepções⁸ que eles têm de si e dos outros (seus públicos). Isto é, as concepções que eles têm de si mesmos, e que os constituem, podem ser pensadas como “pressupostos básicos” da cultura organizacional (Schein, 2009), como verdades inquestionáveis que suportam as posturas e as práticas cotidianas dos entes organizacionais nas relações que estabelecem com seus públicos. No entanto, isso não significa assumir que as relações estarão dadas de uma vez por todas, pois que, se por um lado

⁷ Conforme Capra (2002, p. 84), sob o ponto de vista da forma, o padrão de organização de um sistema vivo [...] é o de uma rede autogeradora. Sob o ponto de vista da matéria, a estrutura material [...] é uma estrutura dissipativa, ou seja, um sistema aberto que se conserva distante do equilíbrio. [...] sob o ponto de vista do processo, os sistemas vivos são sistemas cognitivos no qual (sic.) o processo de cognição está intimamente ligado ao padrão de autopoiese”. O autor também postula a possibilidade de se aplicar a compreensão sistêmica da vida ao domínio social, desde que se acresça aos aspectos da forma, processo e matéria o ponto de vista do significado.

⁸ Verdades, avaliações, percepções, imagens que os entes organizacionais têm de si mesmos e dos públicos, sejam elas suportadas em dados concretos ou não.



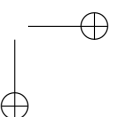
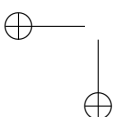


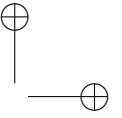
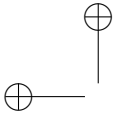
os pressupostos básicos orientam (prescrevem e proscrevem) fortemente as relações, por outro, em perspectiva de interdependência ecossistêmica (interdependência entre sistemas e subsistemas), como sistemas vivos cognitivos, os entes organizacionais aprendem constantemente, e auto-exo-organizam-se (ao mesmo tempo, são autônomos e dependentes de outros sistemas).

Então, não se tratam de determinismos. Ao estabelecer relações, o sujeito realiza-se como força que, em alguma medida, pode perturbar os demais sujeitos que com ele se relacionam sem, contudo, determiná-los, pois são dotados de capacidade de auto-organização. “Isso quer dizer que somos sistemas tais que, quando algo externo incide sobre nós, o que acontece conosco depende de nós, de nossa estrutura nesse momento, e não de algo externo” (Maturana, 1998, p. 27). Assim, também os públicos, em diferentes intensidades, perturbam os entes organizacionais, e isso exige que, em alguma medida, se reorganizem, regenerem. Até porque não há como estabelecer relação e permanecer o mesmo.

Conforme se disse, os públicos não podem ser compreendidos como simples alvos, como externos, pois que constituem os entes organizacionais. A existência desses entes pressupõe necessariamente sujeitos em interação, de modo que não apenas os sujeitos os (re)constroem, senão que também são (re)construídos como sujeitos, e como públicos. Sem existência *a priori*, os públicos “são, em essência, algo comunicacional: são convocados e afetados por algo na/da sociedade, dialogam dentro e fora de seu agrupamento, sofrem as interferências do mundo e agem sobre ele, interagem com ele” (Henriques; Lima, 2014, p. 63). Assim, em alguma medida, ser público de um determinado ente organizacional é, também, ser parte dele, ser seu componente.

Considerando-se que os públicos são constitutivos dos entes organizacionais, como resultados das interações estabelecidas, pode-se pensar que as características de tais relações tendem a decorrer do lugar que cada público assume para eles. Na mesma direção, observa-se que a configuração dos públicos se dá a partir de diferentes movimentos, tais como os de: a) adesão voluntária (ex.: empresa como investimento financeiro); b) imposição estrutural (ex.: meio em que a empresa se insere); c) adesão por negócio (ex.: adesão de varejistas para atender seus clientes); d) fonte de informação (ex.: empresa como fonte para jornalistas); e) identificação com a missão do ente organizacional (ex.: voluntariado); f) necessidade de remuneração (ex.: emprego); g) concurso público (ex.: trabalho em organizações públicas); g) imposição legal

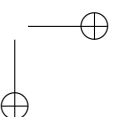
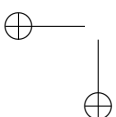


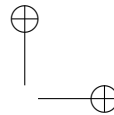
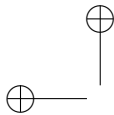


(ex.: serviço militar; sistema público); h) adesão por consumo (ex.: consumo de serviços e produtos) i) vigilância (ex.: acompanhamento, crítica e ações de resistência frente práticas de empresa); e outros. Diante disso, parece lógico pensar que as relações que os entes organizacionais estabelecem com os públicos são multidirecionais e atendem diferentes gramáticas, isto é, cada público interage com eles por diferentes objetivos e, nesse sentido, atualizam forças e orientações diversas. Alguns desses objetivos e forças podem ser convergentes entre si e com os dos entes organizacionais, porém, também há movimentos em outras direções, como os de oposição, resistência, vigilância, subversão à ordem organizacional e denúncia.

É nesse âmbito (dimensão e arena) e sob essa configuração que as Relações Públicas (em perspectiva científica e de campo profissional) assumem lugar. Portanto, compreender Relações Públicas como simples estratégia do ente organizacional para gerar a boa vontade dos públicos (de harmonização e de influência dos públicos; de imagem-conceito) é algo limitador. Se, durante muito tempo, as práticas (e mesmo os pensamentos) realizavam-se no sentido de eliminar as diferenças, harmonizar os relacionamentos pela eliminação dos conflitos, gerar a boa vontade dos públicos mediante ações diversas e a circulação de informações, atualmente, isso se apresenta estéril. Se é verdade que essas práticas foram possíveis e, mesmo, reconhecidas como boas práticas (dentre outras coisas foram premiadas e apresentadas como modelos), isso não significa que tenham respeitado os públicos em suas particularidades e, tampouco, reconhecido sua característica de constituintes dos entes organizacionais.

Pode-se até afirmar que os públicos foram alijados de se exercerem plenamente como públicos, dentre outros motivos, por: não terem acesso crase a informações qualificadas; viverem em condições de dependência (dos produtos/serviços, dos empregos, dos impostos etc.); não compreenderem sua condição de público e seu real poder; não haver a quem recorrerem para reclamar ou denunciar algo; não poderem dar visibilidade aos abusos e às injustiças sofridas; silenciarem, como sujeitos, imaginando que suas percepções eram dissonantes e equivocadas; estarem impossibilitados de exercer sua cidadania; temerem algum tipo de retaliação; terem sido preparados (educados) para obedecer e não questionar a ordem posta sob a pena de serem penalizados; e, ainda, imaginarem que não haveria algo diferente daquilo que se apresentava/experimentavam.





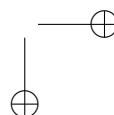
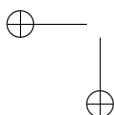
No entanto, os padrões de força entre os públicos e os entes organizacionais foram redimensionados pelas intensas mudanças ocorridas na sociedade e demais sistemas (conforme se destacou). Com mais acesso às informações e compreensão sobre seu lugar nas relações com os entes organizacionais, é evidente a tendência de os públicos tornarem-se mais presentes e participantes dos diversos processos organizacionais, pois que também lhes dizem respeito. Exigem ser/estar presentes com suas diferenças, com seus objetivos particulares, em seu direito a receber informações verdadeiras, e serem respeitados.

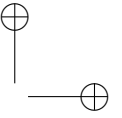
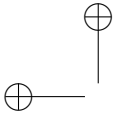
Diante dessa configuração, importa redimensionar Relações Públicas para que o pensar e o agir se traduzam na qualificação dos relacionamentos com os públicos (distante dos processos de maquiagem) de modo que o discurso dos entes organizacionais não seja vazio, mas traduza o que eles realmente são. Nessa direção, parece fértil compreender/explicar Relações Públicas como filosofia de relacionamentos estratégicos, fundamentados em investigação, interpretação, definição e circulação de sentidos entre uma dada entidade (ente organizacional) e seus públicos, mediante processos de significação/comunicação, visando a legitimação dessa entidade e de suas ações, bem como o seu comprometimento ecossistêmico para o “algo sempre melhor”⁹.

Importa destacar que a noção de estratégia, aqui empregada, não se restringe ao âmbito das práticas bélicas, de confronto e disjunção. Se existem situações hostis que exigem estratégias para superar o alvo e/ou ameaça, atualmente, apresenta-se míope reduzir a noção de estratégia a essas situações. Para além delas há processos estratégicos que se configuram como colaborativos e, mesmo, de interdependência ecossistêmica. Diferentes sistemas e subsistemas articulam-se em diversidade de movimentos de aproximação e/ou de afastamento, perturbando uns aos outros, sem determinarem-se.

Conforme Morin (1996b, p. 279), “[...] o próprio sistema pode ser considerado como parte de um polissistema, é como se estivesse rodeado por um ecossistema, oferecendo-nos assim a possibilidade de reconsiderá-lo em seu

⁹ Conforme Lipovetsky (2004), vive-se, atualmente, a ética do individualismo. O autor afirma que esse individualismo pode ser exacerbado (perspectiva do ‘primeiro eu’; os outros não importam) ou comprometido (perspectiva da interdependência, isto é, por mais que o indivíduo pense em si mesmo, compromete-se com o entorno, pois que é condição para a continuidade de sua existência). Nessa direção, o comprometimento do indivíduo implica na realização de avanços sistêmicos para o “algo sempre melhor” para o próprio indivíduo, para os outros, para a sociedade em geral, para a cultura, para a natureza e assim por diante.



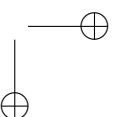
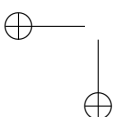


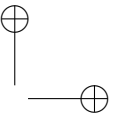
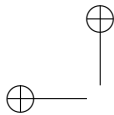
ambiente. [...] o que nos circunda está em nós”. Nessa direção, Capra (2002) afirma que, ao analisar agrupamentos ecológicos, evidenciou que os processos colaborativos, negociados, permitem a obtenção de melhores resultados. Trata-se de reconhecer que os sistemas não simplesmente se adaptam contingencialmente como resposta ao entorno, aos outros sistemas que os perturbam, pois que esses outros, de alguma forma, estão presentes no próprio sistema, e que a articulação em rede, conforme se destacou, é imanente aos grupos socioculturais. Em direção a essa compreensão, Pérez (2012) ressalta que os conflitos podem ser produtivos e que a sociedade pode ser compreendida como um jogo de soma positiva. Por exemplo, sabe-se, atualmente, que os conflitos que atualizam diferentes visões de mundo são fundamentais para a qualificação dos processos e para a criatividade. Portanto, desde que os conflitos não se configurem em crises, deixam de ser pensados como problemas a serem superados e passam a ser compreendidos como húmus para a inovação.

Então, para além do fato de que qualquer ente organizacional estabelece relações (conforme se destacou, trata-se de algo inerente a sua existência), em perspectiva de Relações Públicas, assume-se o viés dos relacionamentos estratégicos. Sob o prisma da noção de estratégia que se adota, isso implica dar relevo aos processos que qualificam os relacionamentos com os diferentes públicos, e ao agir nessa direção. Considerando-se que os públicos são constitutivos dos entes organizacionais, em perspectiva hologramática, ao serem fortalecidos, em alguma medida, também significa fortalecer o próprio ente organizacional, desde que a existência dessa entidade (sua atuação, produtos/serviços) seja legítima para a sociedade e, portanto, não tenha nada a escamotear, a esconder sob pena de ser considerado antiético, ilegal ou ilegítimo.

Ao fomentar a qualificação dos públicos, recursivamente, os entes organizacionais também são perturbados e pressionados a se qualificarem, pois que os processos interativos, dialógicos, geram algum nível de desorganização tendendo a exigir auto-exo-organização. Essa perspectiva dá relevo aos processos colaborativos em detrimento aos de caráter belicosos e/ou de manipulação, pois que reconhece a interdependência ecossistêmica e a potencialização dos esforços das interações que objetivam ganhos e avanços compartilhados.

Essa compreensão põe em suspenso as concepções de Relações Públicas que se focaram/focam apenas nos materiais informativos para a imprensa, eventos, campanhas, circulação de informações na internet e outras formas de



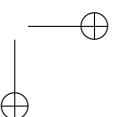
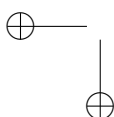


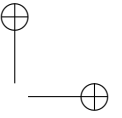
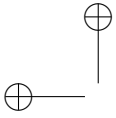
comunicação e relacionamento com objetivo exclusivo de gerar a boa vontade dos públicos. Mais do que simples e permanente exercício de poder sobre o outro, trata-se, aqui, de ação estratégica em que os relacionamentos são qualificados mediante processos de significação/comunicação. Portanto, amplia o campo à medida que passa a se ocupar de tudo o que puder, de alguma forma, implicar na legitimação da entidade (legitimação entendida como explicação e justificação). Assim, o norte deixa de ser a questão da informação e da visibilidade e passa a ser a legitimação da entidade ecossistemicamente comprometida. Não significa, porém, que a circulação das informações não seja relevante, nem tampouco que a visibilidade não seja necessária. Pelo contrário, tratam-se de dois fundamentos para Relações Públicas, porém, consistem em parte do processo (e até condição) de legitimação.

Importa destacar, ainda, que se as relações de comunicação sempre foram centrais para Relações Públicas, a perspectiva aqui adotada exige revisar e re-dimensionar o lugar que os sujeitos assumem nesses processos. Isto é, durante muito tempo, o ente organizacional assumiu (exigiu para si) o lugar de protagonista nessa relação e procurou relegar aos públicos o papel de audiência, de alvo de seus dizeres. Potencializou sua fala e tendeu a atrofiar a competência de escuta. Porém, ao se reconhecer que os públicos são constitutivos dos entes organizacionais, que é pela interação que os públicos se formam e mobilizam, que os públicos percebem-se empoderados (em algum nível) e que existem espaços para expressar suas opiniões, dentre outras coisas, faz-se necessário atentar para o fato de existir outra configuração da relação públicos-entes organizacionais.

Essa reorganização relacional, e, portanto, de forças – conforme Foucault (1996, p.75), toda relação é relação de forças –, demanda o aprimoramento dos processos de escuta, isto é, não apenas o ouvir refratariamente, mas ser competente na escuta de modo a compreender os públicos sob a perspectiva de seus lugares (culturais, sociais, políticos etc.). Complementarmente, também é necessária a parcimônia nas falas, pois que dizer sobre algo, alguma coisa é, também, dizer de si próprio. Já não basta comunicar e fazer-se reconhecer (instituir-se, conforme Bourdieu, 1999), é fundamental cumprir o “dever de ser”; e os públicos, cada vez mais, exigem que isso seja atendido.

Atenta-se também para o fato de estar ocorrendo algo como um deslizamento da centralidade dos processos comunicacionais para os de significação. A comunicação continua basilar para Relações Públicas, porém tende a assu-



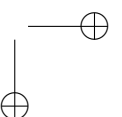
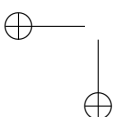


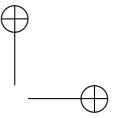
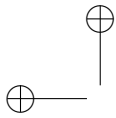
mir cada vez mais importância a perspectiva da significação. Se comunicação é construção e disputa de sentidos, importa que se atente para os sentidos que os públicos atribuem àquilo que os entes organizacionais dizem e fazem, de modo a avaliar sua proximidade com o que é de fato. Caso os sentidos não sejam aproximados, será necessário agir circulando informações, em diferentes processos comunicacionais, para que essa compreensão se efetive. Em outra direção, realizar a escuta qualificada significa, fundamentalmente, estar aberto a exercer a alteridade, compreender os públicos a partir de seus lugares, seus desejos, suas inquietações e suas necessidades e, a partir disso, realizar a mediação das relações com o ente organizacional.

Portanto, Relações Públicas, também é monitoramento e gestão de sentidos na relação públicos-entes organizacionais. Cabe ressaltar que, gerir sentidos não significa, de modo algum, reduzir os processos a estratégias de manipulação de informações e/ou de espetacularização. Tendo como pressuposto, conforme se destacou, o compromisso ecossistêmico para o “algo sempre melhor”, trata-se de admitir a existência de fluxos multidirecionais de comunicação que, dialógica e recursivamente, podem complementar, potencializar ou qualificar os processos formais/autorizados, mas também podem subvertê-los, desviá-los e/ou distorcer as informações. Portanto, se é na interação, em contexto específico, que os sentidos serão individuados pelos sujeitos, importa atentar para esses processos transacionais de modo a que, de fato, sejam qualificados, pois que sofrem influências de uma diversidade de elementos-força, tais como a cultura, o imaginário, a psique, as competências interpretativas, a situação político-econômica e os afetos.

Considerações – de utopia a fundamento

Tem-se que a noção de “relação” entidade-públicos (eu-outro; identidade-alteridade) é fundamento para a existência do ente organizacional e sua possibilidade de realização. Independentemente do tipo de relação (econômica, política, cultural, ecológica, social), o que parece ser o norte para Relações Públicas é a possibilidade de qualificar tais relações, bem como os públicos e os entes organizacionais. Para isso é basilar o reconhecimento de que o individualismo exacerbado (que sustentou muitas das práticas durante longo tempo) já não pode ter lugar na sociedade que se percebe sistemicamente interdependente. Assim, por mais que o profissional de relações públicas esteja



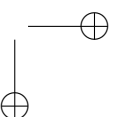
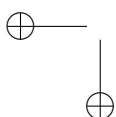


a serviço de uma empresa privada, não pode pôr em suspenso o compromisso ecossistêmico, portanto, não se trata de agir para o crescimento econômico ou desenvolvimento (se é que se poderia, nesse caso, definir como desenvolvimento) a qualquer preço.

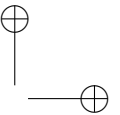
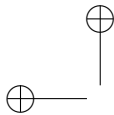
Por fim, observa-se que as relações de comunicação, além de tornarem presentes os sujeitos (suas compreensões de mundo, seus desejos, sua cultura e imaginário), também os tensiona, em algum grau, como forças. Isso exige que se reconheça a comunicação como lugar e fluxo privilegiados para as interações políticas, culturais e identitárias entre públicos e entes organizacionais, de modo que dialógica e recursivamente, perturbem-se como sistemas vivos e nessas interações transformem-se/(re)construam-se mutuamente.

Referências

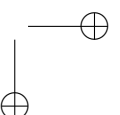
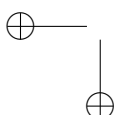
- Andrade, C.T. (1990). *Para entender Relações Públicas*. São Paulo: Summus.
- Baldissera, R. (2004). *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – PUCRS.
- _____. (2008). Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade, in I.L. Oliveira & A.T.N. Soares. *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- _____. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*. ano 6, ed. especial, nº 10/11: 115-20. Disponível em <http://revistaorganicom.org.br> . Acesso em 15/07/2014.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bourdieu, Pierre. (1998). *O poder simbólico*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- _____. (1999). *A economia das trocas simbólicas*. 5.ed. São Paulo: Perspectiva.
- Castells, M. (1999). A sociedade em rede. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*, vol. 1. São Paulo: Paz e terra.

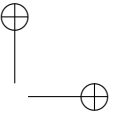
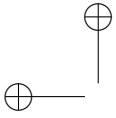


- Foucault, M. (1996). *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal.
- Grunig, J.E. (2003). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Comunicação & Sociedade*. a. 24, nº 39: 67-92.
- Hall, S. (1999). *A Identidade cultural na pós-modernidade*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A.
- Jenkins, H. (2009). *Cultura da convergência*. 2. ed. São Paulo: Aleph.
- Henriques, M.S. (2009). Relações Públicas: o futuro da atividade é o futuro da profissão?. *Revista Organicom*, ano 6, ed. especial, nº 10/11: 128-133. Disponível em <http://revistaorganicom.org.br>. Acesso em: 15/06/2014.
- Henriques, M.S. & Lima, L.A.B. (2014). Os públicos fazem o espetáculo: protagonismo nas práticas de financiamento coletivo através da internet. *Revista Conexão – Comunicação e Cultura*. vol. 13, nº 25, jan./jun. Disponível em: www.ucs.br. Acesso em: 20/08/2014.
- Ianni, O. (1997). *Teorias da globalização*. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Kunsh, M.M.K. (s.d.). *Relações públicas: conceitos e abrangência*. Disponível em www.sinproprp.org.br. Acesso em 09/09/2014.
- Lipovetsky, G. (2004). *Metamorfoses da cultura: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre: Sulina.
- Maffesoli, M. (1996). *No fundo das aparências*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Maturana, R.H. (1998). *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: UFMG.
- Morin, E. (2000a). *Meus demônios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- _____. (2000b). *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil.
- _____. (2001). *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget.



- _____. (2002). *O método 4*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina.
- _____. (1996a). A noção de sujeito, in D.F. Schnitman (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade* (pp. 45-58). Porto Alegre: Artes Médicas.
- _____. (1996b). Epistemologia da complexidade, in D.F. Schnitman (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade* (pp. 274-89). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Pérez, R.A. (2012). *Pensar la estratégia: otra perspectiva*. Buenos Aires: La Curujía.
- Peruzzo, C.M.K. (1986). *Relações Públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus.
- Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Simões, R.P. (1995). *Relações Públicas: função política*. 3. ed. São Paulo: Summus.
- _____. (2001). *Relações Públicas e micropolítica*. São Paulo. Summus.
- Thompson, J.B. (2008). A nova visibilidade, in *Revista Matrizes*, vol. 1, nº 2: 15-38. Disponível em www.matrizes.usp.br. Acesso em 05/02/2014.
- Trivinho, E. (2011). Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura, in *Revista Matrizes*, a. 4, nº 2: 111-125, jan./jun. Disponível em www.matrizes.usp.br. Acesso em 17/08/2014.
- Uribe, P.M. (2007). *La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva*. Medellín. Comunicación.





O campo e o triângulo operacional da assessoria de imprensa

Vasco Ribeiro
Universidade do Porto

Resumo: A eficácia que a assessoria de imprensa tem na indução de notícias, e consequentemente na formatação da opinião pública, facto amplamente demonstrado por um conjunto de autores (Sigal, 1973; Ericson *et al.*, 1989; Michie, 1998; Manning, 2001; Davies, 2008; Ribeiro, 2009), reveste esta atividade de uma particular importância no contexto da comunicação organizacional. Assim, pretende-se com este capítulo contribuir para a reflexão e discussão ontológica da assessoria de imprensa através de, numa primeira parte, uma intricada procura do *campo* – paradoxalmente algures entre o jornalismo, as relações públicas e a propaganda; e, numa segunda parte, pela delimitação do seu processo operacional através do triângulo: ‘produção de conteúdos’ – ‘relacionamento com os jornalistas’ - ‘criação de eventos’.

Palavras-chave: assessoria de imprensa, propaganda, jornalismo, fontes de informação, organização de eventos.

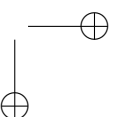
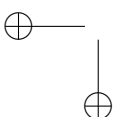
O campo da assessoria de imprensa

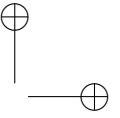
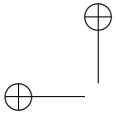
Relações públicas ou jornalismo?

A ASSESSORIA de imprensa é a ferramenta mais importante das relações públicas (Cutlip *et al.*, 2000; Bailey, 2006; Skinner *et al.*, 2010). Há uma lógica de precedência, bem materializada na frase: “as relações públicas na infância foram assessoria de imprensa” (Cutlip *et al.*, 2000: 10). A assessoria de imprensa afigura-se, até, como o “coração das relações públicas” (Seitel, 2010: 328), no sentido em que é uma atividade que “ajuda as organizações e o público a adaptarem-se um ao outro” (Coombs & Holladay, 2007: 2).

Há também autores que definem a assessoria de imprensa numa perspectiva de apoio ao trabalho jornalístico, através de um rigoroso e sistemático “fornecimento aos *media* de subsídios de informação” (Coombs & Holladay,

Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, 65-87





2007: 23). Neste sentido, a assessoria de imprensa seria “factual e noticiável” (Yale & Carothers, 2001: 2) ou até mesmo “jornalisticamente neutral” (Bailey, 2006: 312).

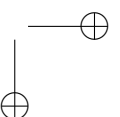
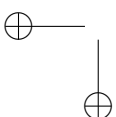
Outros autores há, porém, que são mais prolixos na caracterização da assessoria de imprensa e menos crédulos na suposta neutralidade dos seus intentos.

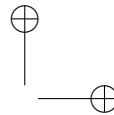
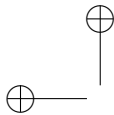
...o propósito da assessoria de imprensa não é distribuir *press releases* ou manipular pedidos de informação dos jornalistas, nem gerar uma pilha de recortes de imprensa. O verdadeiro propósito é aumentar a reputação de uma organização e dos seus produtos, assim como influenciar e informar o público-alvo (Theaker, 2004: 148).

Mas, no Brasil, a putativa neutralidade da assessoria de imprensa está, digamos, quase institucionalizada. Neste país, os assessores de imprensa não só são considerados relações públicas como ostentam a carteira profissional de jornalista. Carlos Chaparro (2001: 20) defende esta ideia, dizendo que a assessoria de imprensa, tal como a conhecemos hoje, nasceu com um jornalista e assessor, Ivy Lee, e que “a capacidade profissional das fontes beneficia o processo jornalístico”. Também argumenta que os assessores de imprensa, ao colocarem o número da carteira de jornalista numa nota de imprensa, se responsabilizam superlativamente pelo respetivo conteúdo (Chaparro, 2001: 50 e 51).

Tudo isto entronca no conceito de ‘jornalismo institucional’, o qual “transcende o antigo conceito de assessoria de imprensa, pois não se coloca a serviço apenas de seus clientes, corporativos e públicos, mas dos *media* e, por extensão, da sociedade” (Viveiros & Eid, 2007). Por isso, certos autores brasileiros consideram a assessoria de imprensa como “um dos quatro blocos de referência para o exercício do jornalismo” (Lopes, 1999: 10) e uma “atividade que presta um serviço especializado, coordenando as atividades de jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda” (Kopplin & Ferraretto, 2001: 11).

Sabemos que cruzar o jornalismo com a propaganda cria repulsa a qualquer jornalista europeu ou norte-americano, pois estão-lhes associados “rituais estratégicos de objetividade” (Cook, 1998: 6) e “trabalham duro para maximizar a sua autonomia” (*Ibid.*: 7). Mas será que faz algum sentido colar a assessoria de imprensa à propaganda e/ou à persuasão?





A assessoria de imprensa e a propaganda

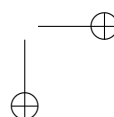
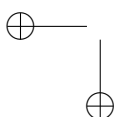
O estudo da propaganda no século XX surgiu no rescaldo da I Guerra Mundial. Ambos os lados da contenda empregaram métodos para alterar a opinião pública, além de procurarem infundir medo nos adversários (Ponsonby, 1929). Na obra *Propaganda*, Edward Bernays (1928) dá conta de que o termo “carrega para muitas mentes uma conotação desagradável” (Bernays, 1928: 20) e de que os dicionários de inglês tinham “infelizmente distorcido o sentido da palavra” (Bernays, 1928: 21).

Mas o descrédito em que o conceito caiu não se deveu apenas à ação das ditaduras e dos regimes totalitários, onde a propaganda da ideologia dominante estava confinada ao que era considerado correto – logo, não havia a preocupação de difundir considerações ou justificações éticas. Importa, nesta matéria, não subestimar o papel das democracias liberais modernas na diabolização da propaganda e no delapidar do seu *goodwill*.

Refira-se ainda que William Albig (1958: 30) salienta que a propaganda atua “pela seleção de materiais favoráveis ao interesse do emissor e pela supressão das informações desfavoráveis”. Para O’Shaughnessy (2004: 3-7) a propaganda é uma informação plástica que recorre a mitos, símbolos e retórica e que tem como técnicas-chave a manipulação, ataque, engano, hipérbole, fantasia, emoção e utopia.

Vários autores enfatizam as implicações negativas da propaganda, sugerindo que os objetivos desta atividade são eminentemente perversos e têm consequências nefastas para a comunidade. Uma abordagem que parece ignorar o facto, preconizado por Lasswell (1927a, 1927b) ou, mais recentemente, por Willcox (2005) e Jowett e O’Donnell (2012), da propaganda poder também ser usada para fins neutros ou positivos.

Perante a questão da eventual diferença entre assessoria de imprensa e propaganda, que muito interessa a este estudo, Morris e Goldworthy (2008: 109) defendem que “não há nenhuma distinção moral: ambas as práticas são essencialmente amorais, capazes de servir qualquer causa”. No entanto, ressalvam que “na prática existe uma grande diferença: a ubiquidade da propaganda” (ibidem). Ou seja, a propaganda pode ser vista como uma ‘orquestra de persuasão’ porque “tenta explorar todas as possibilidades do pensamento e da ação humana” (ibidem), usando “a arte, a arquitetura, o design de interiores, a literatura, a música, o vestuário, a publicidade, as cerimónias rituais,



os discursos, os desfiles, o desporto... qualquer coisa e em qualquer lugar onde os sentidos do homem estão presentes” (ibidem) para tentar persuadir. A assessoria de imprensa, por sua vez, tem uma ação limitada aos órgãos de comunicação social (Morris & Goldsworth, 2008: 109).

Na opinião de Moloney (2000: 80), também não há qualquer diferença porque ambas as atividades, assessoria e propaganda, manipulam a mensagem fazendo com que ela pareça “ser livre de qualquer interesse originário”. Mais: essa putativa manipulação é realizada “de forma afirmativa e nunca argumentativa e/ou interpretativa” (Moloney, 2000: 80), com a agravante de muitas vezes ser “baseada na exploração de emoções negativas, como a ganância, a inveja, a superioridade social e a luxúria” (ibidem).

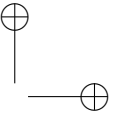
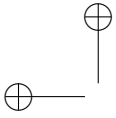
Há autores ainda mais radicais nesta matéria, para quem a assessoria de imprensa é um sinónimo camuflado de propaganda. Referimo-nos, por exemplo, a Boorstin (1961), a Herman e Chomsky (1988), a Michie (1998), a Ramonet (2000), a Miller e Dinan (2008) e a Littlewood (2002). Este último autor chega mesmo a defender que os assessores de imprensa “têm vindo a fazer ainda melhor o que já habitualmente faziam: tentar controlar o que as pessoas pensam ou sentem em relação a qualquer coisa” (Littlewood, 2002: 21).

Também Gisela Gonçalves (2012: 214) refere que a identidade e a imagem das relações públicas estão manchadas pelo facto de a assessoria de imprensa estar “muito conotada com o tráfico de influências e manipulação da esfera jornalística”.

Mais moderado, John Tulloch (1993) prefere chamar ‘gestão de notícias’ [*news management*] à “tentativa de uma organização ou indivíduo influenciar sistematicamente a cobertura dos *media* através, primeiro, de uma produção planeada de informação e eventos e, segundo, da criação de um manipulador relacionamento com jornalistas e editores” (Tulloch, 1993: 367).

Christopher Spicer (1993) segue a mesma linha de raciocínio pois refere que “há muitas definições subjetivamente incorporadas nas relações públicas que sugerem que os profissionais estão menos preocupados com a verdade do que com a proteção de uma imagem ou de um cliente” (Spicer, 1993: 59 e 60).

Edward Bernays (1928) sempre teve opinião contrária. Apesar do sentido original da palavra propaganda ser “perfeitamente legítima para a atividade humana”, admite o autor, o seu uso está conotado com a “disseminação de-



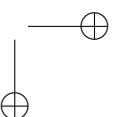
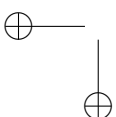
liberada de mentiras”, acrescenta. Portanto, a assessoria de imprensa – vista aqui como ferramenta das relações públicas – não tem nada que ver com esta definição, na medida em que os seus profissionais procuram meramente obter uma comunicação positiva (Bernays, 1928: 22 e 151).

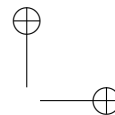
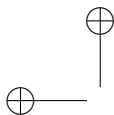
Também Grunig e Hunt (1984) desenvolveram um modelo de relações públicas que fundamenta a sua ação nos aspetos positivos da comunicação, assim como nos interesses mútuos do persuasor e do persuadido. Trata-se do modelo *simétrico bidirecional*. Mas os próprios autores desta fundamentação teórica ressaltam que, nos anos 80, a grande maioria dos relações públicas ainda se encontrava nos três modelos anteriores a estes: o *propagandístico*, o de *informação pública* e o *assimétrico bidirecional*. Recorde-se que estes modelos são descritos como manipuladores e propagandísticos e, por isso, simétricos na mensagem. Sendo que simétrico pode também ser lido como sinónimo de propaganda (Grunig & Hunt, 1984: 24, 55-60).

Os regimes democráticos evoluíram e a propaganda está hoje, aparentemente, limitada por padrões éticos e legais. Aliás, foram criadas, pelo menos nas democracias ocidentais, organismos públicos que controlam e limitam a ação da assessoria de imprensa, das relações públicas, da publicidade e, mais recentemente, das redes sociais (Ver por exemplo Bailey, 2006: 312).

Importa salientar que a generalidade dos estudiosos do fenómeno da assessoria de imprensa, tanto na vertente empresarial como na institucional, tendem a considerar esta atividade como eticamente responsável, transparente nas suas ações e positiva nos seus efeitos. Isto significa que traçam uma fronteira, mesmo que ténue, entre a assessoria de imprensa e a propaganda e publicidade.

Contudo, no plano prático, essa diferença conceptual não é inteiramente líquida, principalmente quando a assessoria de imprensa está ao serviço de decisores políticos, partidos, movimentos cívicos e de *lobbies* em geral. Assim sendo, não nos parece descabido considerar a assessoria de imprensa como propaganda, se se considerar que o objetivo desta ferramenta de relações públicas é colocar as instituições sob uma “luz favorável” (Ascherson, 1986), destacando aspetos positivos e minimizando os negativos. De igual forma esta consideração ganha pertinência a partir dos conceitos de *news management* (Tulloch, 1993) ou de *spin doctoring* (Kurtz, 1998; Schlesinger, 2006).





A assessoria de imprensa e a persuasão

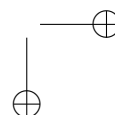
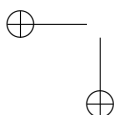
Outro conceito sistematicamente associado à assessoria de imprensa é o de persuasão. Trata-se da “atividade de demonstrar e de tentar influenciar a conduta de, pelo menos, uma pessoa mediante uma interação simbólica” (Reardon, 1991: 26)”. Ou, dito de outra forma, é o ato ‘consciente’ e ‘intencional’ de comunicar e influenciar (ibid.: 27). Persuasão baseia-se, pois, no “debate, discussão e cuidadosa consideração de opções” (Pratkanis & Turner, 1996: 191). Mas pode, igualmente, ser visto como uma ‘arte de influenciar’, sendo que “toda a comunicação constitui uma tentativa de influência” (Mucchielli, 2002: 173). Por isso, “comunicar e influenciar formam uma única e mesma ação” (ibidem).

Dito isto, é mais facilmente entendível a ideia de persuasão como uma elementar forma de aprendizagem – a par com o princípio da associação, da imitação e da comunicação –, que “requer altos níveis de funcionamento cognitivo e de consciência” (Mucchielli, 2002: 70). Por conseguinte, a sua eficácia depende de múltiplas e complexas características por parte do *emissor*, da *mensagem*, do *meio* e do *receptor*.

Interessa-nos, neste contexto, compreender a *mensagem* e o *emissor*. Sabe-se, por exemplo, que as *mensagens* que produzem satisfação e são úteis têm maior aceitação. Pelo contrário, uma *mensagem* que provoque rupturas nos valores pré-estabelecidos do *emissor* ou o force a admitir falhas, defeitos e incapacidades intelectuais e/ou físicas causa repulsa e negação (Mucchielli, 2002: 75 e 76). É sabido também que o *emissor* tem maior sucesso se for conhecido, se tiver credibilidade social e se conseguir ser representativo/referência da imagem do *receptor*. São, aliás, estes atributos do *emissor* que sustentam parte das teorias das fontes na sociologia do jornalismo (Mucchielli, 2002: 123 e 126).

Para Fawkes (2006), há cinco conceitos-chave que determinam a eficácia da persuasão contemporânea: 1) A intenção que desencadeia o ato e que “se possível deve ser positivo e bem-intencionado”; 2) o *livre arbítrio* “sem constrangimentos”; 3) a *verdade* deve ser uma norma fundamental porque o oposto traz sempre prejuízo; 4) a *autonomia das audiências* porque o diálogo favorece a persuasão; e 5) a *ética comunicacional* porque aumenta a credibilidade da fonte (Fawkes, 2006: 271 e 272).

Por aqui se percebe que a assessoria de imprensa é, eminentemente, uma



atividade persuasora. De resto, umas das formas de definir ‘assessoria de imprensa’ em inglês – *publicity* – confina a atividade que produz “qualquer informação favorável sobre algo ou alguém que vise estimular o interesse público ou procure aumentar a consciência” sobre um determinado produto, serviço ou ideia (Danesi, 2009: 244). Ainda dentro deste significado, o próprio jornalismo também pode ser visto como uma atividade persuasora (McNair, 2003 [1995]: 22).

Entende-se, assim, que o *campo* da assessoria de imprensa abarca competências do jornalismo e das relações públicas, sendo uma atividade totalmente impregnada de persuasão e propaganda (ver figura 1).

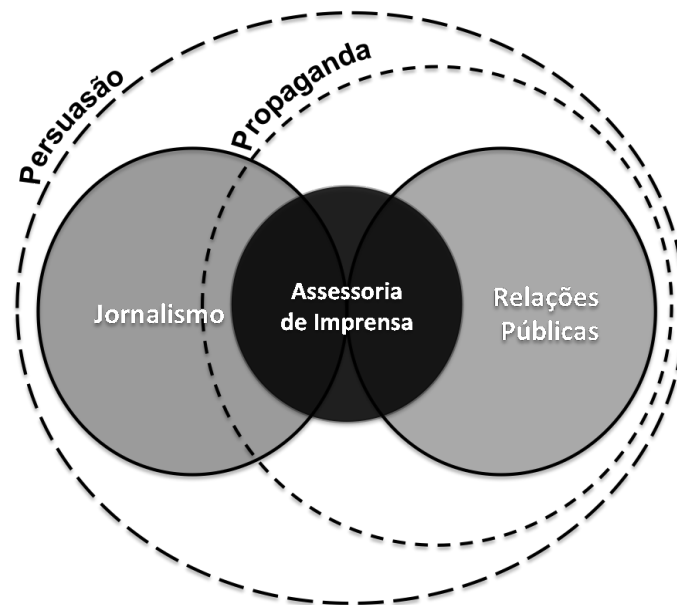
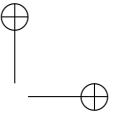
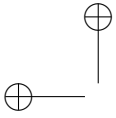


Figura 1. Contributo para a definição do campo da assessoria de imprensa



O triângulo operacional da assessoria de imprensa

O relacionamento dos assessores com os jornalistas

Outro aspecto que define a assessoria de imprensa é o próprio relacionamento com os profissionais de comunicação social, visto que o processo de produção de notícias contempla esta relação interprofissional.

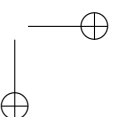
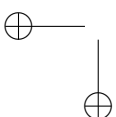
A criação das notícias é sempre uma interação de repórter, diretor, editor, estrangimentos da organização da redação, necessidade de manter os laços com as fontes, os desejos da audiência, as poderosas convenções culturais e literárias dentro das quais os jornalistas frequentemente operam sem as pensar (Schudson, 1988: 26).

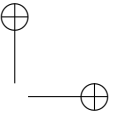
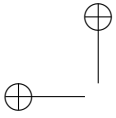
Por isso, frequentemente a competência dos assessores de imprensa é medida pelo número de contactos que têm na imprensa, assim como o maior grau de confiança ou intimidade com os seus profissionais. Aliás, uma das formas mais frequentes de designar assessoria de imprensa em inglês é *media relations*, ou seja, relação com os órgãos de comunicação social.

Há um conjunto de autores que descrevem a assessoria de imprensa como a atividade “que tem em vista a criação e manutenção de laços de confiança com aqueles que dirigem e trabalham nos muitos e variados meios de difusão” (Lloyd & Lloyd, 1980: 33).

...uma atividade que acaba por exigir, por isso, o estabelecimento de contactos regulares com os jornais, revistas, suplementos de domingo e publicações sectoriais que potenciem a publicação ou emissão de assuntos do interesse da organização. Também envolve responder aos pedidos de informação dos jornalistas (Skinner *et al.*, 2010: 11).

Entre os investigadores de relações públicas há a ideia comum, e bastante arraigada, de que a atividade de assessoria de imprensa deve ser obrigatoriamente desenvolvida com base numa relação com o jornalista caracterizada pela compreensão, confiança e respeito (Lattimore, *et al.*, 2004). Até porque o relacionamento pessoal e/ou institucional entre assessores de imprensa e jornalistas é o núcleo operativo de toda esta atividade e nele se concentra a chave para a obtenção de sucesso (Shin & Cameron, 2003; Howard, 2004):





Trata-se de um negócio pessoa-com-pessoa. A assessoria de imprensa executa-se com os jornalistas, editores e fotojornalistas, e não com os jornais, as estações de televisão, os microfones de rádio e os *websites* (Howard, 2004: 36).

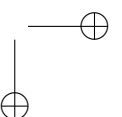
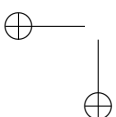
Um relacionamento que parte da criação de uma boa base de contactos pelo assessor de imprensa (Yoon, 2004), mas que só se consegue construir progressivamente através dos múltiplos e proficientes encontros ou pedidos de informação dos jornalistas.

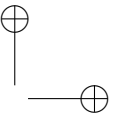
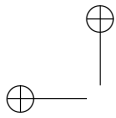
É verdade, porém, que os jornalistas assumem, quase sempre, uma atitude de reserva ou de desconfiança para com os assessores de imprensa, sendo por isso habitual partir destes a iniciativa de aproximação (Supa & Zoch, 2009: 2).

No inquérito que realizou a 208 jornalistas especializados de Londres, Jeremy Tunstall (1974) verificou que dois terços dos mesmos consideravam as fontes¹ “úteis” e “cordiais” (Ibid.: 168), enquanto mais de 50% admitiam contactar a assessoria de imprensa política para desenvolver um trabalho jornalístico (Ibid.: 179).

Carole Howard (2004) desenvolveu um estudo intitulado *Working With Reporters: Mastering the fundamentals to build long-term relationships*, no qual apresenta recomendações profissionais e modelos de comportamento ideais para os assessores de imprensa alcançarem o tão desejado relacionamento com os jornalistas. A investigadora defende, por exemplo, que o assessor de imprensa deve ter cuidado com a hora de fecho das redações [*deadlines*] e das ações com a imprensa [*announcement timing*]. Além disso, é importante que seja metucioso com o material enviado e que se comporte como “o repórter do repórter” (Ibid.: 37), procurando sempre “ganhar tempo e vantagem ao ponto de trabalhar à hora do almoço” (Ibidem). Considera também que a disponibilidade deve ser total, ao ponto dos “jornalistas terem o número de telemóvel e de casa” dos assessores (Ibidem). É igualmente indispensável o conhecimento profundo e sempre atualizado da empresa que representa, sugerindo até que o assessor de imprensa tenha “cópias de relatórios, listas de contactos, estatísticas em casa e no carro” (Ibidem). A mesma autora preconiza ainda um trabalho desenvolvido sempre com recurso às melhores e mais

¹ Incluía também políticos e outros funcionários de *Westminster*.



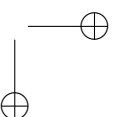
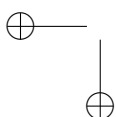


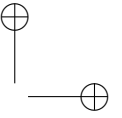
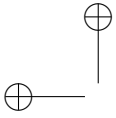
atualizadas ferramentas tecnológicas, bem como às melhores tecnologias de gestão de comunicação interna (*Ibid.*: 38).

A tipologia desenvolvida pelos sociólogos French e Raven (1959) é útil para compreender as relações de poder entre os assessores de imprensa (A) e os profissionais de comunicação social (B). Uma tipologia organizada para cada tipo de poder: 1) recompensa, 2) coercivo, 3) legítimo, 4) referente e 5) perito. A primeira, o poder de recompensa “é basicamente saber recompensar e aumentar quando se percebe que B fica passivo à recompensa. O poder coercivo vem de uma expectativa de que B será punido se não cumprir com o comportamento esperado, mantendo-se sob forte ameaça de punição e restrição. Poder legítimo vem ou é concedido por A, o que significa que B tem o direito e a capacidade de influenciar A. Poder de referência baseia-se na identificação de A com B (os desejos de A são iguais aos de B), havendo uma influência recíproca e simétrica. Finalmente, a força do poder de perito de A ocorre quando B reconhece os seus atributos e conhecimentos em uma determinada área. Trata-se, portanto, do poder do conhecimento” (French & Raven, 1959: 244-450).

Em Portugal, Carolina Eanes (2011: 94), num trabalho intitulado *Jornalistas e Relações Públicas que (co)relações?*, demonstrou que 71% dos jornalistas reconhecem a elevada influência que os assessores de imprensa portugueses têm no tipo e na qualidade da informação veiculada pelos *media* e que 67% dos jornalistas afirmam “estar de acordo sobre a influência que a relação pessoal que se estabelece entre os dois profissionais pode ter no conteúdo da notícia” (*Ibid.*: 94). Paradoxalmente, nesta investigação que contou com um inquérito respondido por 131 jornalistas e por 180 consultores de comunicação, “94% dos jornalistas reclamam para si o papel de avaliadores e validadores das Informações provenientes das suas fontes” (*Ibidem*) e quase metade dos jornalistas dizem que os consultores não se esforçam para serem transparentes. Uma incongruência que confirma alguns resultados de autores supracitados e confirmam a atualidade da obra de Tunstall (1970, 1974).

Como se percebe, o relacionamento é um motor que potencia resultados para o assessor de imprensa, além de servir para compreender de que forma o jornalista gosta de receber as informações. Mas estes comportamentos dependem, quase sempre, da posição que o assessor de imprensa ocupa na organização e da pertinência da informação que tem para fornecer.





A produção de conteúdos

A capacidade de gerar informação noticiável é um dos princípios essenciais da assessoria de imprensa. Sobre esta questão, Oscar Gandy (1982) deu um contributo importante ao teorizar o conceito de “informação subsidiada”. Conceito esse que serviu para definir a forma como os assessores de imprensa “embalam” os dados informativos referentes à sua organização, para que estes sejam aproveitados, sem grande esforço e sem custos, pelas redações.

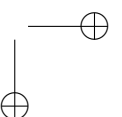
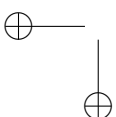
Por outras palavras, os assessores de imprensa funcionam para o jornalista como uma espécie de pré-repórteres (Supa & Zoch, 2009), fornecendo-lhes informações de que eles precisam para realizarem as suas atividades noticiosas. Contudo, essa informação não é, na maioria das vezes, solicitada pelo jornalista (Sallot *et al.*, 1998: 374).

Brooks (1999) chega mesmo a sugerir que o sistema de gestão de produtos usado pela logística comercial, a *supply chain management*, deve ser aplicado na assessoria de imprensa. Com frontalidade, defende que o assessor de imprensa tem de criar processos de produção de informação que filtrem as “impurezas”, otimizem o trabalho noticioso e aumentem os resultados quer para os seus clientes, quer para as empresas de comunicação social (*Ibid.*: 30).

De resto, vários autores ligados à sociologia do jornalismo já haviam alertado para esta sofisticação das técnicas de assessoria, com o intuito de facilitar a entrada no espaço mediático.

Mais do que detentoras de informação ou de conhecimento, as fontes tornam-se produtoras competentes dos acontecimentos e saberes que interessam aos jornalistas. Almejam o sucesso, nos confrontos em que se envolvem. Por isso buscam a linguagem e o ambiente do jornalismo (Chaparro, 2001: 42)

As técnicas de relações públicas, nomeadamente a assessoria de imprensa, vieram profissionalizar e expandir a promoção das empresas e das instituições através dos media. Ericson (1989) já havia constatado que, na sociedade do conhecimento contemporânea, as relações públicas passaram a ocupar um espaço legítimo dentro da indústria dos media. Mais: quando são desenvolvidas de modo mais profissional, as relações públicas conseguem fazer circular as



boas notícias e relegar para segundo plano as más notícias, através de um controlo de danos na esfera privada.

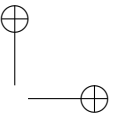
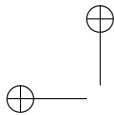
Peça-chave de todas estas técnicas de relações públicas, o *press release*² caracteriza-se, no essencial, por ser uma notícia com vista à publicação (Kopplin & Ferraretto, 2001). Ou, por outras palavras, um já preparado e apropriado texto em estilo jornalístico que irá requerer o mínimo de trabalho de adaptação (Bell, 1991) ou, ainda, “pequenos pedaços de escrita emitidos por empresas ou instituições para comunicar informação interessante para a comunicação social e para o público em geral” (Catenaccio, 2008: 9).

Quando é uma entidade pública, nomeadamente de carácter académico, técnico ou científico, a difundir um *press release*, a eficácia deste recurso da assessoria de imprensa tem ainda mais resultados porque assume, em absoluto, um dos mais importantes valores-notícia: o interesse público. Por exemplo, os 584 *press releases* difundidos durante e após as tempestades do *Katrina*, em Nova Orleães, pela Federal Emergency Management Agency dos EUA desencadearam milhares notícias em vários órgãos de informação, quase sempre como aberturas de noticiário ou chamadas à primeira página (Gainey, 2006).

Governo, partidos, autarquias, escolas e universidades, sindicatos e associações profissionais, clubes desportivos, museus e galerias de arte são apenas algumas das entidades que habitualmente difundem *press releases*. Mas qualquer pessoa, mesmo a título individual, pode enviar um suporte destes para a comunicação social. É uma ferramenta altamente eficiente, de baixo custo, difundida em tempo real, de profusão global, que possibilita um rápido feedback (Dilenschneider, 2010).

Querendo assumir-se como um “quasi-news article” (Catenaccio, 2008: 17), sem adjectivação e factual, o *press release* deve obrigatoriamente reunir os

² Em Portugal, são habitualmente apelidados de “comunicados de imprensa”. Todavia, na assessoria de imprensa há uma grande distinção entre um “comunicado” e um “*press release*”. O primeiro não é redigido em estilo jornalístico, não obedece às convenções jornalísticas (usa títulos académicos, é apresentado muitas vezes por alíneas e tem um formato muito semelhante a um parecer jurídico), é usado geralmente com o objetivo de assumir uma tomada de posição formal sobre um assunto público e é assinado pelas cúpulas ou gabinetes jurídicos. O *press release* é um texto jornalístico, mas que também tem outras denominações em português, sendo as mais conhecidas a “nota de imprensa” e a “informação à imprensa”. No Brasil são usados os termos “*release*” e “pauta”. Neste trabalho, optámos por usar a terminologia da assessoria. Por isso, nunca iremos recorrer à classificação “comunicado de imprensa”.



critérios de *veracidade*, *interesse público*, *novidade*, *disponibilidade de fontes*, *adequação* e, em alguns casos, *exclusividade* (Duarte, 2004: 287).

Geert Jacobs (1999), investigador holandês que se dedica há muitos anos a estudar o conteúdo e a construção de *press releases*, refere que estes suportes informativos se assumem como uma “pré-formulação da notícia”, já que a sua “estrutura parece apresentar uma linguagem que facilita a cooperação com o jornalista e facilita a sua publicação” (Jacobs, 1999: 229).

Recentemente, emergiu a tendência para transformar o *press release* num *flyer* publicitário, com o recurso a imagens, parágrafos destacados, elementos de personalização e outras técnicas do marketing relacional. Uma corrente que colide, por completo, com a tentativa de aproximar estes textos ainda mais da notícia final.

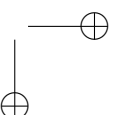
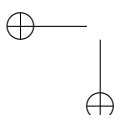
As agências de comunicação têm vindo a criar portais de informação como repositório de todos os *press releases* que desenvolvem, procurando pretensiosamente assumir-se como agências noticiosas. Também têm vindo a surgir *sites* de difusão de notas de imprensa *prêt-à-porter*, onde é comercializada a difusão de *press releases* massificados e com o mínimo de relação com o cliente.

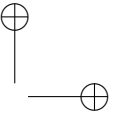
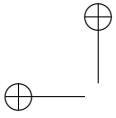
Nos EUA, algumas agências de comunicação estão a organizar-se de forma a simplificarem e a otimizarem os pedidos de informação dos órgãos de comunicação social. Neste processo, o principal intuito das agências é, no entanto, receberem antecipadamente dados e informações procurados pelos jornalistas que favoreçam a elaboração de *press releases* à medida. O projeto *Help a Reporter Out*³ (HARO) é um desses exemplos, pois, sendo um recurso totalmente gratuito, possibilita aos assessores de imprensa o contacto direto com bloggers e jornalistas que procuram fontes para as suas notícias, além de lhes permitir “fazer contactos” para “vender” uma determinada história.

Uma vez mais, trata-se de técnicas sofisticadas para potenciar as mensagens dos clientes das agências de comunicação, mas cuja eficácia está ainda por provar. Até porque, embora o assessor de imprensa tenha conhecimento técnico sobre o que pode ou não ser notícia, a decisão final de publicação é sempre dos jornalistas, no seio da redação e com base nos critérios editoriais do órgão onde trabalha (Duarte, 2004: 287).

A influência que as relações públicas têm no processo de produção noti-

³ Ver em <http://helpareporter.com>.





cioso é quase sempre superior ao que vem nos manuais, ao que os jornalistas admitem ou ao que os leitores percebem (Davis, 2003: 31). Mas “quando perguntamos sobre o peso das relações públicas nas notícias, os jornalistas apontam para o balde do lixo cheio de press releases rejeitados, enquanto os assessores de imprensa apresentam *clipping reports* com altas taxas de sucesso” (Cit. in Simmons, 2006: 9).

Com esta apropriação da informação, crê-se que o público lê a notícia acreditando que o repórter assistiu a todos os eventos relatados. Isto acontece, em boa medida, porque “as organizações noticiosas também adotam no seu relato a perspectiva da terceira pessoa e usam um tempo [verbal] no passado, como se lá estivessem” (Maat, 2008: 88).

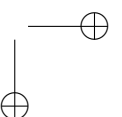
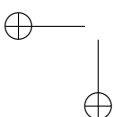
A este propósito, Peter Simmons (2006) analisou os códigos de ética das associações/corporações de jornalistas da Austrália (MEAA), Reino Unido e Irlanda (NUJ), Noruega (APN, 2005) e Canadá (FPJQ, 2006). A conclusão a que chegou foi a de que os códigos não mencionam os *press releases*, nem fornecem aos jornalistas instruções claras sobre o seu uso. Só no código alemão (*Media Wise*) se refere que os *press releases* “emitidos pelas autoridades públicas, partidos políticos, associações, clubes ou outros grupos de pressão devem ser claramente identificados como tal, se forem publicados sem ter sido editados” (Cit. in Simmons, 2006: 10).

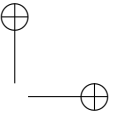
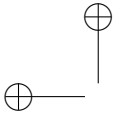
Mas os técnicos de relações públicas e assessores de imprensa não se preocupam com a não-atribuição da fonte, pois querem mesmo continuar a passar despercebidos (Chaparro, 2001; Maat, 2008). Perceberam que um *press release* transcrito (integral, parcial ou em *background*) numa notícia tem mais força e reconhecimento público (Boorstin, 1961; Gans, 1979; McNair, 2003 [1995]).

A criação de eventos

No início da década de 60, quando Daniel Boorstin criou o conceito de “pseudo-evento”, já era evidente o poder da assessoria de imprensa.

Os profissionais de relações públicas não sabem só onde está o valor-notícia; estão também em posição de criar ações que fazem com que a notícia aconteça. (...) Mesmo parecendo pouco real,





as notícias acontecem logo que eles (os relações públicas) criam os acontecimentos (Boorstin, 1961: 11).

Trata-se, portanto, da capacidade de realizarem “profecias autorrealizáveis” (Boorstin, 1961: 181).

As notícias não resultam, então, primeiramente da realidade nem são o seu espelho fiel (Tuchman, 1978). Resultam, isso sim, dos acontecimentos desencadeados pelo meio onde os media estão inseridos e na sua relação com as fontes (Gans, 1979). Há, portanto, uma construção da realidade que emerge dessa dinâmica.

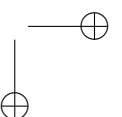
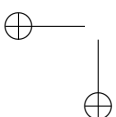
E muitas vezes, como constatou Daniel Boorstin (1961), os acontecimentos divulgados pelas fontes são previamente preparados com o intuito de encaixarem nos critérios de noticiabilidade. Trata-se, na nomenclatura do investigador, de “pseudo-eventos”. Para Daniel Boorstin, o pseudo-evento não é espontâneo: produz-se porque foi previsto, suscitado ou provocado. É essencialmente provocado – mas não exclusivamente – com o objetivo de ser contado ou gravado. As circunstâncias são, portanto, organizadas em função do meio de informação a que se destina. A difusão é a medida do seu sucesso. O fator tempo é fictício ou artificial; o seu relato é redigido de antemão “para difusão ulterior”, como se o acontecimento já se tivesse produzido.

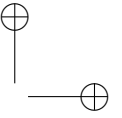
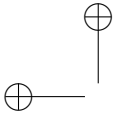
Neste quadro, os pseudo-eventos podem ser motivados não só pelas fontes mas igualmente pelos jornalistas, quando estes, com o intuito de fomentarem ou criarem histórias, solicitam, por exemplo, comentários sobre assuntos já encerrados ou de escassa importância, ou quando baseiam as suas notícias nos boatos que lhes convêm.

Já Adriano Duarte Rodrigues (1993) teorizou o conceito de “meta-acontecimento”. Para este investigador português, existe uma “espécie de acontecimentos (...) provocados pela própria existência do discurso jornalístico”. Com efeito:

...o que torna o discurso jornalístico fonte de acontecimentos notáveis é o facto de ele próprio ser dispositivo de notabilidade, verdadeiro *deus ex machina*, mundo da experiência autónomo das restantes experiências do mundo (*Ibid.*: 29).

Por isso, a assessoria recorre à construção destes pseudo-eventos ou meta-acontecimentos para induzir assuntos e temas do interesse dos seus assessor-





rados. Ou como refere Martins Lampreia (1998: 39): “Para que haja notícia, é necessário que haja acontecimento”. E é também pela importância do acontecimento no jornalismo que grande parte dos manuais de relações públicas e assessoria de imprensa estão repletos de capítulos sobre como criar eventos que capturem a atenção e interesse dos media. As conferências de imprensa são o expoente máximo destas mesmas técnicas e durante décadas provocavam a produção de grande parte do volume noticioso da imprensa escrita e das rádios.

Mas as visitas e as viagens de imprensa vieram, nos finais dos anos oitenta, a ocupar grande parte do espaço das conferências de imprensa porque iam, justamente, ao encontro das necessidades de imagem e dinamismo das televisões. Também as cerimónias, inaugurações, festas e todo o tipo de ações com individualidades, grande concentração de pessoas ou feitos espetaculares tornaram-se habituais na indústria das relações públicas como instrumento de sucesso para captar os órgãos de comunicação social (Ries & Ries, 2003).

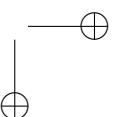
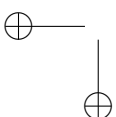
Estes “media events” (Dayan & Katz, 1992) têm como alicerces os valores notícia e como objetivo despertar a voracidade dos jornalistas que pertencem aos órgãos de comunicação com maior audiência – as televisões. O local, a hora, a mensagem central, a identidade visual e o protagonista resultam de uma rigorosa e exaustiva preparação e manipulação para que no dia da visita dos media nada falhe (Yale & Carothers, 2001: 73-76).

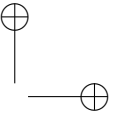
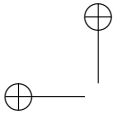
Mais que o conteúdo, o evento deverá proporcionar aos jornalistas a oportunidade de captarem boas e arrepiantes imagens porque “todos os meios de comunicação social querem contar histórias com imagens” (Fitch, 2004: 36).

Discussão

Podemos imaginar, então, o vasto mundo da comunicação organizacional como uma boneca *matrioska*, em que os diferentes *campos* da comunicação vão encaixando uns nos outros. Todavia, dentro do corpo bojudado das relações públicas, assim descrita pela sua dimensão abrangente, está a silhueta um pouco mais esguia da assessoria de imprensa, que, para além de embrionária das próprias relações públicas, tem a capacidade operacional e pragmática de tirar proveito das brechas do jornalismo.

Como muito bem notou David Michie (1998), a incerteza sobre a verdadeira origem das notícias é um dado incontornável. Logo, a assessoria de





imprensa é uma atividade das relações públicas altamente eficaz para moldar a opinião pública em relação a uma ideia, um produto ou uma personalidade. Todavia, a este respeito, convém evitar visões demasiado cínicas, pois a assessoria de imprensa tanto pode engajar a informação a interesses particulares como enriquecê-la com a idoneidade de uma entidade de serviço público. Muitas vezes, o rigor técnico empregue na informação transmitida através dos *press releases* ou de um *acontecimento*, por exemplo, constitui uma preciosa ajuda para os jornalistas, representando assim uma mais-valia informativa.

O que parece inequívoco é que tanto assessores como jornalistas, por inerência das suas funções, sabem bem o que são os valores-notícia – ou seja, conhecem as características que um facto ou evento devem ter para serem noticiáveis. Há, pois, um quadro mental ou uma lógica de raciocínio comuns às duas profissões mas também um similar comportamento técnico, como as técnicas de redação, a noção do *tempo*, a gestão do volume e da forma da informação que é disponibilizada, entre outros.

O mais avisado será então assumir esta relação de dependência, mesmo que ela choque os puristas do jornalismo. Não vale a pena escamotear um facto que os estudos demonstram com tanta clareza, sob pena de se perder a indispensável distância e argúcia na interpretação da informação veiculada pelos *media*. No torvelinho noticioso diário, nós, cidadãos da sociedade da informação, devemos sempre levar em linha de conta a potencial influência da assessoria de imprensa nas notícias e interpretá-las à luz dessa influência. Estamos em crer, aliás, que essa capacidade de discernimento dos cidadãos consumidores de informação é, já hoje e para o futuro, o principal garante da credibilidade informativa.

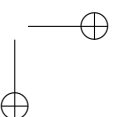
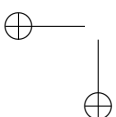
Bibliografia

Ascherson, N. (1986). Bernard's school for servility, *The Observer*, 7.

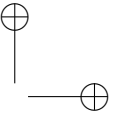
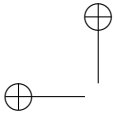
Bailey, R. (2006). Media Relations, in R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 311-330). London: Prentice Hall - Financial Times.

Bell, A. (1991). *The language of news media*. New York: Blackwell.

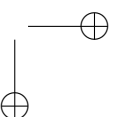
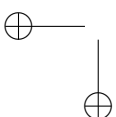
Bernays, E.L. (1928). *Propaganda*. Michigan: Universidade de Michigan.



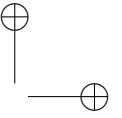
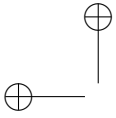
- Boorstin, D.J. (1961). *The Image: A guide to pseudo-events in América*. New York: Atheneum.
- Catenaccio, P. (2008). Press release as a hybrid genre: Addressing the informative/promotional conundrum, *Pragmatics*, 18(1): 9-31.
- Chaparro, C. (2001). *Linguagem dos conflitos*. Coimbra: Minerva.
- Cook, T.E. (1998). *Governing with the News: The news as a political institution*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2007). *It's not just PR: Public relations in society*. Oxford: Blackwell Pub.
- Cutlip, S.M.; Center, A.H. & Broom, G.M. (2000). *Effective public relations* (8th ed.). London: Prentice-Hall.
- Danesi, M. (2009). *Dictionary of Media and Communications*. New York: M.E.Sharpe.
- Davies, N. (2008). *Flart earth news: An award-winning reporter exposes falsehood, distortion and propaganda in the global media*. London: Chatto & Windus.
- Davis, A. (2003). Public Relations and News Sources, in S. Cottle (Ed.), *News, Public Relations and Power* (pp. 27-42). London: SAGE Publications.
- Dayan, D. & Katz, E. (1992). *Media Events: The live broadcasting of history*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Dilenschneider, R. (2010). *The American Management Association Handbook of Public Relations: Leveraging PR in the digital world*. New York: AMA - American Management Association.
- Duarte, J. (2004). Release: História, Técnica, Usos e Abusos, in J. Duarte (Ed.), *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia* (pp. 286-305). S.Paulo: Editora Atlas.



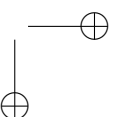
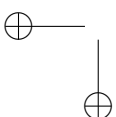
- Enes, C. (2011). *Jornalistas e Relações Públicas: que (co)relação? - Análise da percepção que os profissionais de relações públicas e de jornalismo em Portugal têm sobre a sua profissão e sobre a dos outros*. Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Ericson, R.V.; Baranek, P.M. & Chan, J.B.L. (1989). *Negotiating control: a study of news sources*. Toronto: University of Toronto Press.
- Fawkes, J. (2006). Public relations, propaganda and the psychology of persuasion, *Exploring Public Relations*: 266-287. London: Prentice Hall - Financial Times.
- Fitch, B. (2004). *Media Relations Handbook*. New York: The Capitol.
- French, J.R.P. & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power, in D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan.
- Gainey, B.S. (2006). *Crisis Management Best Practices: A Content Analysis of Written Crisis Management Plans*. Artigo apresentado: 9th International Public Relations Research Conference Proceeding, Miami.
- Gandy, O.H. (1982). *Beyond agenda setting: information subsidies and public policy*. Ablex Pub. Co.
- Gans, H.J. (1979). *Deciding What's News: A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. Evanston: Northwestern University Press.
- Gonçalves, G. (2012). A identidade e a imagem das relações públicas em Portugal, *International Business and Economics Review*, 195-215.
- Gonçalves, G. (2009). Strengths and Weaknesses of Public Relations Education in Portugal, *Estudos em Comunicação*, (6), 37-54.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.



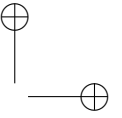
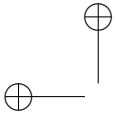
- Herman, E. & Chomsky, N. (1988). *Manufacturing Consent*. London: Pantheon Books.
- Howard, C.M. (2004). Working With Reporters: Mastering The Fundamentals To Build Long-Term Relationships, *Public Relations Quarterly*, 49 (1): 36-39.
- Jacobs, G. (1999). Formulations and preformulations in press releases, in R. Geluykens & K. Pelsmaekers (Eds.), *Discourse in professional contexts* (pp. 229-245). Newcastle: Lincom Europa.
- Jowett, G. & O'Donnell, V. (2012). *Propaganda and Persuasion* (5th ed.). London: SAGE Publications.
- Kopplin, E. & Ferraretto, L.A. (2001). *Assessoria de Imprensa: teoria e prática*. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto.
- Kurtz, H. (1998). *Spin Cycle: How the white house and the media manipulate the news*. New York: Touchstone.
- Lampraia, J.M. (1998). *A assessoria de imprensa nas relações públicas*, (1ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Lasswell, H. (1927a). *Propaganda technique in the world war*. New York: Peter Smith.
- Lasswell, H. (1927b). The Theory of Political Propaganda, *The American Political Science Review*, 21(3): 627-632.
- Littlewood, T.B. (2002). *The true picture in the PR age*. Chicago: Burnham Inc.
- Lloyd, H. & Lloyd, P. (1980). *Relações Públicas: As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. Lisboa: Presença.
- Lopes, B. (1999). *O que é a assessoria de imprensa*. São Paulo: Editora Brasileira.
- Maat, H.P. (2008). Editing and genre conflict: How newspapers journalists clarify and neutralize press release copy, *Pragmatics*, 18(1): 87-113.



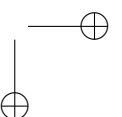
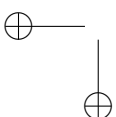
- Manning, P. (2001). *News and news sources : a critical introduction*. London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- McNair, B. (2003 [1995]). *An introduction to political communication*. London: Routledge.
- Michie, D. (1998). *The invisible persuaders: How Britain's spin doctors manipulate the media*. London: Bantam Press.
- Miller, D. & Dinan, W. (2008). *A Century of Spin: How Public Relations Became the Cutting Edge of Corporate Power*. London: Pluto.
- Moloney, K. (2000). PR as manipulation and propaganda, in K. Moloney (Ed.), *Rethinking Public Relations* (pp. 75-87). Taylor & Francis Ltd / Books.
- Morris, T. & Goldsworth, S. (2008). *PR - A Persuasive industry? Spin, public relations and the shaping of the modern media*. New York: Palgrave MacMillan.
- Mucchielli, A. (2002). *El arte de influir: Análises de las técnicas de manipulación*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- O'Shaughnessy, N.J. (2004). *Politics and Propaganda*. Manchester: Manchester University Press.
- Ponsonby, A. (1929). *Falsehood in war-time*. Retirado de: www.vlib.us.
- Pratkanis, A. & Turner, M. (1996). Persuasion and democracy: Strategies for increasing deliberative participation and social change, *Journal of Social Issues*, 52: 187-205.
- Ramonet, I. (2000). *Propagandas silenciosas: Massas, televisão e cinema*. Lisboa: Campo das Letras.
- Reardon, K.K. (1991). *La persuasión en la comunicación: Teoría y contexto*. Barcelona: Ediciones Paídos.
- Ribeiro, V. (2009). *Fontes Sofisticadas de Informação: Análise do produto jornalístico político da imprensa nacional diária de 1995 a 2005*. Lisboa: Formal Press.

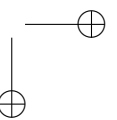
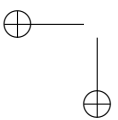
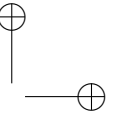
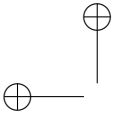


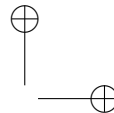
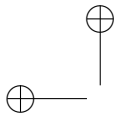
- Ries, A. & Ries, L. (2003). *A queda da publicidade e a ascensão das relações públicas*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Rodrigues, A.D. (1993). O Acontecimento, *Revista Comunicação e Linguagens*, 1993, 27-33.
- Sallot, L.M.; Steinfatt, T.M. & Salwen, M.B. (1998). Journalists and public relations news values: Perceptions and cross-perceptions, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 75(2), 366-377.
- Schlesinger, P. (2006). Is there a crisis in British journalism?, *Media, Culture & Society*, 28(2): 299-307.
- Schudson, M. (1988). Porque é que as notícias são como são?, *Jornalismo - Revista de Comunicação e Linguagens*, 8: 17-27.
- Seitel, F.P. (2010). *The Practice of Public Relations*. London: Pearson Education.
- Shin, J.-H. & Cameron, G.T. (2003). Informal relations: A look at personal influence in media relations, *Journal of Communication Management*, 7(3): 239-253.
- Sigal, L.V. (1973). *Reporters and officials: the organization and politics of newsmaking*. Lexington: D. C. Heath.
- Simmons, P. (2006). Loath to admit: pressures on ethical disclosure of news release sources. Artigo apresentado: AEJMC 2006 Convention, San Francisco.
- Skinner, C.; Von Essen, L.; Mersham, G. & Motau, S. (2010). *Handbook of Public Relations*. Cape Town: Oxford University Press.
- Spicer, C.H. (1993). Images of Public Relations in the Print Media, *Journal of Public Relations Research*, 5(1): 47-61.
- Supa, D.W. & Zoch, L.M. (2009). Maximizing Media Relations Through a Better Understanding of the Public Relations-Journalist Relationship: A Quantitative analysis of Changes Over the Past 23 years, *Public Relations Journal*, 2(4): 1-28.



- Theaker, A. (2004). Media Relations, in A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 147-163). London: Routledge.
- Tuchman, G. (1978). *Making news: a study in the construction of reality*. New York: Free Press.
- Tulloch, J. (1993). Policing the public sphere – the British machinery of news management, *Media, Culture & Society*, 15(3): 363-384.
- Tunstall, J. (1974). *Journalists at work. Specialist correspondents: their news organizations, news sources, and competitor-colleagues*. London: Sage Publications.
- _____. (1970). *The Westminster Lobby Correspondents: Sociological Study Of National Political Journalism*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Viveiros, R. & Eid, M.A. (2007). *O signo da verdade: Assessoria de imprensa feita por jornalistas*. Summus Editorial: São Paulo.
- Willcox, D.R. (2005). *Propaganda, the press and conflict: The Gulf War and Kosovo*. London: Routledge.
- Yale, D.R. & Carothers, A.J. (2001). *The publicity handbook: the inside scoop from more than 100 journalists and PR pros on how to get great publicity coverage : in print, online, and on the air*. New York: McGraw-Hill.
- Yoon, Y. (2004). *Public relations, legitimacy, and media access*. PhD, Syracuse University.







Comunicação e Política: estratégias comunicacionais aplicadas no fomento à participação política em campanhas eleitorais brasileiras

Rejane de Oliveira Pozobon & Gabriela Assmann
Universidade Federal de Santa Maria

Resumo: Este texto objetiva mapear o cenário da participação política nas campanhas eleitorais do Brasil. O fato que justifica e inspira essa discussão é a proximidade das eleições presidenciais de 2014, que prometem ser marcadas pelo uso pleno das redes sociais digitais e dos demais recursos oferecidos pela web. Nesse sentido, cabe pensar o papel das estratégias comunicacionais, em especial dos profissionais de Relações Públicas, na promoção de participação política em campanhas eleitorais. O texto traz ainda um histórico da relação entre os campos da comunicação e da política, além de pensar como se relacionam estrategicamente as “instâncias política, midiática e cidadã” (Charaudeau, 2008) em uma campanha eleitoral.

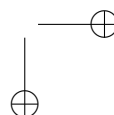
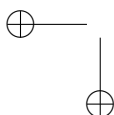
Palavras-chave: comunicação, política, campanha eleitoral, relações públicas.

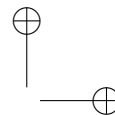
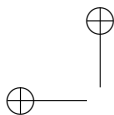
Instâncias política, midiática e cidadã: relações estratégicas nas campanhas eleitorais

APESAR de serem campos distintos, a comunicação e a política interagem constantemente. Nas campanhas eleitorais essa interação é observada, sobretudo, pelo fato de que boa parte das estratégias políticas está pautada na mídia.

O discurso político surge nas trocas entre os campos da comunicação e da política. Os significados e resultados produzidos por esse discurso se modificam de acordo com o contexto, em uma complexa disputa, na qual se envolvem as três instâncias do dispositivo: “política, midiática e cidadã” (Charaudeau, 2008). Estes campos estão sempre interagindo, mas é no período eleitoral que eles são mais acionados, especialmente porque é nas eleições –

Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, 89-104





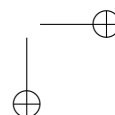
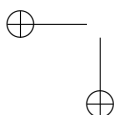
e mais especificamente após o início do horário eleitoral gratuito - que cresce o interesse do cidadão comum pela política, como bem explica Aldé (2001).

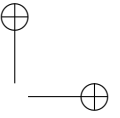
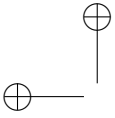
Assim, a partir do pensamento de Charaudeau (2008) e de Gomes (2004 e 2011), o discurso político é um macrodispositivo que possui variantes, tais como os comícios, declarações televisivas e discursos na tribuna do Parlamento. São essas variantes que sofrerão diferentes apropriações nas instâncias acima citadas e que passaram por profundas modificações ao longo da história, atingindo um padrão bastante profissionalizado nos dias de hoje. É das transformações aqui abordadas que surgem as campanhas eleitorais modernas e consequências como a crise do modelo de democracia representativa. Mas é também a partir destas transformações que se tem buscado superar a crise e encontrar soluções que levem à adoção de um modelo mais democrático.

Para entender o discurso político, como qualquer outro discurso, é necessário conhecer as pessoas que discursam, mas também conhecer as instâncias nas quais esse discurso é produzido, resignificado e reproduzido. Como explica Charaudeau (2008), conhecer as instâncias evita que cometamos erros extremos, como reduzir as explicações dos fatos apenas à personalidade psicológica e social dos atores que o produzem, e, também, o erro de se interessar apenas pelas ideias veiculadas pelos discursos sem levar em conta a natureza das instâncias do dispositivo.

A primeira das instâncias que fazem parte do dispositivo é a instância política, que é elucidada por Charaudeau (2008) como um contraponto da instância adversária. Na instância política os atores têm o poder de decisão e de ação, bem como poder de manipulação. Aqui, os atores estão sempre em busca de legitimidade para poder ascender a esse lugar e nele permanecer, através de autoridade e credibilidade. A instância adversária encontra-se neste mesmo lugar de governança, já que é movida pelas mesmas motivações. A única diferença da instância política é que esta é oposição ao governo, não possuindo governança no poder executivo ao qual faz oposição. Porém, também representa uma parcela da população, e por isso tem que produzir sistematicamente um discurso que critique o governo vigente, criando laços de lealdade com a parcela da população que representa. Em período eleitoral estas instâncias continuam estabelecidas uma vez que determinado partido busca continuar no poder enquanto outros se apresentam como alternativa ao poder vigente.

A segunda instância que faz parte do dispositivo é a instância cidadã.





Nessa instância, a opinião se forma fora do governo. Possui um poder evidente, por via indireta, já que os atores buscam um saber para poder julgar as ações dos governos e escolher a quem apoiar ou criticar e assim questionar a legitimidade e credibilidade dos que ocupam a instância política. Em período eleitoral o poder desta instância cresce, visto que o eleitor tem o poder do voto que poderá manter um partido ou conduzir outro ao poder, já que no modelo de democracia representativa em que vivemos são os atores dessa instância, os cidadãos, que definem quais serão os atores que participarão do círculo central da primeira instância, a política.

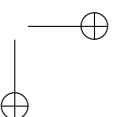
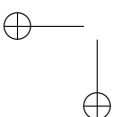
Essa instância é fragmentada pela diversidade de comunidades e percepções que cada grupo tem das outras instâncias. Na conjuntura que vivemos hoje, os movimentos sociais se unem, apoiando-se em lutas semelhantes e agregando peso às suas manifestações.

Exemplos de atuação dessa instância foram as manifestações públicas que tomaram conta do Brasil em junho de 2013.

Aconteceu também no Brasil. Sem que ninguém esperasse. Sem líderes. Sem partidos nem sindicatos em sua organização. (...) Um grito de indignação contra o aumento do preço dos transportes que se difundiu pelas redes sociais e foi se transformando no projeto de esperança de uma vida melhor, por meio da ocupação das ruas em manifestações que reuniram multidões em mais de 350 cidades (Castells, 2013, p.178).

O relacionamento entre estas duas instâncias – política e cidadã – está quase que totalmente perpassado pela instância midiática, pois, como afirmam Sodré (2002) e Hjarvard (2012), vivemos em uma sociedade midiaticizada. Percebemos que os políticos procuram cada vez mais encontrar maneiras de dialogar com a instância cidadã sem que seja necessária a media o da m dia hegem nica, mas sem abrir mão dos espaços tradicionais em televisão e rádio. Inclusive, muitas vezes os partidos optam por coliga es questionáveis em troca de alguns segundos a mais na televisão.

Por fim, aborda-se aqui a instância midiática. Essa instância, bem como a cidadã, também está fora da governança. É aqui que ocorre o processo de media o entre as outras duas instâncias já citadas. É por meio da média que as outras instâncias se unem. Os atores que compõem a instância midiática estão



legitimados de antemão, já que ocupam o papel de comunicadores e, na mentalidade do grande público, devem passar informações neutras e imparciais à população. Porém, sabemos que essa visão de mídia imparcial é uma ilusão. O mercado de comunicação hoje está repleto de veículos hegemônicos.

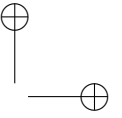
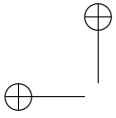
“Pode-se dizer que a instância midiática encontra-se em um duplo dispositivo: de *exibição*, que corresponde à sua busca por credibilidade, e de *espetáculo*, que corresponde à sua busca por cooptação” (Charaudeau, 2008, p. 63). No entanto, somente ter credibilidade não é suficiente, é necessário espetacularizar todos os processos, inclusive a construção dos políticos, em uma busca desenfreada por audiência.

Após essa breve apresentação do dispositivo e das instâncias que o compõem, pode-se falar sobre a relação entre elas. O peso que cada instância possui no dispositivo varia de acordo com o regime político vigente. Mesmo o dispositivo sendo o mesmo, a maneira como suas instâncias influenciarão será diferente conforme o regime.

Em geral, nas sociedades que adotam o modelo de democracia representativa, as instâncias possuem aproximadamente a mesma capacidade de influenciar, tendo em vista que a mídia é livre e não censurada como em regimes ditatoriais. As três instâncias se pautam e o peso das mesmas varia de acordo com a situação. Em um momento a mídia pode estar no controle da situação, até que um agente político, por exemplo, publique outra versão em seu blog, causando uma reviravolta nos fatos.

Diante de todo o exposto, importante mencionar que este processo sem dúvida está se modificando. As relações entre as instâncias já não ocorrem de uma única forma, de uma maneira que possa ser prevista de antemão. Elas são cada vez mais dinâmicas. Sabe-se que embora a mídia esteja perpassando todas as instâncias, também existem hoje mais possibilidades de participação e de contato direto entre as instâncias. Aparentemente, as fronteiras que as separam estão cada vez mais porosas.

Está claro que o jogo político democrático prevê lutas permanentes na busca de influenciar ou determinar a decisão dos agentes das outras instâncias. Assim, é necessário que se entenda a instância cidadã não como mera espectadora destas lutas, mas sim como um sujeito de interesses nas lutas democráticas, que precisa se movimentar para não ser ultrapassada por agências que lutam por interesses particulares. Neste mesmo contexto, a instância política se movimenta em busca de votos e de espaço na grande mídia, ao mesmo



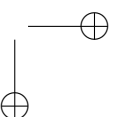
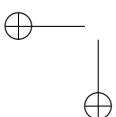
tempo em que se ocupa de garantir a comunicação por meio de canais próprios, que embora possam ter menos audiência não passam pela mediação de outras instâncias. Já a instância midiática precisa garantir legitimidade e audiência neste novo cenário.

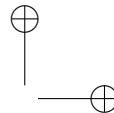
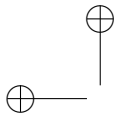
Campanhas eleitorais e participação: da era dos meios de comunicação de massa à sociedade midiaticizada

Muitas são as críticas a respeito de uma despolitização da política que as campanhas eleitorais recentes geram. Critica-se a espetacularização da política e a venda da imagem dos candidatos ao invés da divulgação de suas ideologias e projetos políticos. Indo na contramão destes críticos, Ribeiro (2004) examina atentamente algumas destas transformações e afirma que esta maneira de fazer campanha hoje não pode ser atribuída somente a políticos apolíticos e a marqueteiros oportunistas como bradam os mais críticos, mas sim, a profundas transformações que vem ocorrendo na nossa sociedade. Embora tratando de política de uma maneira mais ampla, Martín-Barbero (2004) também compartilha desta visão quando trata das relações contraditórias entre o desenvolvimento simbólico da tecnologia que ocorreu no último século e o vazio simbólico que sofreu a política nos últimos 50 anos.

Em tempos mais remotos as campanhas resumiam-se aos comícios e à panfletagem corpo a corpo. Posteriormente, novos meios foram sendo incorporados. Primeiro o rádio e depois a televisão passaram a fazer parte do cotidiano de candidatos e de eleitores e sua importância cresceu sistematicamente até a atualidade. Depois da invenção dos computadores e da internet, as ferramentas virtuais transformaram-se em importantes instrumentos de exposição de ideias e aumentaram as possibilidades de participação em debates e decisões sobre a coisa pública.

Ribeiro (2004) busca compreender como a lógica midiática afeta o campo político, no processo que chamamos de midiaticização. O autor elenca as cinco características da campanha eleitoral modernizada, que segundo ele seriam: a) marketing e pesquisas de opinião; b) centralidade dos meios eletrônicos; c) personalização; d) profissionalização dos participantes; e) apelo sedutor e emotivo. O item c, especialmente, remete a uma característica da midiaticização, a personalização, que só é possível quando se explora a exaustão a imagem de um candidato, deixando de lado, muitas vezes, suas ideias.



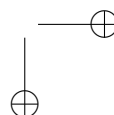
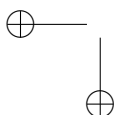


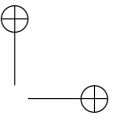
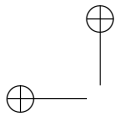
Neste sentido, é importante fazer um contraponto trazendo as afirmações de Aggio, Sampaio e Marques (2013) que lembram que as campanhas realizadas através dos meios tradicionais também tiveram sua importância à medida que contribuíram significativamente para o incremento da democracia, pois permitiam que um vasto número de cidadãos tivesse acesso a informações preciosas que podiam lhes ajudar a fundamentarem suas escolhas na hora do voto. Ainda que tenham tido esses méritos, é necessário destacar que com a evolução da sociedade estes meios de comunicação foram se mostrando insuficientes, especialmente devido a fatores como a excessiva verticalização do fluxo informacional e cobertura nem sempre adequada realizada por estes veículos.

O advento de novos meios como a internet oferece alternativas ao cenário convencional das campanhas e possibilita a superação de problemas como os citados acima, pois já não há mais tanta limitação de tempo e de espaço. Possibilita, ainda, mais participação, mais controle social e mais diálogo entre candidatos e eleitores. Segundo os autores, essas possibilidades não podem ser pensadas apenas como estratégias que resultariam em campanhas de mais sucesso, mas também para o fortalecimento de propriedades cívicas e democráticas nas sociedades contemporâneas. Na concepção de Schröder (2004),

Se debe combinar la transformación de las reglas de juego que rigen la actividad política, incluir la formación de nuevos cuadros, facilitar el intercambio de experiencias y sobre todo, favorecer la circulación de ideas nuevas que saquen a los partidos del inmovilismo y la actitud defensiva en la cual han estado postrados por culpa de los embates de la llamada antipolítica (Schröder, 2004, p.10).

Conforme Aldé e Borges (2004), embora o ambiente digital já estivesse presente nas eleições brasileiras desde 1998, 2002 foi a primeira campanha em que a internet desempenhou um papel político relevante, sendo usada estrategicamente pelos candidatos para provocar notícias – e ataques – em tempo real. Os recursos que se viam usados nas páginas dos candidatos na ocasião da eleição de 2002 eram, por exemplo, a publicação de *jingles* de ataque, acusações e críticas a outros candidatos, além de repercutir notícias de outros veículos, impressos ou digitais. Ainda segundo os autores, neste momento,





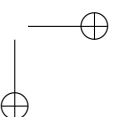
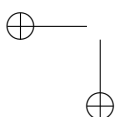
então, a internet ganhou espaço como uma mídia estrategicamente relevante. Ela ampliou o público-alvo e reduziu custos de campanha, ao mesmo tempo em que permitiu que candidatos evitassem o confronto direto com a justiça eleitoral, já que os ataques passaram a ocorrer especialmente na internet e a justiça eleitoral era mais rigorosa no acompanhamento de outras mídias, como o rádio e a televisão.

Neste momento, pelo menos no Brasil, outras potencialidades da internet ainda não eram tão exploradas. Uma possível explicação para isso, segundo Aggio, Sampaio e Marques (2013) é a legislação eleitoral brasileira que até 2009 só permitia manifestações de candidatos nos sites oficiais das campanhas. Mesmo as redes sociais eram vetadas, o que limitava de maneira excessiva as possibilidades de inovações nas campanhas. Dois acontecimentos que contribuíram para modificar esse cenário foram a bem sucedida campanha online de Obama para presidente dos Estados Unidos em 2008 e a modificação da lei eleitoral em 2009. Passou-se então a permitir campanhas eleitorais por redes sociais, websites diversos, sites de compartilhamento de conteúdo e até mensagens de celular. Somado a isso tem o crescimento do acesso à internet no Brasil que também contribuiu para a importância da utilização da internet de maneira mais efetiva nas eleições.

Em outros países como os Estados Unidos, estas potencialidades já vinham sendo usadas há mais tempo, mesmo que ainda não de maneira ideal ou massiva. Stromer-Galley (2013) diz que quando alguém avalia o modo como a internet está sendo usada nas campanhas políticas fica evidente que é de maneira similar à utilização que fazem dos meios de comunicação de massa, ou seja, como uma ferramenta de comunicação de caráter unidirecional. O grande questionamento que surge e que é trazido pela própria autora é: Por que as campanhas não vêm utilizando a internet de forma mais democrática e possibilitando que os cidadãos discutam entre si e com as elites políticas questões de interesse público?

Stromer-Galley (2013) realizou um levantamento nos websites dos candidatos a presidente dos Estados Unidos na eleição de 1996 e em sites de 10 candidatos a governos estaduais americanos no pleito de 1998 e descobriu que grande parte dos sites utiliza o que ela define por interatividade mediática¹ ao invés de optar pela interação humana, ainda que existissem alguns poucos

¹ Para mais informações sobre o conceito ver Stromer-Galley (2013).



exemplos deste segundo tipo como o que a autora denomina de “quadros eletrônicos”. Esta ferramenta permite que os eleitores publiquem mensagem para que outros leiam e respondam gerando debates, ou seja, interação humana.

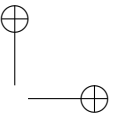
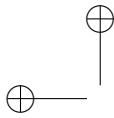
De forma geral, a autora descobriu que os canais para interação humana são pouco utilizados em campanhas eleitorais por pelo menos três razões: são onerosos para as campanhas; fazem com que os candidatos corram o risco de perder o controle de seus ambientes de comunicação e; deixam de preservar a ambiguidade de seus discursos.

Já conforme Aggio (2011b), estudos americanos mais recentes apontam para duas funções distintas, porém complementares, que a internet teria cumprido no que tange ao engajamento e a mobilização: a) serviu como plataforma de comunicação e organização de eleitores e destes com as campanhas, fazendo com que a mobilização na internet se transformasse em participação em eventos e ações presenciais; b) inaugurou formas de engajamento e mobilização circunscritas aos ambientes online, resultando em produção e/ou partilha de informações e conteúdos relativos às campanhas em blogs e redes sociais digitais. No Brasil a primeira iniciativa neste sentido foi, conforme Aggio (2010), o Pelotão Serra², realizado em 2002, na campanha do candidato à presidência José Serra. Ainda segundo Aggio (2011a), os casos mais emblemáticos de uso da internet em campanhas políticas remontam ao uso de websites para angariar doações e para mobilizar atividades que projetavam candidatos e partidos.

No entanto, o autor afirma que, hoje, “mais do que unidades operacionais de militância nas campanhas, os eleitores podem assumir o papel de colaboradores efetivos na construção de um projeto político de uma candidatura pela qual se identificam e se interessam” (Aggio, 2011b, p.3).

O autor destaca que para que iniciativas como essa funcionem é necessário que dois fatores atuem juntos. O primeiro refere-se às razões pelas quais os cidadãos se aproximam de uma campanha, e diz respeito às afinidades ideológicas e às causas e projetos que este eleitor defende. Uma vez que esta aproximação e a identificação ideológica aconteçam, a participação na construção de planos de governo colaborativo dependerá do interesse e da disposição dos cidadãos, o que Aggio (2011b) considera o segundo fator necessário para que iniciativas participativas em campanhas funcionem.

² Para mais informações ver Aggio (2010).



Conforme já falado anteriormente, Aggio (2011b) afirma que iniciativas como estas têm passado despercebidas pelos partidos políticos e estrategistas das campanhas. Foi somente nas eleições presidenciais de 2010 que foram vistas iniciativas assim no Brasil. Os candidatos José Serra (PSDB) e Marina Silva (PV) tinham seus fóruns de discussão vinculados aos sites oficiais. Iasulaitis (2013) examinou estas ferramentas e chega a resultados diferentes sobre os dois candidatos, o que mostra que a estratégia escolhida no emprego da ferramenta e o contexto influenciam na participação alcançada. Ambos os fóruns eram divididos por eixos temáticos. O de Serra teve 8311 mensagens enquanto o da candidata do PV teve 980. Em ambos a autora selecionou para análise o fórum com o maior número de mensagens e o com maior participação dos integrantes da campanha. As principais diferenças estruturais entre os dois fóruns estavam na questão da moderação e no código de conduta. Enquanto o de Marina não tinha um código de conduta o de Serra tinha. Já sobre a questão da moderação, o de Serra era pós-moderado e o de Marina moderado *a priori*.

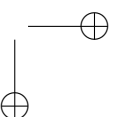
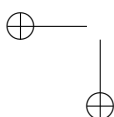
Quanto às possibilidades deliberativas, a análise da autora aponta que o sistema de moderação adotado no site de Marina Silva fez com que as discussões tivessem um nível de respeito mais alto do que o de Serra, mesmo que o segundo tivesse um código de conduta. Isso se deve principalmente ao fato da própria equipe de Serra ter desrespeitado esse código de conduta ao liberar postagens ofensivas. O resultado é que enquanto no site de Marina 82% das mensagens destinavam-se a debater as propostas de governo, no do candidato do PSDB somente 13% das postagens tinham esse objetivo.

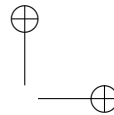
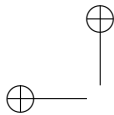
O mais interessante a ser observado sobre estas iniciativas é o fato de que as candidaturas gradativamente estão inserindo ferramentas interativas em suas campanhas e que a estratégia escolhida pode diminuir os riscos desde que aplicada de forma adequada. No entanto, se adotada de maneira equivocada pode acabar sendo como a estratégia de José Serra, que foi um fórum de aclamação ao candidato, ataque aos outros candidatos e reforço das suas posições para indivíduos que já eram seus eleitores.

Pode-se dizer, então, que

A interatividade³ nas Campanhas *Online*, então, está imersa numa questão mais ampla de sentidos e práticas da cultura política,

³ Entendemos que esta perspectiva não serve apenas para a variável da interatividade, mas





que abarca não apenas as características dos cidadãos, mas, também, os valores e as práticas do sistema político. A participação, enquanto requisito para atingir níveis satisfatórios segundo alguns modelos de democracia, deve ser pensada de uma forma ampla, abrangendo a dimensão eleitoral que está abrigoando uma nova modalidade de produção de campanhas que, a princípio, pode requisitar ou fomentar exigências de participação que vinculem os indivíduos a práticas políticas e a sentimento de pertença à vida política de uma cidade, estado ou país (Aggio, 2011b, p. 186).

Como já enfatizado anteriormente, a internet oferta possibilidades de participação que antes não existiam, pelo menos não com a facilidade com que ela se apresenta hoje. Entretanto, sozinha, a internet não pode ampliar a participação.

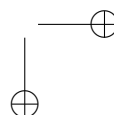
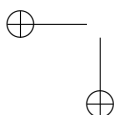
O que ocorre é que novas práticas participativas surgem a partir da rede, contrariando aquela lógica do período anterior, onde os meios de comunicação de massa operavam em uma estrutura de um para muitos e ainda era possível falar em emissor e receptor. “A grande diferença entre a televisão, o rádio e a Internet, então, estaria na forma de interação e de participação que a última oferece” (Aggio, 2011a, p. 180).

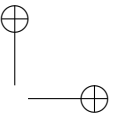
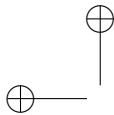
O papel das estratégias comunicacionais e do profissional de Relações Públicas na promoção da participação política em campanhas eleitorais

A palavra estratégia vem do grego *stratègós* (de *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general"). A noção é utilizada há muito tempo, sendo refletida por pensadores como Sun Tzu em *A Arte da Guerra* e Maquiavel em *O Príncipe*. Estes autores observam a estratégia em uma visão político-militar, e enfatizam que conceber uma operação tático-operacional para ter acesso à informação é fundamental, na medida em que as informações são vantagens muito grandes na guerra.

De lá para cá, muita coisa mudou. Atualmente, entretanto, esta é uma

 para as outras que envolvem participação também, a exemplo do ativismo e da intervenção nos planos de governo.





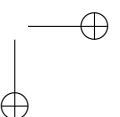
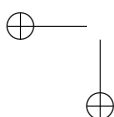
das palavras mais utilizadas no mercado de trabalho e também se encontra presente na literatura de diversas áreas de conhecimento.

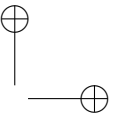
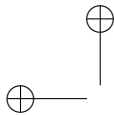
Na comunicação, quem primeiro atentou para a necessidade do uso da estratégia foi a área da comunicação organizacional, mas hoje, com a midiática e a dinamização da sociedade, faz-se cada vez mais necessário pensar a comunicação de maneira estratégica. Por conta disso, o conceito tem sido amplamente usado em pesquisas das mais diversas áreas do campo comunicacional.

Segundo Pérez (2008) quando se fala em estratégias de comunicação, fala-se sobre um jogo estratégico no qual intervêm ao menos dois atores sociais, que são chamados de comunicadores ou interlocutores. Em um pensamento semelhante, pode-se dizer que se trata do emissor e do receptor, sendo que estes ocupariam papéis dinâmicos, atuando tanto como emissores quanto como receptores, dependendo do momento. No cenário em que se vive hoje, este pensamento faz ainda mais sentido, já que com o advento de tecnologias de comunicação modernas é praticamente impossível alocar emissor e receptor em papéis estanques, já que este último assume as mais variadas funções.

Como em todo jogo, os participantes estão em busca de alcançar um objetivo. Como diz Baldissera (2001, p. 4) “o ponto de partida para atingir uma boa estratégia é a correta, clara e precisa definição do objeto maior a ser atingido que, neste caso, é o excelente retorno do investimento a longo prazo”. Ao buscar cumprir o objetivo, o jogador, enquanto emissor, precisa estar ciente de que há outros jogadores participando do jogo. Estes outros jogadores também podem influenciar o resultado, por isso quando for tomar decisões comunicativas o emissor precisa ter ciência também da percepção dos outros jogadores. Como se pode perceber, a informação ainda é um critério estratégico muito forte, como na época em que estratégia era entendida apenas atrelada às questões da guerra, já que como na origem do conceito, ela possibilita algumas previsões, o que não deve ser entendido aplicado apenas às questões do exército, mas também às organizacionais e inúmeras outras.

O aspecto relacional que aparece em Baldissera (2001) e Pérez (2008) também é observado por De Certeau (2008), embora com algumas diferenças dos autores anteriormente citados. Para De Certeau (2008) a estratégia é justamente o fato de isolar este sujeito de poder para então pensá-lo. No entanto, esse isolamento apenas significa que se observará este em suas mais





diversas particularidades e detalhes para depois poder observá-lo em suas relações com o ambiente.

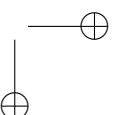
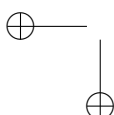
Pérez (2012) afirma que hoje devemos utilizar a palavra *Estratégia* (em maiúsculo) para referirmos a disciplina que estuda este campo, a capacidade que nos permite atuar estrategicamente e a palavra *estratégia* (em minúsculo) como as decisões e atuações resultantes desse processo estratégico.

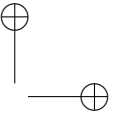
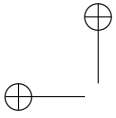
Mais do que pensar em um conceito fechado de estratégia, De Certeau (2008) procura entender como as estratégias e as táticas se fazem presente na nossa sociedade. Ele se propõe a pensar um modelo que dê conta da dinamicidade das relações e das práticas as quais a sociedade está imersa atualmente, onde nada é estanque, mas tudo se modifica com relativa velocidade.

Por isso, especialmente no campo da comunicação, onde as tecnologias têm modificado os processos cada vez mais rapidamente é que este entendimento é mais propício. A midiaticização da sociedade também faz com que este conceito seja pertinente, já que a mídia atua enquanto matriz em nossa sociedade, perpassando todos os campos. O advento de tecnologias cada vez mais modernas e baratas e de redes sociais digitais faz com que as fronteiras entre as instâncias da produção e da recepção fiquem cada vez mais tênues.

É papel do Relações Públicas gerir os relacionamentos entre uma organização e seus públicos. Sobre isso, Oliveira (2011) afirma que o próprio termo público não é o mais adequado para a sociedade atual, visto que as formas de relações se modificaram com o avanço da tecnologia. Segundo a autora, públicos soam como destinatários e hoje não é mais possível falar em emissor e receptor, mas sim em interlocutor, o que caracterizaria um cenário de comunicação e de compartilhamento e não de uma comunicação em sentido unilateral. Neste sentido a autora diz que os profissionais de comunicação precisam ter capacidade de mapear os atores sociais com os quais a organização mantém relacionamentos estratégicos, bem como os líderes ou protagonistas desses grupos.

Assim, podemos compreender a necessidade de o profissional de Relações Públicas não mais estar atento a classificações estanques, mas sim a dinamicidade da sociedade, adequando a comunicação da organização aos mais diversos desafios que possam surgir. E hoje se apresenta o desafio de trabalhar a comunicação digital das organizações de maneira estratégica, pois conforme Terra (2011)





o surgimento de novos meios (...) provoca nos profissionais de comunicação uma dupla inquietação: por um lado, abre as oportunidades para exposição institucional para as organizações; por outro, deixa-as muito vulneráveis. Gerir essa dupla consequência é um dos grandes desafios dos profissionais de comunicação, demandando, também, uma especialização e entendimento do meio (Terra, 2011, p.264).

É necessário que saibamos que não há como controlar o discurso que ocorre na rede, mas sim estabelecer um diálogo através dela, de maneira que os usuários tornem-se também embaixadores da marca, do produto ou, em nosso caso, dos políticos.

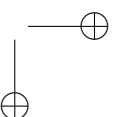
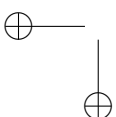
Apontamentos finais sobre estratégia, política e participação

Estando o conceito de estratégia tão em voga tanto na academia quanto no mercado é cada vez mais necessário repensá-lo. A partir deste apanhado de diversas compreensões acerca do conceito entendemos que ele é de grande valia especialmente para os profissionais de relações públicas que atuam na comunicação organizacional e na construção de campanhas eleitorais.

Na concepção de Schröder (2004),

El pensamiento y la acción estratégicos son algo natural en los campos económico y militar. En política siguen siendo la excepción, pues continúan prevaleciendo el comportamiento táctico y la acción a corto plazo. En la conceptualización a largo plazo, en la ejecución de políticas y naturalmente también en la realización de campañas, la planificación estratégica es requisito para lograr el éxito y el desarrollo sostenible (Schröder, 2004, p.9).

Neste contexto de uma sociedade midiaticizada e em rede, na qual as mudanças ocorrem de forma cada vez mais veloz, a aplicação do conceito se justifica ainda mais, especialmente segundo a perspectiva de De Certeau (2008), pela maneira com que busca tratar desta dinamicidade e dos movimentos que os agentes efetuam na sociedade. Compreende-se, ainda, que as organizações não são sistemas fechados, mas que englobam a sociedade, portanto pode-se



pensar este conceito para compreender diversos fenômenos comunicacionais, inclusive a comunicação política.

Cabe ressaltar que hoje, mais importante do que conseguir articular o próprio campo internamente, é necessário mobilizar agentes de fora do campo. O poder de um determinado campo depende menos de sua força intrínseca e mais da sua capacidade de mobilização, ou seja, de conseguir ser reconhecido por um grupo e exprimir neste grupo seus interesses.

É também atento a isso que hoje a instância política percebe, cada vez mais, a necessidade de dar espaço para processos participativos. Possibilitando a participação ela procura mobilizar agentes de outro campo já que entende que isso é uma demanda da sociedade e que é necessário atendê-la podendo se reverter em benefícios para as duas partes no futuro.

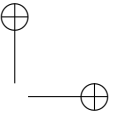
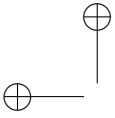
A questão que fica para discussão, então, é: estas mudanças estão dando vazão a uma transformação da esfera pública para um modelo mais acessível e participativo?

Referências

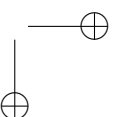
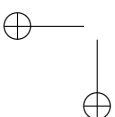
- Aggio, C. (2011a). Internet, Eleições e Participação: Questões-chave acerca da participação e do ativismo nos estudos em campanhas online, in R.C. M. Maia; W. Gomes & F.P.J.A. Marques (Orgs.) *Internet e Participação Política no Brasil*. Porto Alegre: Sulina.
- _____. (2011b). Campanhas Online e participação: Um esforço preliminar de análise da atuação dos eleitores e dos agentes de campanha no projeto Proposta Serra. *Anais do XX Encontro da COMPÓS*. Porto Alegre.
- _____. (2010). Campanhas Online: O percurso de formação das questões, problemas e configurações a partir da literatura produzida entre 1992 e 2009. *Opinião Pública*, vol. 16: 426-445. Campinas: UNICAMP.
- _____; Sampaio, R.C. & Marques, F.P.J.A. (2013). Introdução, in F.P.J.A. Marques; R.C. Sampaio & C. Aggio. *Do clique à urna: internet, redes sociais e eleições no Brasil*. Salvador: EDUFBA.
- Aldé, A. (2001). *A construção da política: cidadão comum, mídia e atitude política*. Rio de Janeiro: IUPERJ, 2001. 232 p. Tese (Doutorado) –

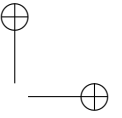
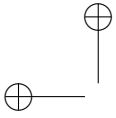
Programa de Pós-Graduação em Ciência Política e Sociologia, Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

- ____ & Borges, J. (2004). Internet, imprensa e as eleições de 2002: pautando notícias em tempo real. *IV Encontro da ABCP*, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://doxa.iesp.uerj.br>. Acesso em: 06 de jun de 2013.
- Baldissera, R. (2001). Estratégia, Comunicação e Relações Públicas. *Anais do XXIV Congresso Brasileiro de Comunicação*. Campo Grande.
- Castells, M. (2013). *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Charaudeau, P. (2008). *Discurso Político*. São Paulo: Contexto.
- De Certeau, M. (2008). Estratégias e Táticas. *A invenção do cotidiano: 1. Artes de fazer*. 15 ed. Tradução de Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis: Vozes.
- Gomes, W. (2004). *Transformações da política na era da comunicação de massa*. São Paulo: Paulus.
- ____. (2011). Participação política online: questões e hipóteses de trabalho, in R.C.M. Maia; W. Gomes & F.P.J.A. Marques (Orgs.) *Internet e Participação Política no Brasil*. Porto Alegre: Sulina.
- Hjarvard, S. (2012). Mídiação: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. *Matrizes*, a. 5, nº 2. São Paulo, jan-jun.
- Iasulaitis, S. (2013). Modalidades de participação política em websites eleitorais: uma análise de fóruns de discussão com uma proposta metodológica, in F.P.J.A. Marques; R.C. Sampaio & Aggio, C. *Do clique à urna: internet, redes sociais e eleições no Brasil*. Salvador: EDUFBA.
- Martín-Barbero, J. (2004). Razón técnica y razón política: espacios/tiempos no pensados. *Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación*. ALAIC, jul/dec.
- Oliveira, M.J.C. (2011). De públicos para cidadãos: reflexão sobre relacionamentos estratégicos, in L.A. Farias (Org.). *Relações Públicas Estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus.



- Pérez, R.A. (2012). *Pensal la Estrategia*. Buenos Aires: Crujía.
- _____. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Ribeiro, P.F. (2004). Campanhas eleitorais em sociedades midiáticas: articulando e revisando conceitos, in *Revista de Sociologia e Política*, vol. 22: 25-43. Curitiba, UFPR.
- Schröder, P. (2004). *Estrategias políticas*. México: Fundación Friedrich Naumann.
- Sodré, M. (2002). *Antropológica do Espelho. Por uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Stromer-Galley, J. (2013). Interação on-line e por que os candidatos a evitam, in F.P.J.A. Marques; R.C. Sampaio & C. Aggio. *Do clique à urna: internet, redes sociais e eleições no Brasil*. Salvador: EDUFBA.
- Terra, C.F. (2011). Relações públicas na era dos megafones digitais, in L.A. Farias (Org.). *Relações Públicas Estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus.





Os modelos tradicional e apreciativo de diagnóstico comunicacional: Desafios e Oportunidades

Tiago Weschenfelder de Oliveira & Gisela Gonçalves
Universidade da Beira Interior

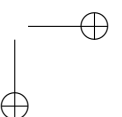
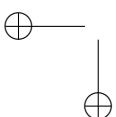
Resumo: O diagnóstico de problemas comunicacionais nas organizações é o fundamento do planeamento da atividade profissional dos comunicadores organizacionais. Este artigo tem como objetivo analisar comparativamente os dois modelos de diagnóstico comunicacional que servem de fundamento ao planeamento da comunicação nas organizações. Num primeiro momento, apresenta-se o modelo dito tradicional de diagnóstico – o modelo funcionalista, quanto às suas origens, objetivos e técnicas de intervenção organizacional. De seguida, sempre numa perspectiva comparativa, descreve-se um modelo alternativo de diagnóstico – o modelo apreciativo. Esta análise comparativa permite concluir que na sua aplicação se tratam de modelos complementares, mas que o modelo apreciativo de diagnóstico comunicacional pode representar uma nova forma de compreender as organizações. Uma visão dialógica e interacional sobre os diferentes públicos, que permite construir uma cultura organizacional em que se descobre, criam, compartilha e implementa o conhecimento positivo sobre a realidade da organização.

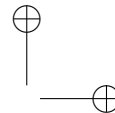
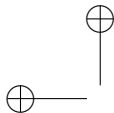
Introdução

MUITAS são as organizações que já perceberam o impacto e o valor da comunicação organizacional para a satisfação no local de trabalho, para a eficiência e produtividade. São organizações que concebem a comunicação como um sistema nervoso central ao seu próprio funcionamento, que importa gerir de forma racional e fundamentada.

O ponto de partida deste artigo reside na ideia de que o diagnóstico de problemas comunicacionais é uma fase essencial em qualquer processo de gestão da comunicação organizacional.¹ Neste sentido, o objetivo principal deste ar-

¹ Conscientes do amplo campo semântico que enforma a área da gestão da comunicação,





tigo consiste na análise comparativa dos modelos de diagnóstico de problemas comunicacionais, doravante apelidados de modelo funcionalista ou tradicional e de modelo apreciativo, para assim contribuir para a reflexão sobre os desafios e oportunidades que oferecem à gestão profissional da comunicação nas organizações.

Ao longo do artigo, tanto o modelo tradicional como o modelo apreciativo são apresentados quanto às suas origens, objetivos e técnicas, com base nas suas matrizes teóricas. Sempre numa perspectiva comparativa, equaciona-se se se tratam de modelos opostos ou complementares, e, sobretudo, de que forma podem contribuir para a gestão da comunicação nas organizações.

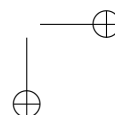
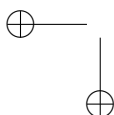
O modelo de diagnóstico comunicacional tradicional

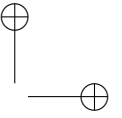
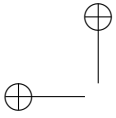
Habitualmente apelidado de modelo tradicional ou funcionalista, este modelo de gestão da comunicação organizacional é o mais comumente adotado pelos departamentos e agências de assessoria da comunicação.

Varona (2010, p. 43) realça que o modelo tradicional de gestão da comunicação concebe a organização segundo os seguintes pressupostos: 1) a vida organizacional é vulnerável e sujeita à deterioração, ou seja, o seu ambiente é instável; 2) a organização não possui um sistema permanente e conciso de avaliação e melhoramento; 3) assume que todos sabem comunicar e que a comunicação não faz parte da sua vida organizacional e, por isto, não precisa de atenção especial e, muito menos, de uma gestão de comunicação organizacional; 5) a vida organizacional centra-se nas áreas de Gestão de Recursos Humanos e de Gestão Financeira, em detrimento da área da comunicação.

O modelo tradicional de gestão da comunicação baseia-se integralmente no processo de diagnóstico, com o objetivo amplo de analisar e aprimorar os sistemas e as práticas de comunicação em todas as estruturas da organização. Trata-se, sem dúvida, de um dos pontos mais positivos deste modelo. Todavia, como se tentará explicar ao longo deste texto, este foco no diagnóstico de problemas, apenas permite apontar possíveis soluções para as questões degenerativas da gestão da comunicação organizacional.

tanto a nível académico como profissional, opta-se ao longo deste artigo por utilizar o conceito de Gestor de Comunicação Organizacional para classificar todo o profissional responsável pela gestão e intervenção na comunicação das organizações.





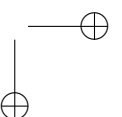
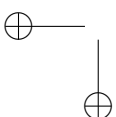
A prática do modelo funcionalista vulgarizou-se especialmente no início dos anos setenta com o aparecimento de três procedimentos e instrumentos de intervenção na comunicação organizacional: o “Communication Audit”, o “LTT Audit System” e o “Communication Satisfaction Questionnaire”. Financiado pela International Communication Association (ICA)² em 1971, o “Communication Audit” incluía as seguintes técnicas: um questionário de 122 perguntas, entrevistas, análise de redes de comunicação e experiências críticas de comunicação e um diário de comunicação. Quanto ao “LTT Audit System”, nome do instituto que financiou a pesquisa, foi desenvolvido por Osmo Wio e Martti Helsila (1974) na Finlândia, centrando-se exclusivamente em uma série de perguntas fechadas e duas abertas. Finalmente, o “Communication Satisfaction Questionnaire”, desenvolvido por Downs & Hazen (1976), é um instrumento que tem como finalidade analisar o nível de satisfação dos empregados de uma organização no que toca às práticas de comunicação. Mais tarde, Downs (1988) renomeou-o para “Communication Audit Questionnaire”.

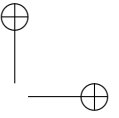
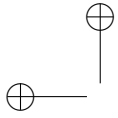
Nos procedimentos adotados com este modelo pode-se encontrar um nível abrangente e outro mais específico. No que se refere ao primeiro nível, a comunicação é analisada quanto à sua estrutura formal e informal. Varona (2010, p. 44) considera ser uma dimensão de nível macro, que avalia a estrutura formal e informal da comunicação, ao contrário da dimensão de nível micro, que examina as práticas de comunicação interpessoal e grupal que trespassam as diversas estruturas da organização. A emissão de pareceres é outra das formas adotadas por este modelo. Isto é, o desenvolvimento de pareceres direcionados à promoção de mudanças essenciais, para o aprimoramento do sistema e das práticas da comunicação organizacional.

Linhas teóricas e objetivos do modelo tradicional

A intervenção na comunicação organizacional pode ser compreendida e efetivada sobre diferentes prismas conceituais, em especial, o funcionalista, o interpretivista e o crítico. Em conjunto, dão forma ao denominado, que contemplam diretamente o modelo tradicional de gestão da comunicação.

² A ICA, Associação Internacional de Comunicação, surgiu em 1950 com o objetivo de promover o estudo científico da comunicação humana, incentivando e facilitando a excelência na pesquisa acadêmica mundial. Para mais informações consultar www.icahdq.org.



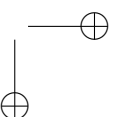
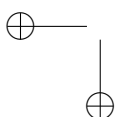


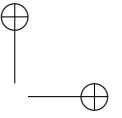
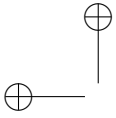
O prisma funcionalista tradicional identifica a organização como “máquinas” e “objetos” que devem ser investigados pela ótica dos conceitos e métodos tradicionais das ciências sociais. Nota-se claramente aqui uma racionalidade quanto aos métodos de intervenção. Ponderada a crença de que a comunicação organizacional é uma atividade objetiva e observável, que pode ser medida, classificada e relacionada com os demais processos organizacionais, analisam-se especificamente as estruturas formais e informais da comunicação, chanceladas sempre por um auditor que assume todas as responsabilidades do diagnóstico da comunicação organizacional. Tem, assim, como objetivo central, avaliar a estrutura interna formal e informal da comunicação organizacional e os diferentes canais de comunicação. De acordo com Varona (2010, p. 47),

la perspectiva funcionalista usa o proceso de diagnóstico [...] adopta una perspectiva “desde fuera” de la organización. [...] el objetivo fundamental de una intervención es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.

A abordagem funcionalista viria a adotar a nomenclatura de “funcionalismo contemporâneo”, mas não extinguiu o seu caráter racionalista e mecânico de intervenção. A lógica desse funcionalismo contemporâneo, conforme Monge et al. (apud Varona, 2010, p 47) conduziu a um pensamento mais dinâmico sobre a organização em si, a partir da qual se afirma, muitas vezes, que a organização é um sistema vivo, integrado por subsistemas e com constantes interações com outros sistemas externos. A esta nova roupagem foram adicionados subsídios teóricos e metodológicos da abordagem interpretivista, crítica e da teoria dos sistemas.

A abordagem interpretivista concebe a organização como culturas, como um conjunto de crenças, valores e linguagem que se reflete em símbolos, ritos, metáforas, histórias, assim como nos sistemas de relacionamentos e nos conteúdos das conversas. O eixo central é subjetivo, se for comparado à abordagem funcionalista contemporânea, e está mais propenso a “entender” do que a mudar as práticas de comunicação de uma organização. O objetivo principal será examinar o papel da comunicação na criação, na manutenção e no desenvolvimento da cultura de uma organização. Assim sendo, percebe-se que





nesta abordagem interpretivista se busca compreender os fatos simplesmente através de um diagnóstico de como os membros vivenciam o ambiente organizacional. Ou, como Varona (2010, p. 48) explica, a abordagem interpretivista é “[...] una investigación realizada ‘desde dentro’, pues es el lenguaje de los miembros de la organización y no el lenguaje del investigador el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional”.

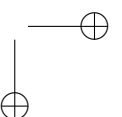
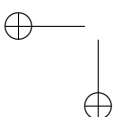
Por último, a abordagem crítica está voltada para as práticas de comunicação organizacional, que são rotineiramente distorcidas, simplesmente para contemplar uma posição soberana dentro da organização.

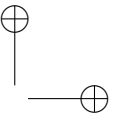
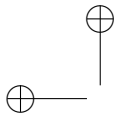
Conforme Varona (2010, p. 48),

El objetivo del investigador crítico es descubrir, primeiro, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso de lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una consciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

De acordo com Varona (2010, pp. 50-51), os objetivos da abordagem funcionalista são os seguintes: a) Avaliar a estrutura interna formal e informal do sistema de comunicação da organização e os diferentes canais de comunicação; b) Avaliar os sistemas e os processos de comunicação ao nível interpessoal, do grupo, dos departamentos e inter-departamentos; c) Avaliar os sistemas e os processos da comunicação externa da organização com as entidades públicas e privadas com as quais existe interdependência (governos, fornecedores e outros grupos especiais); d) Avaliar o papel da eficiência e da necessidade da tecnologia na comunicação organizacional; e) Avaliar o impacto que têm os processos de comunicação na satisfação no trabalho, na produtividade, no compromisso organizacional e no trabalho em equipe; e f) Promover mudanças no sistema interno e externo da comunicação, com o propósito de ter uma organização mais produtiva e eficiente.

Varona realça ainda que os objetivos da abordagem interpretivista são: a) Avaliar o papel da comunicação na criação, na manutenção e no desenvolvimento da cultura organizacional; b) Avaliar o significado e o conteúdo das produções comunicacionais, tais como conversações, histórias, metáforas, ritos, símbolos e artefatos organizacionais; c) Avaliar os processos de criação





e desenvolvimento das produções comunicacionais; e d) Entender a vida organizacional e o papel da comunicação desde a perspectiva dos membros da organização. Portanto, a ênfase da perspectiva interpretativa é colocada mais no entendimento das práticas de comunicação de uma organização do que nas mudanças. (ibid.)

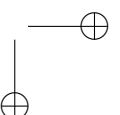
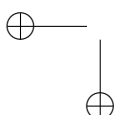
Por fim, os objetivos da perspectiva crítica são: a) Avaliar os processos de distorções das diferentes formas de comunicação na organização; b) Avaliar as técnicas manipulativas da comunicação; c) Promover as mudanças necessárias nas práticas de comunicação, para eliminar toda forma de opressão e manipulação que exista na organização. Esta perspectiva crítica é diferente das anteriores, por estar voltada para o serviço dos membros e grupos da organização que experimentam alguma forma de opressão e manipulação; e (d) Democratizar as práticas de comunicação e de organização.(ibid.)

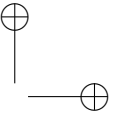
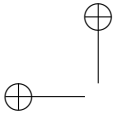
Métodos do modelo tradicional

Na concepção de Varona (2010, pp. 52-56), podemos identificar a entrevista e o questionário como os métodos básicos e mais utilizados em qualquer intervenção na comunicação organizacional.

De seguida apresenta-se uma breve descrição dos modelos mais utilizados na *perspectiva funcionalista*:

1. **Entrevista:** Permite coletar informação que pode ser investigada nos seus mínimos detalhes, tanto numa conversação individual como em grupo. Para ser efetiva, deve ser planificada e realizada por um entrevistador competente e oferecer uma oportunidade única para que o auditor se familiarize com o pessoal da organização.
2. **Questionário:** Permite coletar maior quantidade de informações de maneira mais rápida e mais económica, bem como realizar a análise da informação de forma mais objetiva e rápida, mediante análise estatística. O auditor tem a possibilidade de estruturar o questionário para se adaptar aos objetivos específicos, mas a prática mais comum tem sido o uso de questionários que já existem e cuja validade e confiabilidade já tenham sido comprovadas.

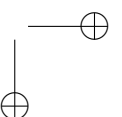
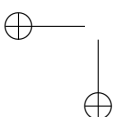


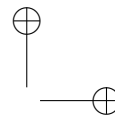
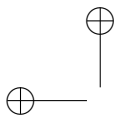


3. **Análise das redes de comunicação:** Análise da estrutura de comunicação de uma organização e da sua efetividade. Permite avaliar quem se comunica com quem dentro da organização, entre departamentos e entre grupos.
4. **Entrevista grupal:** Entrevista com um grupo de membros representativos da organização centrada nos aspectos críticos da comunicação, possibilitando, por conseguinte, maior discussão e análise dos aspectos relativos à maneira de implementar mudanças na comunicação organizacional; possibilita uma perspectiva mais objetiva dos problemas e das mudanças que podem ser realizadas na organização.
5. **Análise da emissão de mensagens:** Questionário especializado que visa descobrir o processo de difusão de uma mensagem na organização; pode revelar o tempo da difusão de uma mensagem, dos caminhos percorridos, de quem bloqueia a comunicação, das redes de comunicação informal e da maneira como se processa a informação.
6. **Análise de experiências críticas de comunicação:** permite analisar as experiências significativas, tanto positivas como negativas, que acontecem na organização. Permite perceber os diferentes níveis de conduta, os tipos de mensagens trocadas e, como são percebidas pelos protagonistas dessas mesmas experiências.

Quanto à *perspectiva interpretivista*, os métodos e técnicas mais utilizados são os seguintes:

1. **Observação direta:** Permite que o auditor se familiarize com a vida organizacional, com a sua gente, o seu ambiente físico e com as práticas de comunicação, tal como acontecem em seus diferentes níveis; permite que o auditor colete informações detalhadas e em primeira mão sobre os processos de comunicação que são de extrema importância, como a condução de reuniões e o processo de tomada de decisão.
2. **Análise da produção comunicacional:** O consultor interpretivista concentra os seus esforços na seleção e nas análises das produções comunicacionais de uma organização, tais como histórias, metáforas, símbolos, artefatos, documentos escritos e conversas. As seleções são feitas





através de entrevistas, conversas informais e observações diretas, e são usadas diferentes formas de análise de conteúdos nas suas análises e interpretações.

Em relação à *perspectiva crítica*, pode-se afirmar que as técnicas e métodos de seleção de informação são muito semelhantes aos interpretivistas. Numa abordagem crítica, o consultor tem como objetivo analisar todas as formas de retórica de uma organização e os seus processos ideológicos.

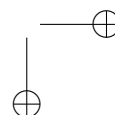
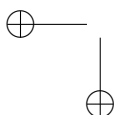
Convém destacar que as abordagens anteriormente citadas estão contempladas no modelo tradicional, justamente por se caracterizarem a partir do seu principal objetivo – a resolução de problemas. Isto é, quando uma organização identifica um problema, começa por analisar as causas para depois planificar ações (tratamento) que permitam solucionar esses mesmos problemas. Assim, o pressuposto é que sempre que há um problema na organização este terá de ser resolvido.

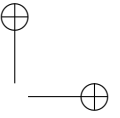
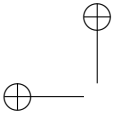
Portanto, o modelo tradicional tem como foco principal a identificação do problema, conduzindo a procedimentos massivamente disseminados e adotados em quase todas as empresas pelo mundo fora. Neste modelo, ao contrário do modelo apreciativo, apenas se dá destaque ao que não funciona (o negativo), os problemas comunicacionais são investigados por meio de um diagnóstico degenerativo a partir do pressuposto básico de que a organização é um problema que deve ser solucionado.

O Modelo de intervenção apreciativa

Em *Investigação Apreciativa – Uma abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças*, Cooperider & Whitney (2006) apresentam o modelo de intervenção apreciativa como aquele que procura o pensamento positivo, através de uma busca incessante pela excelência positiva. Trata-se de um modelo que persegue o núcleo positivo da organização para valorizar o que no passado foi positivo, para, no presente, o reforçar e, no futuro, idealizar uma organização positiva. Assinale-se assim que este modelo pretende responder pró-ativamente ao prognóstico generativo dentro da organização.

Com o propósito de explicitar e debater este modelo, mostramos de seguida as suas bases fundadoras e os princípios norteadores desta intervenção apreciativa na comunicação organizacional. Antes de mais, deve ser compre-





endida a concepção de organização subjacente a este modelo, aqui organizada em seis pontos de acordo com Varona (2010, pp. 61-66).

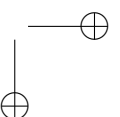
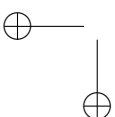
(1) Centra-se no positivo: explora o que há de melhor nas pessoas, para mais tarde idealizar o futuro, mas primeiramente explora o passado e o presente positivo, objetivando um cenário ideal na organização; **(2) Prática a conversa apreciativa:** através do diálogo, os seus membros criam a sua visão de realidade, ao se referirem ao mundo que os rodeia e que, conseqüentemente, constrói a organização que eles veem; **(3) Prática a criação coletiva do conhecimento:** que é a riqueza mais valiosa para conseguir o êxito, baseado em histórias e experiências positivas, sendo o conhecimento coletivo e não individual; **(4) Cultiva uma cultura de disciplina:** ter disciplina para planejar e gerir a organização, que realize a distribuição de recursos de maneira disciplinada; **(5) Líderes apreciativos:** são pessoas positivas, que percebem os eventos da vida como oportunidades e não como problemas; **(6) Organização que avalia constantemente e com rigor a sua ação, com base na sua missão organizacional:** uma organização excelente é aquela que realiza projetos superiores, que alcança um impacto distinto e duradouro.

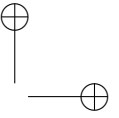
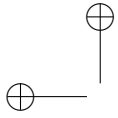
A condição necessária para alcançar a excelência está na resposta às seguintes questões: Qual o grau de efetividade com que realizamos a nossa missão? Qual a qualidade e a quantidade da participação na vida organizacional dos membros da organização? Qual a qualidade e quantidade do aprendizado? Qual é o grau de satisfação dos empregados, clientes, provedores e da comunidade? Qual a qualidade e a quantidade do trabalho que realizamos? A falta de recurso não é uma desculpa para escassez de rigor. O alcance de resultados atrairá mais recursos e, assim, vai se construindo uma organização mais sólida. O êxito atrai o apoio e o compromisso que, por sua vez, cria a possibilidade de um êxito maior.

Bases teóricas e objetivos do modelo apreciativo

Varona (2010), Cooperrider, Stavros & Whitney (2008) podem ser considerados os principais fundadores do modelo apreciativo. Segundo estes investigadores há oito princípios teóricos que fundamentam e guiam a crença e a prática deste modelo, e que de seguida se apresentam.

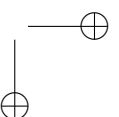
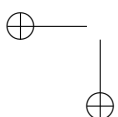
1. “Princípio da simultaneidade”: a intervenção e a mudança são ações

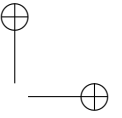
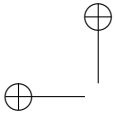




simultâneas. Para Cooperider, Whitney e Stavros (2008, pp. 25-27) “[...] os seres humanos e as organizações movem-se na direção do que estudam, do que perguntam e do que investigam”.

2. “Princípio poético”: as organizações são vistas como livros abertos, que estão constantemente a ser escritos. “As organizações são fontes constantes de aprendizagem, de inspiração; são histórias que se podem contar e interpretar, para gerar a mudança positiva” (*ibid.*).
3. “Princípio imaginário/antecipatório”: a criação coletiva de imagens positivas do futuro é o aspecto mais importante da intervenção. “Os recursos mais importantes que temos para gerar a mudança nas organizações são a nossa imaginação e o discurso coletivo sobre o que queremos que seja o nosso futuro” (*ibid.*).
4. “Princípio afirmativo/positivo”: a intervenção deve centrar-se nas forças positivas e geradoras de vida na organização. “A criação de imagens positivas do futuro leva a ações positivas, e as ações positivas conduzem a imagens positivas” (*ibid.*).
5. “Princípio do poder da pergunta”: o caminho do êxito começa ao fazermos as perguntas que nos podem conduzir à construção de um futuro melhor para uma organização também melhor. “Temos que mudar o tipo de perguntas que fazemos, deixarmos de perguntar negativamente e passarmos a perguntar positivamente” (*ibid.*).
6. “Princípio da sinergia”: comprometer todos os membros da organização no processo de mudança é fundamental para a construção da capacidade coletiva necessária, a fim de que a mudança seja efetiva e duradora. “A ação concentrada de todos os membros de uma organização é essencial, para se alcançar a mudança e a excelência em uma organização” (*ibid.*).
7. “Princípio do poder do exemplo”: para que a mudança seja possível, temos que ser o exemplo de mudança que queremos ver. “Acreditamos no futuro através de nossas palavras, imagens e relacionamentos” (Varona, 2009, p. 27).
8. “Princípio da liberdade de escolha”: as pessoas trabalham e se comprometem mais e melhor quando têm liberdade para escolher o quê e como





querem contribuir. “A liberdade para escolher estimula a excelência e a mudança positiva nas organizações e impulsiona o poder pessoal e organizacional” (Varona, 2009, p. 28).

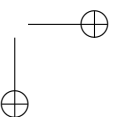
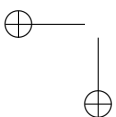
Em relação aos objetivos do modelo de intervenção apreciativo, percebem-se cinco, no mínimo, que se diferenciam nitidamente dos objetivos do modelo de intervenção tradicional. Conforme Varona (2010, p 40), os objetivos são os seguintes: (1) Promover uma visão de liderança para os membros da organização; (2) Melhorar a cultura organizacional; (3) Melhorar a comunicação organizacional; (4) Melhorar as relações internas e externas; (5) Melhorar os serviços aos clientes.

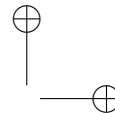
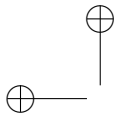
Naturalmente, estes objetivos somente serão atingidos por meio de uma intervenção apreciativa na organização se ela for considerada pela própria gestão como necessária para a mudança organizacional, de maneira mais positiva e generativa.

Além disso, na intervenção apreciativa o diagnóstico é também elaborado a partir de um eixo principal que concebe a organização como um ambiente positivo, valorizando o que nele há de melhor. Tende a investigar o presente, proporcionando um diagnóstico generativo, voltado para a busca constante da excelência e de reações construtivas. Neste tipo de avaliação, a organização é vista como um livro aberto que está ainda por ser escrito. Daí que se possa dizer que representa um regresso ao pensamento positivo, isto é, a comportamentos positivos e com êxito.

Para Varona (2009, p. 62),

El diagnóstico de la Intervención Apreciativa es generativo porque primero descubre lo que da vida a una organización: sus valores y sus mejores prácticas (Fase de Descubrir). Segundo, con base en este núcleo positivo, invita a sus miembros a soñar la organización ideal, la visión de la organización que quieren (Fase de Soñar). Tercero, los miembros son invitados a construir la cultura y la estructura de esa empresa ideal (Fase de Diseñar). Finalmente, los miembros definen los programas para poner en práctica la organización ideal (Fase Vivir).





Fases e métodos do modelo apreciativo

A intervenção apreciativa é uma metodologia para promoção da mudança social e melhoramento das organizações. É uma construção que supõe um processo rigoroso mas também flexível em quatro grandes fases: **descobrir** o que dá vida a uma organização; **sonhar** sobre o que pode chegar a ser uma organização; **desenhar** o que pode chegar a ser; e **viver** no que se pode chegar a ser.

De acordo com Varona (2010, pp. 18-20), a primeira fase consiste em descobrir o núcleo positivo de uma organização em relação ao tema da intervenção que se deseja realizar. Por exemplo, a comunicação interna. Assim, através do método da entrevista apreciativa pode-se descobrir quais as melhores práticas de comunicação interna da organização, os aspectos positivos da comunicação, os seus valores, os êxitos alcançados, os melhores exemplos de comunicação interna e os fatores que contribuem para o seu êxito.

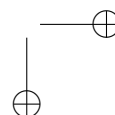
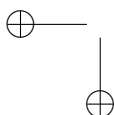
A segunda fase consiste em sonhar sobre o que seria a comunicação organizacional ideal, com base no núcleo positivo, descoberto na fase anterior. No caso da comunicação interna, estaríamos falando da construção da visão ideal da organização.

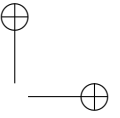
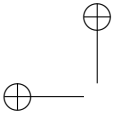
A terceira fase será desenhar o sonho da organização ideal, na qual queremos identificar e criar os elementos culturais (valores), bem como os elementos estruturais (estruturas) que possibilitem a construção desse mesmo sonho. No caso de uma intervenção sobre a comunicação interna, são identificados nesta etapa os valores ou as características da comunicação interna (honestidade, abertura, etc.) e as estruturas que devem ser criadas (reuniões, práticas, etc.).

Por último, a quarta fase consiste em viver o sonho ou a visão de uma organização ideal antes desenhado. Será a definição de programas que tornem possível a comunicação interna ideal da organização (programa de leituras, de entretenimento, etc.).

Considerações finais - desafios e oportunidades

A partir da análise antes apresentada do modelo tradicional e apreciativo pode-se agora concluir que, apesar das suas diferenças, se tratam de modelos complementares na intervenção da gestão da comunicação organizacional. Antes



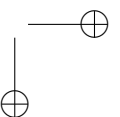
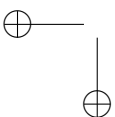


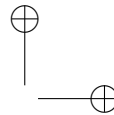
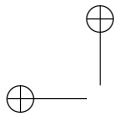
de mais, pelas suas similitudes ao nível dos objetivos, métodos e resultados destes modelos:

- **Objetivos** – ambos os modelos de intervenção têm como missão melhorar o funcionamento da organização, avaliando os diferentes aspectos da cultura, comunicação e estrutura da organização.
- **Métodos** – o modelo apreciativo usa vários métodos da intervenção tradicional, por exemplo, a entrevista e a análise de conteúdo.
- **Resultados** – os dois modelos primam pela produção de conhecimento teórico e prático sobre o que são as organizações e a comunicação organizacional.

De qualquer forma, não se pode deixar de realçar que ao contrário do modelo tradicional, o modelo de intervenção apreciativa demonstra traços distintivos que ainda precisam de aprovação e legitimação, tanto por parte dos gestores de comunicação organizacional como por parte das altas cúpulas de gestão das organizações. Um desafio que pode ser analisado através dos sete pontos a seguir sublinhados por Varona (2010, pp. 61-67) e que, quando apresentados em forma de questão, abrem todo um leque de oportunidades e possibilidades para a gestão da comunicação organizacional.

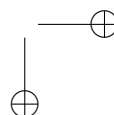
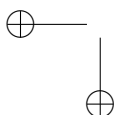
1. **O modelo apreciativo valoriza o melhor que existe em uma organização?** Ao contrário do modelo tradicional, que identifica os problemas existentes, a intervenção apreciativa centra-se nas forças positivas e generativas da vida organizacional. Todas as organizações têm um núcleo positivo a ser descoberto e sobre o qual se constrói uma organização ideal, sonhada e desejada. Com a aplicação da entrevista apreciativa pode-se reconhecer e compartilhar as histórias das melhores realizações da organização, que despertam esperanças e sonhos de um futuro melhor.
2. **O modelo apreciativo desenvolve um diagnóstico generativo?** Ao invés do modelo tradicional, que realiza o diagnóstico degenerativo, o diagnóstico apreciativo é generativo. Em primeiro lugar, porque descobre o que dá vida a uma organização: os seus valores e as suas melhores práticas (fase descobrir). Em segundo, porque com base neste

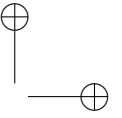
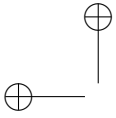




núcleo positivo, convida os seus membros a sonharem a organização ideal, a terem a visão da organização que querem (fase sonhar). Em terceiro lugar, porque os membros são convidados a construir a cultura e a estruturar essa empresa ideal (fase desenhar). Finalmente, porque os membros definem os programas, com o propósito de colocar em prática a organização ideal (fase viver).

3. **O modelo apreciativo permite responder pró-ativamente para construir o que deveria ser a organização ideal?** O modelo tradicional responde retroativamente quando existe um problema, sendo o plano de ação mais um tratamento do que um convite para visualizar a organização ideal. No modelo em foco, a intervenção é proativa porque a sua meta é criar uma organização apreciativa, a busca é pela excelência em tudo o que faz (sua missão), como faz (processos e métodos) e como o oferece (serviços e produtos). Neste modelo valoriza-se o melhor de cada um, compartilha-se e cria-se o conhecimento para a construção da organização ideal. Já o objetivo do modelo tradicional é apagar o fogo, para que a organização não seja destruída, ao invés de construir uma empresa em que se queira realmente trabalhar.
4. **O modelo apreciativo centra-se no importante, mas ao contrário?** No método tradicional o foco está no que é urgente, no problema emergente. Para a intervenção apreciativa, o importante é a busca permanente pela excelência, ou seja, a construção de uma organização que crê ser possível melhorar sempre.
5. **O modelo apreciativo fomenta um diálogo aberto que estimula reações construtivas?** Os métodos tradicionais promovem um diálogo defensivo que gera reações destrutivas. A intervenção apreciativa possibilita gerar um ambiente de realização, a partir do qual podem ser feitas bem as coisas e fazer valer aquilo que for feito. Propicia um ambiente favorável ao diálogo e às conversações na organização de forma aberta, gerando um sentimento de segurança e confiança no qual os seus membros podem expressar o que desejam, sonham, sem medo de serem afastados.
6. **Uma organização é um livro aberto que está por ser escrito?** Nos



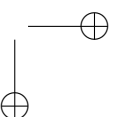
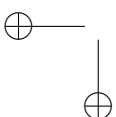


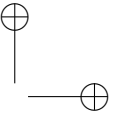
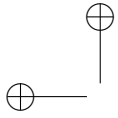
modelos tradicionais, a organização é um problema e precisa ser solucionado. A metáfora do “livro aberto” é usada pela intervenção apreciativa para explicar como é vista a organização. Um dos aspectos principais desta metodologia consiste em não considerar a organização como uma realidade estática e, sim, sempre em mudança. Não é algo terminado mas antes, algo que está por construir. Os métodos tradicionais, pelo contrário, veem a organização como uma fonte de problemas que necessitam ser solucionados, para que a organização possa gerar benefícios.

7. **A diferença entre a intervenção apreciativa e a intervenção tradicional está relacionada ao marco teórico em que se sustentam?** O marco da intervenção apreciativa é pós-modernista, o do modelo tradicional, modernista. Os pós-modernistas caracterizam-se por explorarem a complexidade das relações que existem entre poder, conhecimento e discurso nos grupos sociais, além de questionarem o *status quo* das relações na sociedade e nas organizações. O Modernismo favorece, entre outras coisas, a centralização e a hierarquia do poder, a burocracia, a diferenciação de unidades, a standardização de processos, sistemas e políticas, a uniformidade, a estabilidade e a tradição. O Pós-modernismo, pelo contrário, favorece a descentralização do poder e a autonomia no processo de tomada de decisões nos diferentes níveis, assim como a negociação, a participação, a criatividade, a diversidade e a flexibilidade.

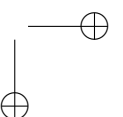
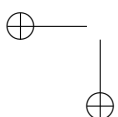
Referências bibliográficas

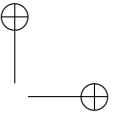
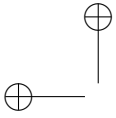
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2006). *Investigação Apreciativa: Uma Abordagem Positiva para Gestão de Mudanças*. Traduzido de Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cooperrider, D.L.; Stavros, J.M. & Whitney, D. (2008). *Manual da investigação apreciativa*. (1a ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Downs, A. (1991). *A case study of the relationship between communication satisfaction and organizacional commitment in two Australian organizations*. Unpublished máster's thesis. Unversity of Kansas.





- Downs, C.W. & Hazen, M.D. (1976). A fator analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 3: 63-73.
- Downs, C.W. (1998). *Communication audits*. Glenview, Illionis: Scott, Foresman and Company.
- Gergen, K. (1999). *An invitation to social construction*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Gergen, K. & Gergen, M. (2004). *Social construction: entering the dialogue*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Valença, A.C. (2007). *Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva*. Recife: Bagaço.
- Varona, F. (2010). *La intervención apreciativa: una nueva manera provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.





O papel da comunicação na promoção da notoriedade das marcas

Teresa Ruão
Universidade do Minho

Resumo: Um olhar para a história das organizações mostra que os seus ativos mais valiosos são, cada vez mais, os intangíveis. Nessa medida, as marcas são apontadas como o capital primário de muitos negócios. E para manter ou desenvolver esse capital, as organizações investem em publicidade ou noutras formas de comunicação estratégica destinadas a criar *notoriedade* para as suas marcas, na medida em que este é, talvez, o mais importante componente do capital de marca. Ora, o propósito deste artigo será analisar o trabalho estratégico da comunicação organizacional na construção da notoriedade; já que os estudos apontam para a comunicação como o principal impulsionador da notoriedade das marcas, na medida em que esta gera – intencionalmente ou não – percepções junto dos públicos-alvo.

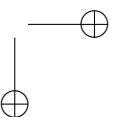
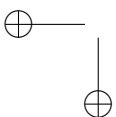
Palavras-chave: comunicação estratégica, marcas, notoriedade, capital de marca.

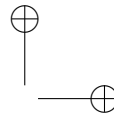
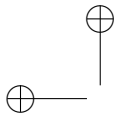
Introdução

ANALISAREMOS neste artigo a «*organização expressiva*»¹. Referimo-nos à dimensão comunicativa e simbólica das organizações contemporâneas – que inclui as manifestações de *identidade, marca, cultura, imagem/notoriedade e reputação*, enquanto pilares das atividades de significação organizacional. E dedicar-nos-emos em particular ao estudo das *marcas* e do fenómeno da *notoriedade*, na medida do seu crescente interesse para um melhor entendimento da comunicação nas organizações.

Como é largamente conhecido, as marcas são, hoje, a componente mais valiosa de muitos negócios e até de muitas instituições. Por isso, para man-

¹ Este termo foi pedido de empréstimo a Schultz, Hatch e Larsen da obra homónima *The Expressive Organization* (2000).





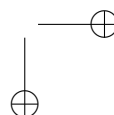
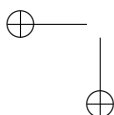
ter ou desenvolver esse capital, essas organizações investem em publicidade ou noutras formas de comunicação estratégica, destinadas a criar notoriedade para as suas marcas, na medida em que este é, talvez, o mais importante componente do *capital de marca*.

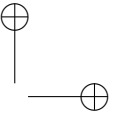
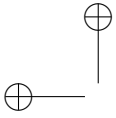
Ora, o propósito deste artigo será analisar o trabalho estratégico da comunicação organizacional na construção da notoriedade – consistindo, este último fenómeno, na capacidade de uma determinada marca ser reconhecida pelos públicos. Na verdade, os estudos da especialidade conferem à comunicação o papel de principal impulsionador da notoriedade das marcas, na medida em que esta gera – intencionalmente ou não – percepções junto dos públicos-alvo. E tais constatações fizeram emergir a questão: *como pode a comunicação estratégica gerar notoriedade para as marcas?*

Na verdade, apesar das evidências quanto à correlação entre a notoriedade da marca e os esforços de comunicação estratégica, sabemos que este não é um processo fácil. As marcas não podem esquecer o ambiente concorrencial onde atuam e onde concorrem por atenção e memorização. A grande maioria delas opera num mercado sobrepovoado de sinais de distinção que apelam a um lugar de destaque na mente dos públicos, o que dificulta o processo de criação de notoriedade. Acresce que o próprio fenómeno mental da construção de notoriedade não é, como sabemos, linear.

David Aaker (1991) e Kevin Lane Keller (1993), dois dos teóricos mais importantes no campo da notoriedade, têm procurado explicar esse fenómeno de percepção mental, deixando-nos pistas valiosas. Aaker (1991) viu na notoriedade uma das principais dimensões conceptuais do capital da marca – a par com as associações de marca, a qualidade percebida, a lealdade à marca e outras variáveis como patentes ou canais de relacionamento. Já Keller (1993; 2003) referiu-se à notoriedade como um dos elementos do fenómeno do *conhecimento de marca* – ou as avaliações pessoais sobre uma marca armazenadas na memória do consumidor –, a par com a imagem, e na base do que se desenvolveria o capital de marca. Em ambos os casos percebemos o valor patrimonial da notoriedade e o seu potencial para desenvolver associações de imagem fortes.

A notoriedade constituiria, portanto, a capacidade de um comprador reconhecer uma marca dentro de uma determinada categoria de produtos, já a imagem seria o resultado das percepções pessoais sobre a marca/produto ou a forma como os consumidores/compradores imaginam as marcas (Ghodeswar,





2008). E ambos os fenômenos perceptivos constituiriam fontes de associações, que funcionariam como memória das marcas para os públicos. Embora a notoriedade pareça preceder as associações de marca e, logo, a imagem (Christodoulides & Chernatony, 2009), que, por sua vez, se revela uma extensão da memória com maior sustentabilidade.

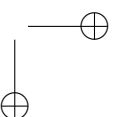
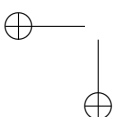
Desta leitura resulta, por conseguinte, o entendimento de que a marca é um fenômeno multidimensional, onde os conceitos de identidade, notoriedade, imagem e comunicação constituem núcleos centrais do seu funcionamento. Na verdade, estes são mecanismos de construção de sentido, para dentro e para fora das organizações. Nessa medida, as marcas constituem poderosos instrumentos de navegação para uma grande variedade de *stakeholders* – incluindo colaboradores, investidores ou consumidores. O seu nome, logótipo ou *slogan* encapsula um conjunto de valores, de garantias de qualidade e redução de riscos, de performance do produto/serviço e de promessas, que são assim comunicadas de modo simples e eficaz. Sendo que tal exige a construção de narrativas de identidade e imagem congruentes com o produto/serviço oferecido, e a sua comunicação através de mensagens e canais alinhados estrategicamente (nas técnicas, no espaço e no tempo).

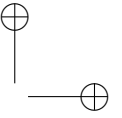
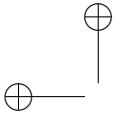
O investimento em comunicação é, portanto, necessário para gerar notoriedade, ou capacidade de reconhecimento da marca, e este é em si o primeiro passo na construção de uma imagem e do capital de marca. E isso mesmo é confirmado pelos profissionais de comunicação das grandes marcas mundiais, como refere Kapferer (2008, p. 242) quando lembra: “atualmente, a filosofia da Coca-Cola assenta nos chamados ‘3 Princípios A’: Disponibilidade (*Availability*), Acessibilidade (*Affordability*) e Notoriedade (*Awareness*)”.

Mas tentaremos, nas próximas páginas, ir mais longe nesta análise e responder à nossa questão de partida, que coloca em relação a notoriedade das marcas e a comunicação estratégica.

A notoriedade de marca

O conceito de notoriedade descreve um fenômeno de percepção mental e corresponde ao grau de memorização de uma marca por parte dos seus públicos. E, hoje, é largamente consensual o entendimento de que a notoriedade de uma marca consiste na capacidade desta ser reconhecida (*brand recognition*) e evocada (*brand recall*) pelos consumidores ou outros *stakeholders*. O





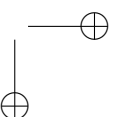
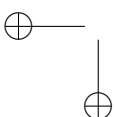
reconhecimento implica que o público seja capaz de distinguir a marca de entre outras; e a evocação exprime a capacidade do público lembrar o nome da marca quando reflete sobre uma determinada categoria de produtos. Ora, o desenvolvimento deste ativo intangível implica passar por diferentes fases e etapas de contacto com a marca.

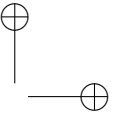
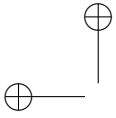
O primeiro passo na construção de notoriedade parece ser o desenvolvimento de familiaridade com a marca. Este conceito foi proposto por Alba e Hutchinson (1987), que definiram o fenómeno da *familiaridade da marca* como o resultado mental do processo de exposição do consumidor à marca, gerado pela acumulação de experiências ao longo do tempo (através do uso do produto ou da publicidade). E, segundo estes autores, quanto maior a familiaridade da marca, por repetidas exposições à mensagem, maior a capacidade de reconhecimento e evocação por parte do consumidor. Assim, caberá à comunicação da marca começar por aumentar a familiaridade para depois gerar notoriedade de marca.

Convém, ainda, realçar que a notoriedade de uma marca é mais do que a capacidade dos públicos conhecerem um nome da marca pelo facto de o terem visto previamente, pois integra a capacidade de ligarem a marca – o seu nome, logótipo ou símbolo – a certas associações que têm em memória. Nesse sentido, podemos analisar a notoriedade de uma marca a partir de duas dimensões: (1^a) o nível de *profundidade da notoriedade*, que se refere à facilidade com que os públicos reconhecem ou evocam a marca; e (2^a) a *amplitude da notoriedade*, ou número de situações de compra/consumo em que a marca vem à mente dos públicos. Idealmente, uma marca deveria ter profundidade e amplitude (Hoeffler & Keller, 2002).

Além disso, a literatura defende que a notoriedade se desenvolve em três fases, de acordo com os diferentes estádios do ciclo de vida de uma marca. Assim, uma marca pode passar de desconhecida a: (1^o) reconhecida, (2^o) evocada e, por fim, (3^o) pode tornar-se numa marca única na sua classe de produto – a chamada *top of mind* (Laurent, Kapferer & Roussel, 1995). E, como referem Laurent et al. (1995) não há atalhos, já que não podemos passar do primeiro nível para o último, sem ultrapassar todas as outras marcas que estavam posicionadas à nossa frente.

Ora, para auxiliar este processo de gestão da notoriedade, têm sido desenvolvidas metodologias de diagnóstico próprias (Rossiter & Percy, 1987; Keller, 1993), através da aplicação de técnicas de medição de fenómenos de



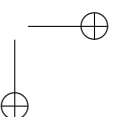
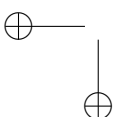


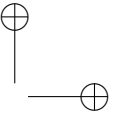
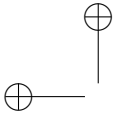
memória – com ou sem ajuda do investigador -, que permitem aferir o grau de reconhecimento/evocação de uma marca. As medidas de reconhecimento implicam o teste ao nome da marca ou a uma versão alterada do mesmo; e as medidas de evocação envolvem o uso de pistas, como os rótulos dos produtos. E, em ambos os casos, sugere-se o uso de modos subtis de ativar imagens na memória dos públicos da marca, para aferir o grau de notoriedade. Os resultados são depois categorizados num *continuum* que vai da ausência de reconhecimento até ao nível *top of mind*, sendo este último a associação máxima de uma marca a uma categoria de produtos.

A classificação tradicional de medição da notoriedade (Laurent et al., 1995) é a seguinte: (a) *notoriedade assistida* (medida da percentagem de inquiridos que indicam conhecer a marca de entre uma lista previamente fornecida); (b) *notoriedade espontânea* (medida da percentagem de inquiridos que indicam conhecer a marca dentro de uma categoria de produtos sem ajuda); e (c) *top of mind* (medida da percentagem de inquiridos que indicam conhecer a marca em primeiro lugar). E em todos os casos, estamos perante formas de acumulação de capital de marca, embora em níveis diferenciados, já que a notoriedade assistida corresponde ao nível de reconhecimento mínimo da marca e o *top of mind* é a saliência máxima a que uma marca pode aspirar (sobretudo se atingir, aqui, o nível de *marca dominante*, que acontece quando esta é a única reconhecida numa categoria de produtos).

Para um melhor entendimento do fenómeno em análise, convém, ainda, explicar que o conceito de capital de marca encerra em si o fenómeno de valor acrescentado a um produto ou a uma empresa em resultado da sua associação a um nome de marca particular (Chaudhuri, 1999). Sendo que este integra uma dupla dimensão: a dimensão de valor patrimonial e a dimensão de valor de gestão. A primeira reflete o incremento financeiro que a marca representa para as empresas e a segunda exprime o valor comunicativo da marca e da sua relação com o mercado. Ora, como refere Aaker (1996), a notoriedade constitui um dos elementos nucleares do capital de qualquer marca – a par com a fidelidade, a qualidade percebida e as associações positivas – pelo que deve ser gerida e alavancada.

Nesta medida, a notoriedade constituiu um assunto de particular importância para as empresas da atualidade já que constituiu uma primeira forma de relação entre a marca e o mercado. E a pesquisa no campo permite perceber que a notoriedade é um ativo sustentável e durável das empresas, já que é





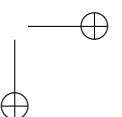
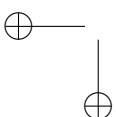
muito difícil retirar a liderança a uma marca que atingiu um nível elevado de notoriedade. Pelo que, de um modo sumário, apontamos os principais efeitos da notoriedade, revelados em estudos diversos: desenvolve lealdade à marca, promove intenção de compra, impulsiona preferências de consumo, gera associações de imagem fortes, desenvolve memorização, promove diferenciação, protege o posicionamento, gera valor adicional à oferta da empresa, sustenta uma vantagem competitiva, aciona um retorno mais elevado dos investimentos, suporta quotas de mercado, reduz riscos concorrenciais e reduz custos de publicidade e comunicação.

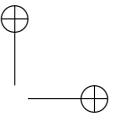
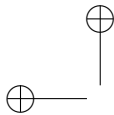
Apesar da demonstrada importância da notoriedade para os negócios (ou mesmo para a sustentabilidade das instituições), a verdade é que parte do seu maior valor resulta do facto de ser o primeiro passo no desenvolvimento do fenómeno da imagem de marca. Se a notoriedade representa o nível de memorização de uma marca na mente dos públicos, a imagem constitui-se de um conjunto de associações fortes, positivas e únicas e, por isso, mais duradouras e sustentáveis no mercado. Cabe à notoriedade, portanto, promover a ativação das associações de imagem, e aqui o seu papel é fundamental.

A imagem de marca

A construção da notoriedade da marca é uma importante fase no processo de edificação do capital de marca, mas, por si só, não é suficiente para sustentar uma posição forte no mercado. O segundo passo implica o desenvolvimento da imagem de marca (Zaltman & Higie, 1995; Fournier 1998), que pressupõe a criação de um sentido distintivo, a atribuição de características peculiares e a identificação dos princípios-chave; ou seja, a produção de referências que geram diferentes tipos de associações mentais – tanto funcionais, como emocionais.

Aaker (1996) explica que, em grande medida, as associações são criadas por via da *identidade* da marca – ou “o que a organização pretende que a marca signifique na mente dos consumidores” (p. 25). Um entendimento semelhante ao de Kapferer (1991) para quem a identidade é “o sentido, o projeto, a conceção de si da marca” (p. 33) e cujo prisma (ou fonte de orientação) integra ainda a *comunicação* (como o processo de transferência do ser da marca aos públicos) e a *imagem* (como a interpretação que esses públicos fazem das mensagens recebidas). Neste sentido, Kapferer (1991) defende uma prepa-



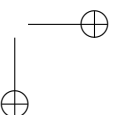
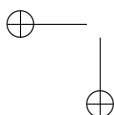


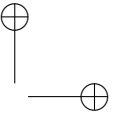
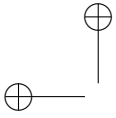
ração e comunicação clara da identidade da marca que resulte na construção de uma imagem forte, ou numa síntese mental sustentada e realizada a partir de todos os sinais emitidos pela marca (nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato, entre outros).

Assim, e sendo a identidade um conceito de emissão, a imagem corresponderia ao seu espelho ou ao modo como o público a percebe. Embora Park et al. (1986) chamem atenção para o facto da imagem de marca ser algo mais do que a simples receção das atividades de comunicação desenvolvidas pela empresa. Seria antes o entendimento que os consumidores retiram da totalidade dos contactos com a marca, ou com a empresa da qual depende. Pelo que estes autores propõem um conceito de gestão de marca assente no planeamento e implementação dos meios necessários ao desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca. E esse é também o entendimento de Aaker (1991) para quem gerir a marca significa administrar o seu conjunto de ativos, que integram a imagem (ou aquilo que designa de associações de marca).

Igualmente Biel (1993) menciona o lugar da imagem na gestão de marca, especificamente quanto ao seu contributo para a criação do capital de marca, na medida em que esse capital tem origem nas imagens promovidas junto dos públicos. Ou seja, o valor de uma marca estaria ancorado na lealdade que o consumidor dedicaria à marca (ou *consumer franchise*) e que se traduziria em níveis de venda elevados e preços bem aceites. Portanto, para este autor, qualquer expectativa de um *cash flow* prémio para a marca dependeria do comportamento do consumidor que, por sua vez, resultaria de uma perceção sua sobre a marca. E isto explicaria a existência de marcas fortes e fracas no mercado. Kirmani e Zeithaml (1993) referem igualmente esta ligação do capital à imagem de marca, afirmando que se trata de termos altamente relativos. Na construção do capital-marca os gestores tentariam influenciar a perceção dos consumidores relativamente a um produto, o que significa que procurariam atuar sobre a imagem, pelo entendimento de que uma imagem positiva é fonte de valor financeiro para uma empresa.

Keller (1993) apresenta, analogamente, uma definição de imagem de marca integrada no seu estudo sobre o conceito de capital de marca, onde lhe reconhece um papel importantíssimo na tomada de decisão de compra dos consumidores. E, com base neste pressuposto, adianta uma enunciação do conceito que enfatiza a sua vertente recetora, afirmando que se trata do conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na





memória. Estas associações constituiriam núcleos informativos na mente dos consumidores, que determinariam a resposta diferencial proporcionada pelo valor que os consumidores lhe reconheceriam, especialmente em decisões de elevado envolvimento.

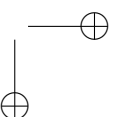
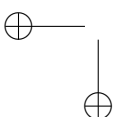
A imagem é, pois, “uma descodificação, uma extração de sentidos, uma interpretação dos sinais” (Kapferer, 1991, p. 33). Ou como refere Murphy (1987) é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos presentes na marca, feita pelos públicos e desenvolvidos através dos tempos. E cabe à notoriedade fazer a ligação entre o estímulo da marca e essas associações de imagem armazenadas na memória, numa interação que é fundamentalmente comunicativa.

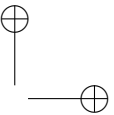
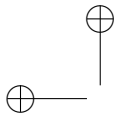
O papel da comunicação estratégica

A comunicação estratégica pode ser definida como o uso propositado da comunicação por parte de uma organização com vista à prossecução dos seus objetivos; ou, dito de outra forma, integra a comunicação informativa, persuasiva, discursiva e relacional quando usada para o alcance da missão organizacional (Hallahan et al., 2007, p. 16). Ou ainda, na expressão de Argenti et al. (2005, p. 83), constitui a “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”.

Trata-se, de resto, de uma abordagem à comunicação organizacional que se tem afirmado nos últimos anos, pelo ambiente concorrencial que rodeia as empresas e instituições da atualidade. Na verdade, as organizações contemporâneas têm de lidar com uma multiplicidade de públicos distintos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contacto (Bueno, 2005), que excedem as fronteiras do marketing². Por isso, os gabinetes de comunicação

² Um exemplo nos *media*: «The end of marketing as we know it officially comes today at Procter & Gamble Co. Well, at least the title. As of July 1, hundreds of marketing directors and associate marketing directors at the world's biggest advertising spender will officially become brand directors and associate brand directors. The move is part of the organization re-design P&G announced in February, in which the marketing organization becomes "Brand Management" with "single-point responsibility for the strategies, plans and results for the brands," a P&G spokeswoman said in an e-mail. Eliminating marketing from the title and the organization doesn't really mean marketing is a thing of the past, she said. It's meant to signify the broader purview of marketing directors and the organization they're part of now. Brand Management at P&G now encompasses four functions – including, of course, brand management



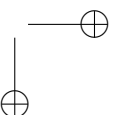
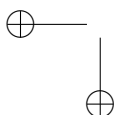


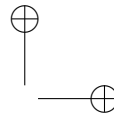
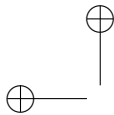
organizacional surgem, cada vez mais, separados das funções de marketing, assumindo o papel de ‘maestros’ da comunicação global da organização. E cabe-lhes desenvolver estratégias de comunicação holísticas, controladas e *hiper-imaginadas*, onde a intencionalidade é planeada e programada ao milímetro e onde a notoriedade constitui um objetivo recorrente. E esta perspectiva constitui um novo desafio para os estudos de Ciências da Comunicação (Pérez, 2001).

Neste contexto, entendemos a comunicação de marca como uma forma de comunicação organizacional estratégica. Aquela cujo trabalho se centra no processo de transferência da identidade em imagem de marca, integrando todas as mensagens que são intencionalmente veiculadas pelo departamento de comunicação, como ainda aquelas que são produzidas de modo não controlado pelas diferentes atividades da empresa/instituição. Um trabalho realmente importante na promoção das marcas comerciais ou corporativas, já que, pela sua intangibilidade, os públicos não têm um conhecimento direto destas, mas percebem-nas através das suas múltiplas expressões, como o produto ou o preço. Para além de que esses públicos também não têm acesso à totalidade dessas expressões, mas apenas a parte, que lhes servirá de suporte para uma impressão geral que formam em relação à oferta da empresa/instituição.

Assim sendo, consideramos que uma comunicação estratégica da marca deve atender a esta abrangência, gerindo as mensagens diretamente controláveis e desenvolvendo correções de significado para o caso das mensagens não controláveis. Numa lógica organizacional holística e não apenas comercial. Partindo da identificação dos elementos gerais que caracterizam a personalidade das marcas, bem como dos seus traços físicos, a organização deve preparar mensagens que projetem a imagem que corresponde à sua realidade e que cumpre os objetivos organizacionais. E isso é uma tarefa comunicativa, a de articular as três dimensões conceptuais e operativas do ser da marca, que têm a ver com *o que a marca é, o que ela diz que é, e o que os públicos que se relacionam com ela dizem que esta é*. E cabe à gestão da comunicação ge-

(formerly known as marketing), consumer and marketing knowledge (a.k.a. market research), communications (known as public relations at some companies and up until a couple of years ago as external relations at P&G), and design (known as design pretty much everywhere, except where it's called visual brand identity and such)», Jack Neff, “It’s the End of ‘Marketing’ As We Know It at Procter & Gamble”, *Advertising Age*, 30 June (available from: <http://adage.com>. 31 July 2014)





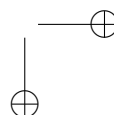
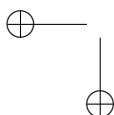
rir os fluxos de imagem através da definição de uma estratégia integrada, que assegure a coerência e unicidade do discurso, conforme sugere a literatura da especialidade (Sanz de la Tajada, 1994; Pérez, 2001).

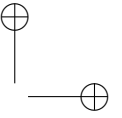
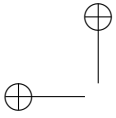
Ora, o mesmo se pode dizer em relação à comunicação da notoriedade. Diferentes autores (como por exemplo Percy & Rossiter, 2006; Kapferer, 2008) advogam que a notoriedade é o resultado de um trabalho de comunicação das empresas/instituições, que gera – consciente ou inconscientemente – percepções acerca das suas marcas, junto de determinados públicos-alvo. Pois o reconhecimento/evocação parece resultar da exposição a um nome/símbolo, que mais tarde assume relevância e significado. Assim, a gestão da notoriedade deve fazer parte de todo o trabalho de comunicação estratégica e organizacional.

Como vimos já, uma organização usufrui de inúmeras vantagens em resultado de um trabalho de gestão da notoriedade das suas marcas, sejam estas marcas de produto ou marcas corporativas. Contudo, há um efeito que é particularmente caro aos estudos de Comunicação Organizacional. Como sugerem Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), trabalhar a comunicação nas organizações, e (acrescentamos nós) a notoriedade, constitui um modo eficaz de proteger a marca pela criação de *redes de segurança* na relação com os diferentes públicos. As redes de segurança – ou representações fortes e positivas de identidade, imagem e reputação – constroem-se através de atividades de comunicação orientadas para a integração e o alinhamento estratégico, e constituem fontes de confiança, lealdade e *goodwill* na relação com os públicos. Esses efeitos, de envolvimento dos públicos com as marcas, são mecanismos protetores de grande valor, porque representam modos de ligação emocional que tornam os membros do público em defensores da marca (mesmo em situações de risco ou crise). E, neste contexto, podemos olhar a construção de notoriedade como uma estratégia de criação de redes de segurança, protegendo as marcas da perda de capital, pelo reconhecimento de fiabilidade criado.

Mas para gozar deste efeito protetor é necessário saber comunicar estrategicamente a notoriedade. Nessa medida, exporemos agora algumas das orientações estratégicas que encontramos partilhadas na literatura da especialidade e testadas em diferentes estudos empíricos, com distintos mercados e com culturas diferenciadas.

Keller (2003), desde logo, apontou um conjunto de características comunicativas da marca que propiciam o desenvolvimento da notoriedade. O autor

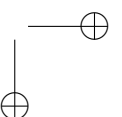
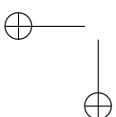




referiu o seu potencial de memorização (ou de integração de elementos que são facilmente recordados), de relevância (ou de integração de elementos que transmitem informação), de apelo (ou de capacidade de cativar a atenção), de transferibilidade (ou de capacidade de transpor os seus elementos para outros contextos), de adaptabilidade (ou de capacidade dos elementos serem atualizados ao longo do tempo) e de proteção (ou a sua dimensão legal ou jurídica). Na verdade, todos estes aspetos parecem interferir na capacidade de uma marca ser memorizada e evocada pelos públicos, com consequências no capital de marca gerado, pelo que deveriam ser tidos em linha de conta na gestão comunicativa de marca.

A comunicação para a notoriedade parece, ainda, beneficiar do uso combinado e sinérgico de diferentes técnicas que, alinhadas em conjunto, são muito mais do que a soma da aplicação de várias “estratégias de comunicação”. Combinando os ensinamentos da literatura da Comunicação Estratégica com as pistas aferidas nos estudos de notoriedade, concluiríamos que a utilização integrada do nome, dos símbolos, dos logótipos, dos *slogans* e das técnicas publicitárias – impulsionadores provados de visibilidade e recordação – constitui um mecanismo altamente potenciador do efeito de memória. Pelo que analisaremos agora alguns destes elementos estratégicos em particular.

A publicidade foi, durante várias décadas, o meio privilegiado da comunicação de marca, porque se entendia que desempenhava um papel único no desenvolvimento da imagem pretendida. Ou seja, era considerada como o instrumento mais eficaz na construção da união conceptual entre as suas duas dimensões: a identidade (*o que a marca é*) e a imagem (*o que os públicos dizem que a marca é*). Em finais do século XX, no entanto, a sua eficácia plena começou a ser posta em causa (pela introdução das novas tecnologias de comunicação e informação ou pela melhoria dos níveis de educação das populações), e começámos a encontrar na literatura, e no terreno profissional, diferentes sugestões de atividades comunicativas destinadas a promover mais eficazmente as marcas. A título de exemplo, refira-se o pensamento de Joachimsthaler e Aaker (1997) que defenderam que as empresas deveriam encontrar formas alternativas aos tradicionais *mass media*. E a partir do estudo de algumas experiências pioneiras na Europa, os autores concluíram que os canais de comunicação alternativos (ou *below the line*) permitiriam do mesmo modo criar notoriedade, fazer convergir associações e desenvolver lealdade à marca.

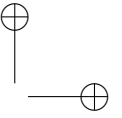
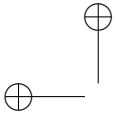


Na literatura da notoriedade encontramos, igualmente, esta ênfase na publicidade, como instrumento imprescindível nas campanhas destinadas a promover o reconhecimento das marcas. A publicidade, pelo seu potencial de repetição, de redundância e de abrangência de largas audiências, parece constituir um mecanismo útil na promoção da memorização dos sinais da marca, como símbolos, cores ou *slogans*. Por isso, e como mostram estudos vários, os gestores das grandes empresas da atualidade gastam somas elevadas em publicidade orientada para a construção da notoriedade. E os resultados são depois aferidos e comparados em *rankings* internacionais, como o da Interbrand que avalia o valor de 100 marcas globais (Naik & Sethi, 2008; Moisescu, 2009).

Há, contudo, outros instrumentos de comunicação a ter em conta na preparação de uma campanha de notoriedade. O nome de marca é frequentemente referido como um elemento crítico na promoção de memorização e reconhecimento (Aaker, 1991; Kapferer, 1991; Muzellec, 2006). O nome é fonte de identidade, sintetiza o programa da marca e constitui um núcleo de informação que ajuda ao esforço cognitivo requerido no desenvolvimento de notoriedade. E temos, também, as personagens de marca que servem para criar laços emocionais entre a marca e o público. Constituem retratos ou prolongamentos da marca, e ajudam à construção de narrativas que suportam a memória da marca na mente dos públicos. Depois há, ainda, os símbolos e logótipos da marca que são fontes de personalidade e cultura. E, enquanto componentes estratégicos da notoriedade de uma marca, representam vantagens sustentáveis únicas.

Encontramos, também, referências na literatura a outros instrumentos de comunicação de notoriedade. Tal é o caso do passa-palavra, da assessoria de imprensa, dos eventos, dos patrocínios ou da aliança entre as marcas (*cross-promotion*) (Berry, 2000; Naik & Sethi, 2008). E sugere-se a articulação das mensagens formais com outros mecanismos de comunicação menos evidentes, como a embalagem, o preço ou a distribuição, cuja gestão integrada parece ter consequências no nível de notoriedade criado (Pitta & Katsanis, 1995)

Alguns autores referem-se, ainda, às fragilidades mais comuns das campanhas de notoriedade. Homburg, Klarmann e Schmitt (2010) mencionam o problema da concentração da comunicação na simples disseminação do nome de marca e do logótipo, sem o desenvolvimento de uma identidade de marca mais abrangente. E Naik e Sethi (2008) afirmam que muitas marcas gastam verbas altíssimas para criar e manter a notoriedade, mas esquecem o papel da concorrência. A atuação da concorrência, os seus produtos, as suas men-



sagens e o seu nível de memorização irão, necessariamente, interferir com a notoriedade das restantes marcas no mercado. E as marcas lutam, cada vez mais, entre si pelo espaço mental dos seus públicos, num processo que se realiza pela comunicação estratégica.

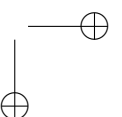
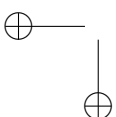
Nessa medida, a comunicação organizacional estratégica constitui um modo de criar e desenvolver distintividade e memorização. Embora a própria comunicação possa ser alavancada pela notoriedade, já que parece inútil comunicar as características da marca se esta não tiver estabelecido um certo grau de notoriedade ou se o seu nível de notoriedade não for satisfatório (Keller, 1998).

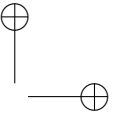
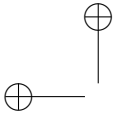
Conclusão

Face à análise da literatura realizada podemos concluir que a notoriedade constitui um objetivo da comunicação estratégica das organizações. Na verdade, algumas das preocupações organizacionais da atualidade são perceber o reflexo da comunicação na notoriedade da sua oferta ou, em geral, nas atitudes dos públicos para com a sua empresa/instituição. Daí que esta pesquisa tenha avançado para a análise do papel da comunicação estratégica no efeito de memorização das marcas.

O modelo de construção de marca, mais comum na literatura da especialidade, centra-se no pressuposto da necessidade de alinhamento estratégico entre a identidade e a imagem organizacionais, por via da comunicação, como forma de criar relacionamentos sustentáveis com os públicos internos e externos. Desempenhando a notoriedade um papel relevante neste processo, enquanto fenómeno de memória e, por conseguinte, primeira forma de relacionamento com o mercado. E, neste processo de geração de reconhecimento, a comunicação estratégica cumpre um papel fundamental, já que lhe cabe promover a memorização e a construção de sentido para a oferta organizacional, cuja conceptualização mais sustentada dará origem à imagem.

A comunicação estratégica para a notoriedade exige (como vimos ao longo do trabalho) a integração de todas as formas de comunicação da organização com os mercados, seja através de ações de comunicação comercial e corporativa, ou de outras formas de expressão que resultam do comportamento organizacional na relação com os diferentes públicos. E tal implica que a co-



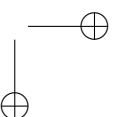
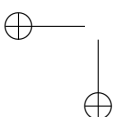


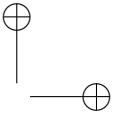
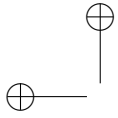
municação seja pensada a partir da gestão de topo, para que todas as decisões possam ser ponderadas numa lógica de efeitos de comunicação.

Assim, estamos em crer que trazer para o estudo da notoriedade o conhecimento produzido no domínio da Comunicação Estratégica pode ser vantajoso; tal como fazer com que as funções de marketing e de comunicação trabalhem em conjunto nas empresas/instituições, para o desenvolvimento de estratégias integradas de comunicação da notoriedade. Em nosso entender, a complexidade do ambiente organizacional da atualidade exige o desenvolvimento de quadros de referência, simultaneamente, aprofundados e flexíveis, para dar resposta aos desafios de uma realidade em constante mudança. Nesse sentido, a aproximação dos quadros conceptuais e empíricos do Marketing e da Comunicação Organizacional Estratégica (com fundamentos na Gestão e nas Ciências da Comunicação, respetivamente) poderão constituir um caminho relevante.

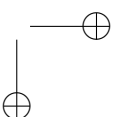
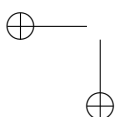
Bibliografia

- Aaker, D. (1991). Managing Brand Equity - Capitalizing on the value of a brand Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1): 3-35.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Alba, J.W. & Hutchinson, J.W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13: 411-454.
- Argenti, P.A.; Howell, R.A. & Beck, K.A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3): 82-90.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28: 128-137.
- Biel, A. (1993). Converting image into equity, in D.A. Aaker & A. Biel (Eds.), *Brand Equity and Advertising* (pp. 67-82), Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bueno, W.C. (2005) Comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 4(7): 11-20.

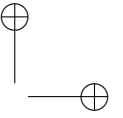
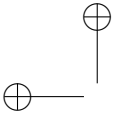




- Chaudhuri, A. (1999). Does brand loyalty mediate brand equity outcomes?. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7: 136-146, Spring.
- Christodoulides, G. & Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: a literature review. *International Journal of Research in Marketing*, 52(1): 43-66.
- Fombrun, C.J.; Gardberg, N.A. & Barnett, M.L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1): 85-106.
- Fournier, S. (1998). Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24: 343-373.
- Ghodeswar, B.M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1): 4-12.
- Hallahan, K.; Holtzhausen, D.; van Ruler, B.; Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46 (3): 82-90.
- Hoeffler, S. & Keller, K.L. (2002). Building Brand Equity Through Corporate Societal. *Marketing Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1): 78-89.
- Homburg, C.; Klarmann, M. & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?. *International Journal of Research in Marketing*, 27: 201-212.
- Joachimsthaler, E. & Aaker, D.A. (1997). Building brands without mass media. *Harvard Business Review*, Jan./Feb., 39-50.
- Kapferer, J.N. (1991). *Marcas – capital de empresa*. Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, J.N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Keller, K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1): 1-2.

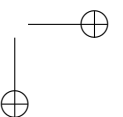
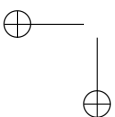


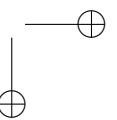
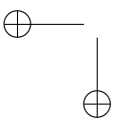
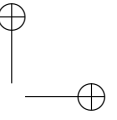
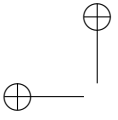
- _____. (1998). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. (2003) Brandsynthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4): 595-600.
- Kirmani, A. & Zeithaml, V. (1993). Advertising, Perceived Quality, and Brand Image, in D.A. Aaker & A. Biel (Eds.), *Brand Equity and Advertising* (pp. 143-161), Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Laurent, G. ; Kapferer, J.N. & Roussel, F. (1995). The underlying structure of brand awareness scores. *Marketing Science*, 14(3): 170-179.
- Moisescu, O.I. (2009). The importance of brand awareness in consumers' buying decision and perceived risk assessment. *Management and Marketing*, 7(1): 103-110.
- Murphy, J.M. (1987). *Branding a key marketing tool*. Nova York: McGraw-Hill.
- Muzellec, L. (2006). What is in a Name Change? Re-Joycing Corporate Names to Create Corporate Brands. *Corporate Reputation Review*, 8(4): 305-321.
- Naik, P.A.; Prasad, A. & Sethi, S.P. (2008). Building brand awareness in dynamic oligopoly markets. *Management Science*, 54(1): 129-138.
- Park, C.W.; Jaworski, B.J. & Macinnis, D.J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50: 621-35.
- Percy, L. & Rossiter, J.R. (1992). A Model of Brand Awareness and Brand Attitude Advertising Strategies. *Psychology & Marketing*, 9(4): 263-274.
- Pérez, R.A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Madrid: Ariel.
- Pitta, D.A. & Katsanis, L.P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4): 51-64.
- Rossiter, J.R. & Percy, L. (1987). *Advertising and Promotion Management*. New York, NY: McGraw Hill.

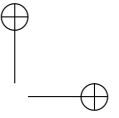
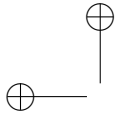


Sanz de la Tajada, L.A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Zaltman, G. & Higgie, R. (1995). Seeing the Voice of the Customer: The Zaltman Metaphor Elicitation Technique. *Report: 93-114*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.







Relações Públicas Estratégicas

Susana de Carvalho Spínola
Instituto Superior de Novas Profissões

Resumo: Situando as relações públicas como construtoras de realidade, porquanto são produtoras de significados, de simbolismos e definidoras de uma narrativa, consubstancia-se que estas “têm um papel social, político e económico” (Ramalho, 1982) e sendo assim têm uma vertente profundamente estratégica.

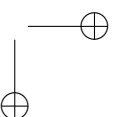
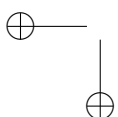
As perguntas “quem sou?” (estudo de identidade), “com quem me relaciono?” (estudo dos relacionamentos) e “quais os meus valores fundamentais?” (estudo da RSC) são passíveis de ser consideradas como questões estratégicas, atendendo às várias escolas e contributos ao pensamento estratégico. Olhando para os *apport* que a Língua, a Escola do Conhecimento, a Escola do Design, a Escola do Poder, a Biologia, o pensamento militar, entre outros, trazem ao conceito de estratégia e cruzando esses *apport* com as relações públicas e os seus diferentes papéis, fundamenta-se o que aqui se designa de relações públicas estratégicas.

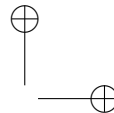
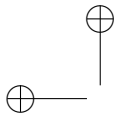
Palavras-chave: relações públicas, estratégia, identidade, públicos, valores organizacionais.

Do conceito de Identidade ao estudo da identidade organizacional

O ESTUDO da identidade pode considerar-se recente. Só a partir da segunda década do século XX é que começamos a ouvir falar de “identidade” no âmbito da antropologia, da sociologia, da psicologia social ou ainda da teoria organizacional (Coupland, 2009, p. 2210). Em qualquer das abordagens estamos perante a incorporação de noções como a de interação do indivíduo com os outros e com as estruturas sociais. Sucintamente, Coupland (2009, p. 2210) sintetiza em três diferentes vias a teorização da identidade: primeiro como conhecimento e consciência, segundo, como um resultado de

Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, 139-159



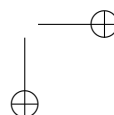
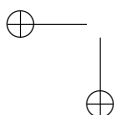


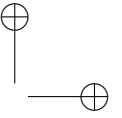
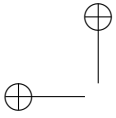
relacionamentos sociais e finalmente, como um resultado e uma fonte de interacção entre o eu e os outros.

Seja qual for a via de entendimento e estudo da identidade, ressalva-se sempre a noção de consciência de si e de relacionamento com os outros em sociedade. A teoria da identidade apresenta três contextos dominantes: identidade como cultura, onde encontramos os conceitos de identidade e etnia; identidade associada a colectividade ou categorias sociais, ou seja, a partilha de valores e referências comuns e finalmente a identidade como uma componente do eu (Carter, 2009). Nesta abordagem surgem naturalmente os estudos de Goffman (1959) em que se sugere que a identidade é o desempenho de um papel em que o actor, através das suas capacidades representativas gere as impressões das audiências. Este será tão mais convincente quanto melhor desempenhar o seu papel. No fundo, este posicionamento pode ser contextualizado naquilo que Burker (2004) define como um dos tipos de identidade: identidades de papéis assumidos. Este autor fala-nos ainda de dois outros tipos de identidade, a saber: as identidades sociais e as identidades pessoais. No caso da primeira – identidades de papéis assumidos podemos encontrar como referência exemplificativa o “papel de mãe”, ou o “papel de estudante”. No caso das identidades sociais referimo-nos à identificação que se faz com determinados grupos ou categorias, como por exemplo “Cristãos”, “Monárquicos” ou “Republicanos”. Finalmente nas identidades pessoais podem ser identificadas as características individuais de cada um, como por exemplo “competitivo”, “ambicioso”, “passivo”. Estes três tipos de identidade não são exclusivas. Muitas vezes elas coexistem em simultâneo podendo um indivíduo ter os três tipos de identidades activas.

O estudo do conceito de identidade organizacional tem vindo a colocar um conjunto de problemas que Vella e Malewar (2008, p. 5) sintetizam em três grandes itens. Assim, em primeiro lugar há que ter consciência dos inúmeros conceitos que surgem associados, como os de “corporate image”, “corporate identity”, “corporate reputation”, “corporate branding” ou “organizational identity and identification”¹. Ora, a fragmentação e imprecisão teórica, bem como a não integração destes conceitos torna o estudo da identidade or-

¹ A opção por manter as designações na língua original devem-se ao facto de que na tradução se poder perder ou acrescentar interpretações que tornariam ainda mais complexa a questão levantada neste parágrafo. Não são claras, nem consensuais as diferenciações, por exemplo, entre “Corporate” e “Corporativa”.



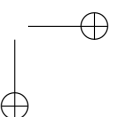
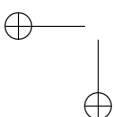


ganizacional mais frágil (Vella & Melewar, 2008, p. 6). O segundo problema, enunciado pelos autores, prende-se com as diferentes perspectivas e paradigmas existentes na literatura – funcionalistas, interpretativistas e paradigmas pós-modernos.

Nesse sentido, pode-se enumerar a tradição funcionalista que normalmente olha para a questão da identidade do ponto de vista da gestão ou do marketing e que considera a identidade como um fenómeno objectivo usando a pesquisa quantitativa e aplicando critérios de análise psicométricos; por outro lado, os estudos interpretativos (que os autores identificam com a perspectiva *behaviorista* organizacional) olham para a identidade como algo subjectivo, em que os empregados de uma dada organização produzem interpretações do seu ambiente e agem em conformidade. Assim, estes estudos colocam a tónica na interpretação e no modo como os membros de uma organização a percebem e os significados que lhe atribuem. Crê-se que todas estas perspectivas e paradigmas em conjunto permitem um entendimento mais profundo da questão.

O terceiro problema identificado por Valle e Melewar (2008, p. 6) está relacionado com a antropomorfização e o uso indiscriminado da metáfora que transporta características humanas para as organizações. É certo, que se poderão identificar prós e contras nesta antropomorfização – ela possibilita um entendimento mais fácil já que faz uso de uma linguagem comum e de conceitos que são passíveis de projectar por cada individuo em si mesmo. No entanto, e como referem Cornelissen e Harris (2001, p. 50), este entendimento da identidade organizacional através da “importação” de características humanas pode ser “conceptualmente imperfeito e empiricamente falso”, considerando ainda que a metáfora da identidade corporativa pode apresentar graves dificuldades quando usada para explicar o comportamento e os processos de comunicação de uma organização. Neste caso, levantam-se dúvidas de clareza quanto a noções ligadas à identidade como sejam, se esta é predominantemente uma questão de propriedade do que é interno, ou se é inerente a características físicas ou ainda se emerge do comportamento (Vella & Melewar, 2008, p. 6).

Assim, percebemos que a ideia de que as organizações detêm uma identidade não é pacífica para muitos autores, já que estes consideram que “a identidade é estritamente individual e um fenómeno particularmente humano” (Hatch & Schultz, 2004, p. 6). Contrapondo, Hatch e Schultz (2000, p.19) propõem uma abordagem pluridisciplinar que combine os diferentes entendi-

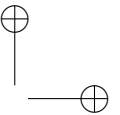
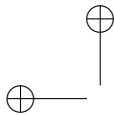


mentos e contributos no sentido de se encontrar um conceito único de identidade aplicado ao nível da análise organizacional.

Após estas reflexões introdutórias à noção de identidade organizacional percebemos que a questão da identidade organizacional e seu estudo apresenta diferentes ópticas de abordagem e inerentes problemas. No que concerne ao nosso estudo e particularmente nesta fase de definição do que consideramos ser uma área estratégica das relações públicas – estudo da identidade organizacional, parece-nos pertinente ir um pouco em maior profundidade quanto a dois conceitos que aparentemente poderiam ser considerados sinónimos, mas que de facto apresentam características diferenciadoras. Estes conceitos são os de “identidade organizacional” e o de “identidade corporativa”.

Para além de considerações iminentemente linguísticas e que se prendem com o entendimento dos termos “organizacional” e “corporativo” na língua inglesa ou portuguesa (note-se que a maioria dos autores consultados e de referência na área usam a língua inglesa, o que obriga ao uso de tradução), existem ainda considerações do foro histórico, social e político associado a cada um desses termos e que nos obrigaria a desviar do contexto que aqui se faz desses conceitos. Importa, ainda, referir que embora na literatura se apresente uma diferenciação entre os dois (exemplo, Vella & Melewar, 2008), na verdade, a distinção deixa-nos muitas dúvidas quanto à sua consistência, pois se em determinados capítulos há uma diferenciação entre “identidade corporativa” e “identidade organizacional”, noutros momentos essa diferenciação não nos parece clara. No entanto, e por uma questão de rigor optamos por aqui trazer essa diferenciação, sendo que é nosso entendimento que a área estratégica de relações públicas que aqui apresentamos se insere numa lógica assumidamente de “identidade organizacional”.

Assim, e apenas deixando a breve referência a outros contextos de interpretação e diferenciação desse dois conceitos, vamos considerar que a identidade corporativa arrasta consigo uma ideia de que se trata de uma visão da gestão, expressa na comunicação da missão, valores e estratégia, através de variadas ferramentas onde se inclui o design e o comportamento (Vella & Melewar, 2008, p. 13). Já a identidade organizacional considera a visão dos seus membros enquanto um todo, ou no dizer de Balmer e Greyser (2003) (citados por Vella & Melewar, 2008, p.13) o “alter-ego”. Neste sentido, a identidade organizacional lida predominantemente com as relações entre os membros de uma organização e esta própria. É o modo como os trabalhadores de uma

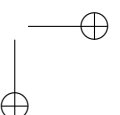
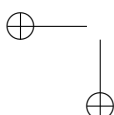


organização vêm esta e se vêm nesta, percebendo-se, então, que os conceitos de identificação e afinidade surgem com manifesta importância, sendo que a identificação organizacional é uma consequência da identidade organizacional (Hatch & Schultz, 2000).

Podemos então concluir que, o conceito de identidade corporativa está contido no de identidade organizacional. Senão vejamos: a visão da gestão e o seu contributo na construção da identidade corporativa de alguma forma é factor de construção da identidade organizacional. Em primeiro lugar porque a gestão é composta por membros da organização, ou seja, os gestores / administradores fazem parte dos trabalhadores da organização, logo também estes têm uma ideia e auto-definem-se pelas mesmas características que acreditam serem atribuídas à sua organização. Por outro lado, porque a forma de expressão comunicativa da missão, valores e estratégia (identidade corporativa) é referencial na construção da ideia da própria organização e factor de coesão. No entender de Melewar *et al.* (2003) (Vella & Melewar, 2008, p. 14) “a literatura mostra-nos que a identidade organizacional é formada pelo grau de coesão”. Mais, para Hatch e Schultz (1997, p. 358) a identidade corporativa é “uma construção simbólica comunicada aos membros da organização pela alta gestão”. No entanto, acrescentam os autores, esta é “interpretada e promulgada² pelos membros da organização com base nos padrões culturais, experiências de trabalho e influências sociais de relações externas com o meio. Assim, a identidade organizacional emerge das interações entre os membros da organização, assim como da influência da alta gestão.”

A identidade organizacional surge-nos agora como um todo, ou seja, tudo aquilo que a organização é e faz, é susceptível de interpretação, ou seja, de formação da sua identidade. A permanência, a coerência, a credibilidade, a confiabilidade e a competência de desempenhos são fundamentais para a identidade organizacional. Como referem Vella e Melewar (2008, p. 15) “é razoável concluir que comportamento, comunicação e design (incluindo formas como os logótipos, edifícios, decoração, rituais e outros símbolos) são influências mediadoras usadas pela gestão no fornecimento da identidade corporativa e interpretado pelos membros da organização para criar, sustentar ou alterar a identidade organizacional.”

² No original “enacted”.



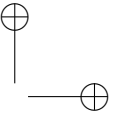
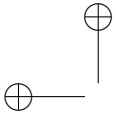
Para completar a abordagem ao conceito de identidade organizacional teremos obrigatoriamente que referir, ainda, os primeiros estudos realizados nesse âmbito por Stuart Albert e David Whetten com o seu artigo “Organizational Identity” publicado originalmente em 1985, na revista científica *Research in Organizational Behavior* (vol.7). O objectivo deste artigo foi tornar o termo “identidade organizacional” tratável em termos científicos. Desde logo os autores sublinham dois usos do termo “identidade organizacional”: 1) usado por investigadores para caracterizar certos aspectos de uma dada organização e 2) usado pelas próprias organizações para caracterizar aspectos dela própria, ou seja a identidade como uma questão auto-reflexiva. Neste último uso, o fenómeno da identidade organizacional surge quando os membros de uma organização se questionam sobre “Quem somos nós?”, ou “Em que negócio estamos?”, ou ainda “Quem queremos ser?” (Albert & Whetten, 2004, p. 90). Também neste sentido vai o pensamento de Hatch e Schultz (2000), quando referem que a identidade organizacional fornece as bases emocionais e cognitivas sobre as quais os membros de uma organização constroem e dão sentido à sua relação com a organização quando se questionam e reflectem sobre “quem somos” e “o que representamos”.

Dada a profundidade a que remetem estas questões percebe-se que só perante determinadas situações estas são feitas. Caso contrário, e como referem Albert e Whetten, “a questão da identidade é dada como adquirida” (2004, p. 90).

Como ponto de partida e para resposta às questões da identidade organizacional – sua cultura, filosofia, posicionamento no mercado, Albert e Whetten (2004, p. 90) propõem que uma declaração adequada da identidade organizacional satisfaça os seguintes critérios:

1. Recursos que são vistos como essência da organização – “personagem central”³ da organização;
2. Características que distinguem a organização de outras com as quais pode ser comparada – singularidade;

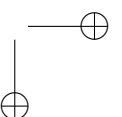
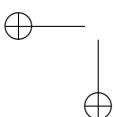
³ No original “character”. Embora passível de ser traduzido por “carácter” a opção foi por traduzir por “personagem” já que o sentido entendido foi esse, como se verá mais adiante na explicitação de cada um destes pontos aqui enumerados.

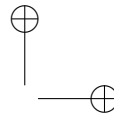
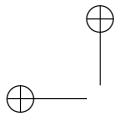


3. Características que permitem a identificação da coerência e harmonia ao longo do tempo – permanência.

A característica de “personagem central” da identidade organizacional considera a distinção da organização por uma característica que lhe seja essencial e por isso assumindo um papel de “personagem principal” ou central em torno da qual a organização se define. Os autores (Albert & Whetten, 2004) a este propósito sublinham a não possibilidade de existência prévia de uma lista de elementos que possam ser considerados como personagem central da organização. Isto porque o que é importante e essencial depende de um dado contexto e o propósito do momento. Denota-se aqui a noção de temporalidade inerente à própria caracterização e estudo da identidade de uma dada organização. “Tal como um indivíduo pode fornecer as suas impressões digitais, o seu nome, morada, número de segurança social como formas diferentes de identificação em diferentes propósitos, também uma organização pode focar-se em diferentes características essenciais dependendo da natureza e do propósito da informação pedida” (Albert & Whetten, 2004, p. 91) e assim sendo, somos levados a concluir que consoante o propósito e situação assim a organização define o que lhe é importante e essencial. Seja como for, a definição do que é importante, num dado momento e numa dada situação, marca a actuação da organização como um todo, mas também marca e orienta as decisões futuras que os líderes da organização tomarão e ainda, o modo como quem se relaciona com a organização a vê, possibilitando-lhe uma projecção de comportamento. Por outro lado, e em termos de análise por investigadores, o modo como uma dada organização define o que lhe é importante e essencial apresenta-se como uma fonte de informação relevante para o estudo da identidade dessa mesma organização.

O conceito de identidade remete-nos, também, para os elementos que distinguem uma dada organização de todas as outras e que aqui expressamos no termo “singularidade”. Ou seja, a identidade como singularidade remete-nos para uma ideia de identificação. A este propósito Albert e Whetten (2004, p. 92) citam Erickson (1980, p. 109) lembrando que neste sentido o autor refere-se a “identidade individual”. Somos identificados por nos serem reconhecidas determinadas características únicas. Este paralelismo, no contexto organizacional, encontra-se patente nos assuntos e temas em que a organização se envolve sendo possível identificar essa singularidade, ou ainda o poderá

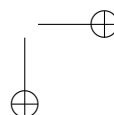
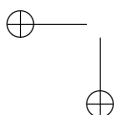


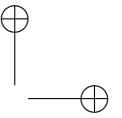
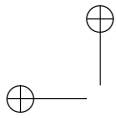


ser através do modo como esta enfrenta determinadas situações e lhe dá resposta. Aqui poderemos ainda referir o estilo e tom de comunicação como instrumento de exteriorização da singularidade de uma dada organização. Mais uma vez, a questão da temporalidade surge como um importante dado, isto porque, os elementos de singularidade que permitem uma identificação por terceiros dependem do momento e do contexto que se vive, bem como das relações que se estabelecem com estes. Por isto, Albert e Whetten consideram que “a formulação de uma declaração de identidade é mais um acto político-estratégico, do que uma construção intencional de uma taxonomia científica” (2004, p. 93).

Estes autores referem ainda que, a identidade como uma classificação que identifica remete para duas naturezas de identidade diferentes: a identidade pública e a identidade privada (Albert & Whetten, 2004). A apresentação que se faz perante os outros corporiza a ideia de identidade pública e a ideia que se tem de si próprio será a identidade privada. Ora, esta dicotomia apresenta dois problemas ao nível organizacional: quanto maior for a discrepância entre a identidade pública e a privada, mais estará comprometida a saúde da organização. Quando o entendimento dos objectivos, missão e valores organizacionais pelos seus membros é radicalmente diferente do entendimento que os clientes, as instituições financeiras, as instituições públicas, a concorrência, entre outros públicos, têm, então a organização tem dificuldade em obter aceitação social e decorrentemente de garantir a sua sobrevivência (Albert & Whetten, 2004). O segundo problema, prende-se com o facto de a identidade apresentada publicamente ser, por ambos, tipicamente mais positiva e mais monolítica do que a identidade percebida internamente.

A identidade organizacional é bastas vezes transmitida pelos documentos oficiais da organização, como sejam os relatórios anuais, os comunicados de imprensa ou entrevistas dos seus líderes ou ainda através das mensagens inscritas nos meios electrónicos da organização, como o seu website, páginas nas redes sociais ou blogs, mensagens publicitárias, entre outras. No entanto é necessário ter em consideração outras fontes de informação na constituição da identidade pública como sejam os signos e símbolos próprios da organização: seu logótipo, slogans, arquitectura de edifícios, identificação da frota automóvel, fardas, entre outras formas de inscrição desses símbolos. A este propósito Albert e Whetten referem que “o estudo dos signos e símbolos sur-





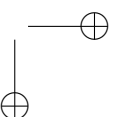
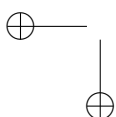
gem naturalmente da concepção da identidade como identificação” (2004, p. 95).

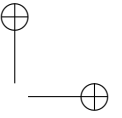
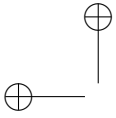
A afirmação da identidade pela singularidade implica, para além do que já atrás foi referido, um processo de comparação que se desenrola quer interna, quer externamente. Internamente surge a questão “Quem somos nós?” e externamente “Quem é esta organização?” A resposta a estas questões tende a seguir processos diferentes (externamente procura-se uma classificação que se prende normalmente com o sector de actividade, se é pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, enquanto internamente a tendência é procurar resposta num âmbito de características mais “pessoais”, como: “empreendedora”; “inovadora”; “tecnológica”, entre outras), seja como for esta classificação tende a surgir por comparação com outras.

Esta noção de comparação volta a ser interessante quando nos referimos às características que permitem a coerência e harmonia ao longo do tempo – permanência. Kapfere (1991) refere a propósito da permanência, que só nela é possível a mudança. Entendendo-se, aqui, a permanência como continuidade no tempo sem perda de identidade. Também Albert e Whetten (2004, p. 97) reflectem sobre a questão da continuidade no tempo e a sua relação com a mudança e nesse sentido introduzem a noção de “identidade – rituais” e “identidade – papéis”.

Sempre que há mudança, há perda de algo e, desse modo, parece-nos legítimo questionar o efeito da mudança na identidade. Os autores Albert & Whetten (2004) consideram pertinente abordar em processos de mudança, questões que impliquem perda, como o luto e a dor, bem como a existência, desejo e viabilidade da identidade e de rituais associados.

Outras das questões que se prendem com as reflexões sobre identidade e suas características de permanência, são as de noção de “papéis” no sentido dado por Goffman a esta expressão. A sua identidade individual é formada e mantida pela interacção com os outros (Modelo Interacionista da Identidade) e assim os papéis que cada indivíduo assume estão condicionados e condicionam as suas relações com os outros, logo a sua identidade. A literatura sugere que é legítima a analogia para as organizações (Albert & Whetten, 2004, p. 98), isto é, há um processo de identidade organizacional que se prende com os papéis desempenhados pelas organizações. Estas perdem e ganham novos papéis e isso reflecte-se na sua identidade no que concerne às características de continuidade no tempo, ou seja “a chave para entender a evolução de uma or-





ganização está no acompanhamento das mudanças da sua identidade ao longo do tempo” (Albert & Whetten, 2004, p. 100).

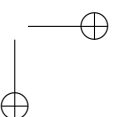
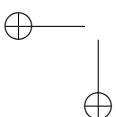
Outra das reflexões trazidas por Albert e Wetten, no artigo “Organizational Identity” é a desconstrução da ideia pré-feita de que uma organização detém uma identidade. Na verdade, estes autores consideram que muitas vezes as organizações gozam daquilo que eles designam de “*identidade dual*” assumindo que “*muitas, senão a maioria, são híbridos compostos por vários tipos [de identidades]*” (Albert & Whetten, 2004, p. 95).

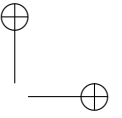
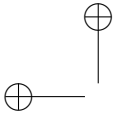
Postas todas estas reflexões sobre a identidade organizacional, as questões que lhe estão associadas e sobre as quais se poderá orientar o estudo dessa mesma identidade aplicada a uma dada organização, parece-nos interessante e a título de síntese, apresentar os momentos chave em que a questão do estudo da identidade surge como mais acutilante. Assim, Albert e Wetten (2004, p. 98-99) identificam seis momentos no ciclo de vida da organização em que a identidade organizacional se assume como particularmente relevante e importante:

1. A formação da organização.
2. A perda de um elemento sustentador da identidade.
3. A realização da “raison d’etre” da organização.
4. Crescimento extremamente rápido.
5. Mudança no “status colectivo”.
6. Recessão.

O estudo das interações com outros sistemas: relacionamento com os públicos e sua ideia sobre a organização

Partindo da noção de consequência identificamos os públicos de uma organização: estes são, em determinado momento, afectados pelo comportamento da organização ou afectam pelo seu comportamento esta (Ramalho, 1982). Na verdade, num determinado tempo e espaço, organização e público vivem uma mesma situação, o que os “obriga” a um relacionamento. Os interesses





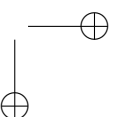
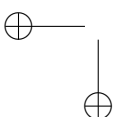
em causa podem ser antagónicos ou coincidentes, mas vividos numa situação comum.

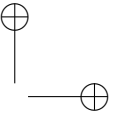
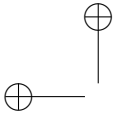
Subjacente à noção de relacionamento está sempre a noção de poder e o modo como se exerce esse poder face ao outro. Para A. Ramalho, dependendo do poder que a organização apresenta num determinado momento, numa dada situação e face a um público específico, assim, esse público apresentará uma natureza tendencialmente condicionante da vida da organização (por exemplo, a tutela), cooperante com a organização (por exemplo, parceiros de negócio), dependente ou apresenta-se como um grupo de pressão (por exemplo, os meios de comunicação social ou os *opinion makers*).

Percebe-se, assim, que face a uma mesma situação vivida, a reacção dos públicos poderá ser diversa dependendo de inúmeras variáveis. A este propósito Grunig e Hunt (1984) apresentam o que designam de Teoria Situacional de Públicos. Genericamente poderemos dizer que nesta teoria são identificadas três variáveis independentes e duas variáveis dependentes para explicar as diferentes reacções e comportamentos comunicacionais possíveis dos públicos face a uma determinada situação. Considerando que um público é aquele que enfrenta uma mesma situação, tem consciência dessa situação e organiza-se para a resolver, então ele poderá apresentar uma natureza latente, atenta ou activa consoante o seu nível de consciência da situação, o seu nível de constrangimentos face à situação e o seu nível de envolvimento na situação. Estes diferentes níveis explicam o comportamento comunicacional activo ou passivo do público, bem como determinam as diferentes estratégias comunicacionais da organização (Grunig & Hunt, 1984).

A orientação que aqui se dá ao estudo de públicos organizacionais é fundamentalmente numa óptica abrangente, que compreende o entendimento das organizações como células sociais, compreendendo os públicos como principais agentes na modelização de significados que, por osmose, se disseminam e, ainda na função primordial que assumem na construção/manutenção de uma determinada realidade “construída” pela organização. Dito de outro modo, as organizações enquanto células sociais, em boa parte, exercem-se para além do mero relacionamento contratual inerente à natureza orgânica, mas, muito mais na impregnação dos seus valores, identidade e cultura onde os públicos materializam a extensão necessária da organização para a sociedade.

Atendendo ao enquadramento que se faz neste artigo quanto ao papel das relações públicas estratégicas e, logo, como construtoras de realidade e sig-



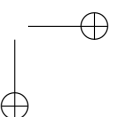
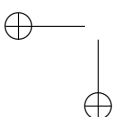


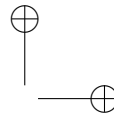
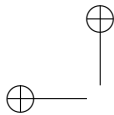
nificados diremos que, em última instância, ao fazerem circular informação estas contribuem para um aumento de conhecimento do público. Nessa medida, estamos perante uma “zona de ganho mútuo” porque ambos satisfazem os seus interesses – a organização projecta a sua narrativa, o público aumenta o seu conhecimento e as relações públicas assumem-se como estratégicas.

Sem aprofundar em demasia o conceito de imagem, importa no entanto aqui referir este conceito, já que ele se traduz pela ideia que os outros têm sobre uma dada pessoa (individual ou colectiva – organização).

Assim, a imagem é um conceito de recepção (Kapferer, 1991), ou “como as palavras implicam, imagem é um reflexo. Neste caso particular, é o reflexo de uma organização nos olhos e mente dos seus públicos” (Löwensberg, 2006, p. 253), isto é, a imagem está na esfera do público: do conjunto das mensagens transmitidas pela organização, bem como socorrendo-se de um outro conjunto de fontes de informação (media, redes familiares e de amigos, informação que circula no espaço virtual, informação académica, entre outra) os públicos formam a sua ideia / opinião sobre essa organização. No fundo, a imagem, será o resultado da percepção que os públicos têm das mensagens que recepcionam da organização, mas também das mensagens que de outras fontes obtêm sobre essa mesma organização. Para além de formarem opinião através de inúmeras fontes de informação, essa informação é processada tendo em conta um conjunto de valores individuais e da comunidade, ideias pré-feitas, estereótipos, condicionalismos do tempo e espaço onde decorre a formação dessa opinião. O capital escolar, o género, a faixa etária, o capital económico e cultural e os valores individuais são também “filtros” através dos quais o público faz passar a informação recepcionada. Assim, a imagem depende de um conjunto de factores próprios do público e não só do conteúdo e forma que a organização dá às suas mensagens.

Como se percebe, a imagem que os públicos têm sobre uma dada organização é muito volátil, já que é sujeita a uma reacção imediatista face a uma dada mensagem ou situação. Diríamos que a imagem é uma fotografia: cristaliza um momento concreto. É importante aqui referir que quanto à reputação, e usando a mesma metáfora fotográfica, ela é o álbum de fotografias. Isto é, se a imagem tende a ser volátil e temporária, a reputação implica um processo de conhecimento mais maduro e construído ao longo do tempo, assumindo-se que o capital de confiança é fundamental para a construção da reputação.



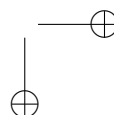
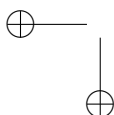


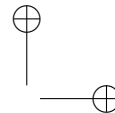
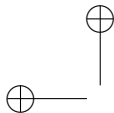
Naturalmente que a organização necessita de se conhecer e de conhecer o seu público para poder “armar” mensagens eficazes e isso implica também ter em consideração todos os condicionalismos que lhe são externos e não lhe são passíveis de controlar. Ajustar os conteúdos respeitando aquilo que de facto a organização é, os seus traços identitários, mas também ajustar esse conteúdo à forma mais interessante e aos canais mais próprios, são factores fundamentais para projectar a identidade organizacional de modo eficaz, duradouro e credível.

O estudo dos valores organizacionais numa perspectiva de responsabilidade social

A necessidade de procurar ser aceite pelo público, sendo-se uma “pessoa de bem” remonta aos primórdios das relações públicas. Isto mesmo é referido por Dejan Verčič e James Grunig (2000) que sublinham o desenvolvimento da ideia de responsabilidade social organizacional nas primeiras três décadas do século XX. Dizem os autores que este conceito de “responsabilidade pública” é concretizada na assumpção de que as organizações não são só responsáveis pelos seus lucros, mas também pelo desenvolvimento social. De resto, este é um traço que se acentua nas relações públicas, particularmente após a II Guerra Mundial. Integrado no Plano Marshall os norte-americanos fazem chegar aos países abrangidos pelo programa, aquilo que designaram de “engenheiros para as relações públicas”. O objectivo era precisamente procurar a aceitação das populações através de uma atitude pedagógica face à situação. Retomando a ideia de estratégia de Sun Tzu, a eficiência máxima do conhecimento e da estratégia é tornar o conflito totalmente desnecessário, e neste caso do Plano Marshall, minimizar conflitos latentes. Como refere Emma Daugherty (2001, p. 390) “o interesse empresarial é servido por uma sociedade justa e pacífica”. Com duas décadas volvidas, Cutlip, Center e Broom (1994, p. 441) designam os anos 80 de “a nova era da responsabilidade social” apresentando-a ligada a uma noção de vizinhança, ou seja, a noção de que ser socialmente responsável é também corporizado numa lógica local.

De qualquer modo, se atentarmos às diferentes definições de relações públicas percebemos que o conceito subjacente à responsabilidade social organizacional – o interesse público, está presente em quase todas elas. Ao lermos a Declaração de Princípios elaborada por Ivy Lee (Wilcox, Autt, Agee





& Cameron, 2001, p. 36) percebemos que a grande ruptura é feita através da passagem de um comportamento de total ignorância face aos públicos, para um comportamento que implicava o reconhecimento do direito à informação: desde logo, a manifestação da ideia de que comunicar é também em si um factor de responsabilidade social.

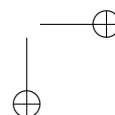
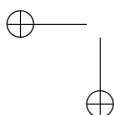
Rex Harlow (Wilcox, Autt, Agee & Cameron, 2001, p. 4), na sua definição da função relações públicas, sublinha o papel destas no despertar das consciências dos gestores para a responsabilidade de servir o interesse público. Cutlip, Center e Broom (1994, p. 3) na definição que apresentam também tornam presente as ideias de “interesse público” e “conquista da confiança e aceitação do público” como objectivos a alcançar pelas relações públicas. De resto, Wilcox *et al.* (2001, p. 5) apresentam seis principais elementos das relações públicas, entre os quais se destacam o “interesse público” e a “comunicação bidireccional”.

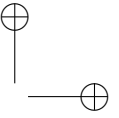
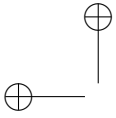
Assim, percebemos que o papel das relações públicas no estudo dos valores organizacionais está imbuído do conceito de responsabilidade social organizacional.

A noção de responsabilidade social organizacional foi evoluindo ao longo dos tempos associada aos códigos éticos e deontológicos, à filantropia e aos programas de relação com a comunidade. Hoje, a responsabilidade social está alargada a outras noções como a qualidade dos produtos, serviços e bens, à protecção do ambiente, à sustentabilidade económico-financeira, ao cumprimento das leis, ao respeito pela pessoa, enquanto activo das organizações, sua qualidade e segurança de vida e às grandes causas humanitárias como a luta contra a fome, pobreza e doença. Associamos ainda ao universo da responsabilidade social a equidade, a justiça, a não discriminação por género, idade ou raça.

Como o estudo da identidade organizacional, do relacionamento com os públicos e dos valores da organização tornam as relações públicas estratégicas

O conceito de estratégia, que serve de base para o que neste artigo se afirma serem as relações públicas estratégicas, enquadra-se naquilo que se designa de pensamento estratégico organizacional, ou seja, apresenta-se considerando





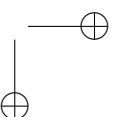
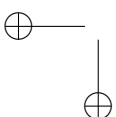
a organização num todo, isto é, considera-se a organização como parte do sistema social.

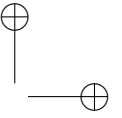
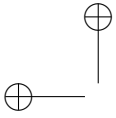
Considerando as grandes questões estratégicas: “Quem sou?”, “Com quem me relaciono e o que pensam de mim os outros?” e “Quais os valores que orientam a minha conduta?”, dizemos que as relações públicas, no ambiente organizacional e, em sentido mais lato, social, têm uma dimensão estratégica na medida em que estudam a identidade, os públicos organizacionais, a imagem e reputação da organização, e finalmente, estudam os valores dominantes vividos e orientadores da acção organizacional.

Fazendo um paralelismo com as várias contribuições, escolas e definição de estratégia de Henry Mintzberg (1987), podemos dizer, em primeiro lugar, que o princípio orientador desta sistematização é precisamente a noção de sistema. O papel das relações públicas nas organizações é pensado considerando que as organizações, quanto à sua natureza, são sistemas abertos e que como tal interagem com outros sistemas, mas também que são detentoras de um conjunto de elementos em interligação entre si.

O estudo da identidade da organização compreende uma dimensão estratégica que sintetizamos em quatro influências. A primeira, desde logo pela análise dos discursos produzidos pelas organizações (contribuição da Linguística e Escola do Conhecimento), no sentido de se conhecer a sua identidade e perspectivar a sua imagem e reputação; a segunda influência, porque o estudo da identidade permite a identificação das fragilidades e pontos fortes (Escola do Design); a terceira advém de que o estudo da identidade permite a identificação da memória organizacional, elemento fundamental para a estratégia na Escola do Posicionamento e finalmente a quarta influência que se sustenta no contributo militar e que afirma a necessidade de se conhecer a si próprio como pressuposto basilar na definição de uma actuação pró-activa, ou numa linguagem comunicacional, na marcação de agenda temática.

Por sua vez, o estudo dos públicos com quem a organização interage manifesta a sua natureza estratégica na medida em que visa a identificação dos actores que intervêm no jogo do poder, ou seja, permite a identificação daqueles com quem se poderão estabelecer alianças e com os quais se partilha uma rede (Escola do Poder), dando deste modo uma perspectiva ampla e abrangente do meio envolvente (Escola Ambiental e contribuição da Biologia). Também aqui identificamos o contributo militar para o pensamento estratégico quando





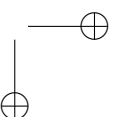
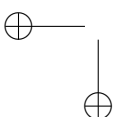
Sun Tzu afirma a necessidade de autoconhecimento e conhecimento do outro como orientações para a acção.

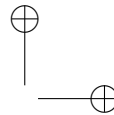
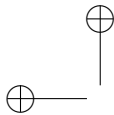
Finalmente, o estudo dos valores dominantes e orientadores da acção organizativa apresenta uma vertente estratégica na medida em que permite identificar o modo próprio da organização ver o mundo, a sua visão (“*estratégia como perspectiva*” na definição de Mintzberg de 1987).

A partir daqui podemos ainda entender que com esta abordagem é possível perceber o papel da organização na sociedade e subsequentemente o papel social das relações públicas exercido através das organizações. A produção de significados, de simbolismos e consequentemente a definição da narrativa organizacional configuram este papel social.

Neste paralelismo não quisemos ser exaustivos sob pena de cair na redundância dos conceitos. Identificamos, a título exemplificativo, algumas das Escolas, contributos ou “P’s” (na linguagem de Mintzberg) com cada uma das três áreas estratégicas das relações públicas. Percebe-se que esses contributos são visíveis em todas elas, ou seja, para sermos rigorosos, em cada uma das áreas estratégicas propostas encontramos variadíssimas inspirações para assim as considerar – estratégicas.

Esta dimensão estratégica decorre da necessidade de tomada de consciência de quem é a organização nos seus traços fundamentais (estudo da identidade), da sua relação com os outros ao longo dos tempos e a forma como estes nos vêm e se relacionam connosco (estudo dos públicos, onde se inclui o estudo da imagem e reputação) e os valores axiais da organização. Sem a consciência do que atrás dizemos, a definição da narrativa e a construção de significados, ou seja, entender a organização como uma estrutura temática, resulta em acções *ad hoc*, motivadas apenas por variáveis conjunturais e não estruturais. O que queremos dizer, por exemplo, aos jornalistas, o que dizemos aos colaboradores, como agimos junto da comunidade ou da tutela, como nos definimos junto dos investidores, são tomadas de decisão que, quanto à forma, podem ser motivadas em parte por uma conjuntura, mas se além disso quisermos manter lógicas de coerência e harmonia, então deveremos orientar essas decisões com base em informações de maior fundo, ou seja, subjugar essas decisões a uma narrativa que se vem construindo ao longo dos tempos e que se assume como estrutural. É nesse sentido que Heath (2001) diz que as relações públicas adicionam linhas de fundo às organizações.





Reflexões finais

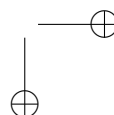
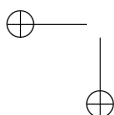
Existem diversas formas de se entender as organizações: os financeiros têm os seus conceitos económicos de referência, os *markteers* definem as organizações em lógicas de mercado, os juristas olham-nas de um ponto de vista legalista. E as relações públicas? Como poderemos definir uma organização do ponto de vista das relações públicas?

Situando as relações públicas como uma disciplina das ciências da comunicação que procura consubstanciar a relação do sistema organizacional com os seus sub-sistemas e com os sistemas que a rodeiam numa lógica comunicacional, então assumimos que as relações públicas definem as organizações como estruturas temáticas, como narrativas, que no seu todo, apresentam uma intervenção comunicacional na esfera pública.

No artigo apresentado defende-se que esta intervenção social se dá pela produção de significados, de simbolismos e de apresentação de narrativas, ou seja, esta intervenção traduz-se numa construção de realidade, quando nos situamos ao nível das relações públicas estratégicas.

Ora as relações públicas, na medida em que chamam a si o estudo da identidade organizacional, o estudo dos relacionamentos com os públicos e dos valores da organização, estão a assumir-se como definidoras dos eixos fundamentais da narrativa organizacional, bem como da sua propagação no espaço social. Se a isto juntarmos o facto de se considerar que estes estudos são do foro da estratégia, então poderemos concluir que quando as relações públicas se assumem estratégicas, estão a assumir uma intervenção social como construtoras de realidade.

Para além da defesa desta abordagem no foro teórico, ela foi confrontada com a opinião de profissionais da área das relações públicas a exercerem a sua actividade em empresas a actuarem em Portugal (Susana de Carvalho, 2011). Para estes profissionais a consciência da função estratégica é consubstanciada não só ao nível da participação na tomada de decisão, mas também na consciência do que é essa função. Para estes as áreas de estudo da identidade organizacional, estudo dos públicos ou seja, dos que afectam e/ou são afectados pela organização, bem como a ideia e opinião (imagem e reputação) que estes públicos têm da organização e os valores dominantes e orientadores do comportamento organizacional, são áreas a que reconhecem carácter estratégico. A análise dos contextos socioeconómicos e políticos, bem como do



papel da organização na sociedade e a definição da sua agenda temática são vertentes daquilo que estes profissionais reconhecem como muito relevantes na sua actividade de dimensão estratégica.

Pensar a organização naquilo que ela é, com quem se relaciona e sob que valores orienta o seu comportamento é acrescentar linhas de fundo a essas organizações. Mas é também perceber que as relações públicas têm de pensar as organizações como estruturas temáticas que vão construindo a sua narrativa ao longo dos tempos, são produtoras de significados, de símbolos e de rituais que se propagam pela sociedade. A consciência deste papel obriga as relações públicas, irremediavelmente, a uma conduta ética e de responsabilidade perante a sociedade, bem como as implica numa dimensão estratégica.

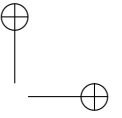
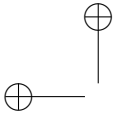
Bibliografia

- Albert, S. & Whetten, D.A. (2004). Organizational Identity, in M.J. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity: A reader* (pp. 89-118). Oxford: Oxford University Press.
- Burker, P.J. (2004). Identities and Social Structure: The 2003 Cooley-Mead Award Adress. *Social Psychology Quarterly* , 67: 5-15.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, nº 3: 268-295.
- Carvalho, J.C. & Filipe, J.C. (2008). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro* (2ª. edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, S. (2008a). O Papel das Relações Públicas nas Organizações: Sistematização de Áreas Estratégicas e Operacionais de Trabalho, in M. Martins & M. Pinho (Ed.), *Comunicação e Cidadania, Actas do 5º. Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (p. 0). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.
- Carvalho, S. (2011) *Relaciones Públicas: El papel social y organizacional. Función estratégica y Función táctica. Análisis de la vision de los profesionales en organizaciones en Portugal*. Dissertação apresentada no

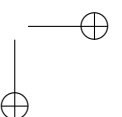
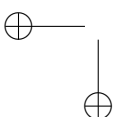
Programa de Doctorado Comunicación. Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU Cardenal Herrera.

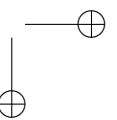
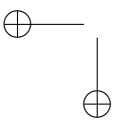
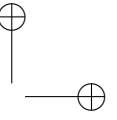
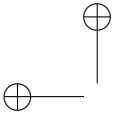
- Collier, M.J. (1994). Cultural Identity and Intercultural Communication, in L. Samovar & R.E. Porter, *Intercultural Communication: a Reader*. Belmont CA: Wadsworth.
- Cornelissen, J.P. & Harris, P. (2001). The Corporate Identity metaphore: perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management*, 17 (1/2): 49-71.
- Coupland, C. (2009). Identity: the management of meaning, in G. Ritzer, *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 2210-2213). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Cutlip, S.; Broom, G.M. & Center, A.H. (1994). *Effective Public Relations* (7th. ed.). New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Daugherty, E. (2001). Public relations and social responsibility, in R.L. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 389-401). Thousand Oaks: Sage.
- Deetz, S. (2000). Conceptual Foundations, in F.M. Jablin & L.L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Eveyday Life*. Harmondsworth: Penguin.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Habermas, J. (1999). *Historia y Crítica de la Opinión Pública. La Transformación Estructural de la Vida Pública* (6^a. ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 356-365.

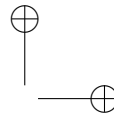
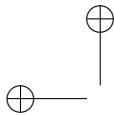
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations, in M. Schultz; M.J. Hatch & M.H. Larsen, *The Expressive Organization* (pp. 11-35). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2004). Introduction, in M.J. Hatch & M. Schultz, *Organizational Identity: a reader* (pp. 1-6). Oxford: Oxford university Press.
- Heath, R.L. (2009). The Rhetorical Tradition: Wrangle in the Marketplace, in E. Toth & R.L. Heath, *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (pp. 17-47). UK: Routledge.
- Ihlen, O. & Ruler, B. v. (2007). How Public Relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33 (3): 243-248.
- Ihlen. (2005). The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. *Public Relations Review*, 31(4): 492-496.
- Kapferer, J.-N. (1991). *Marcas: Capital das Empresas*. Oeiras: CETOP.
- L'Étang, J. & Pieczka, M. (1996). *Critical Perspective in Public Relations*. London: Internacional Thomson Business Press.
- Löwensberg, D. (2006). Corporate image, reputation and identity, in R. Tench & L. Yeomans, *Exploring Public Relations* (1st. ed.): 250-265. UK: Prentice Hall.
- Meech, P. (2006). Corporate Identity and Corporate Image, in J. L'Étang; G.A. Michaelson & S. Michaelson (2010). *Sun Tzu: The Art of War for Managers*. 50 Strategic Rules updates for today's business (2nd. ed.). USA: Adams media.
- Mickey, T.J. (2003). *Deconstructing public relations: public relations criticism*. NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Mintzberg, H. (1987). Five P's for Strategy. *California Management Review*, 30: 11-24.



- Moloney, K. (2006). *Rethinking Public Relations* (2 ed. ed.). London: Routledge.
- Pratt, C.B. (2006). Reformulating the Emerging Theory of Corporate Social Responsibility as Good Governance, in C.H. Botan & V. Hazleton, *Public Relations Theory II*. New York and London: Routledge.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11, 2: 29-33.
- Ramalho, A. (1982). A Imagem Institucional, in INP/CERP, *Relations Publique Facteur de Communication Social* (pp. 56-68). Lisboa: INP/Cerp.
- Ramalho, A. (1986). *Nota introdutória em Palestra*, INP.
- Tzu, S. (2007). *A Arte da Guerra* (9ª. reimp.da 1ª. edição de 1994 ed.). (T. Cleary, Trans.) S. Paulo: Pensamento.
- van Ruler, B. (2000). The Communication grid, a Situational Model for Strategic Communications Management, in E. Denig & A. Weisink (Eds.), *Challenges in Communication. State of Art and Future Trends*, IPRA - International Public Relations Association - Gold Paper, nº 13: 101-115.
- Vella, K.J. & Melewar, T.C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture, in T.C. Melewar, *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation* (pp. 3-34). London and New York: Routledge.
- Verčič, D. & Grunig, J. (2000). The origins of public relations theory in economics and strategic management, in D. Moss; D. Verčič & G. Warnaby, *Perspective on Public Relations Research*. Routledge.
- Wilcox, D.L.; Autt, P.H.; Agee, W.K. & Cameron, G.T. (2001). *Relaciones Públicas - Estrategias y Tácticas* (6ª. ed.). Madrid: Pearson Educación.







Relações Públicas: novas diretrizes curriculares nacionais para o bacharelado VERSUS proposta de “flexibilização” da concessão do registro profissional de relações públicas a não bacharéis da área – o momento da decisão

Manoel Marcondes Machado Neto & Denise Rugani Töpke
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Resumo: Relações Públicas é, mais que uma profissão e um conjunto de atividades, uma escolha de formação. Formação esta que privilegia a multidisciplinaridade, a visão holística da comunicação e o entendimento de que as organizações constituem-se de relacionamentos que demandam, sempre, aprimoramento e gestão. Relações com o público interno, a imprensa, a comunidade, governos nas três esferas, agências reguladoras, investidores, consumidores; são denominações atuais para as funções que a formação em Relações Públicas sempre privilegiou com vistas à tão almejada cidadania corporativa¹.

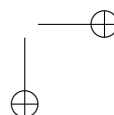
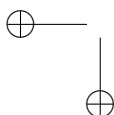
Palavras-chave: relações públicas, transparência nos negócios, diretrizes curriculares nacionais.

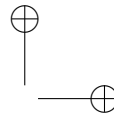
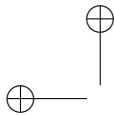
DOIS relevantes fatos afetaram a área de Relações Públicas em 2013, e predirão qualquer caminho ulterior tomado pelo Sistema Conferp-Conrerp; a saber:

1) O resultado da auscultação realizada pelo Sistema Conferp-Conrerp em 2011 e 2012, cujo relato é público² (tendo sido examinado exaustivamente para o preparo deste capítulo), e que constitui base inicial para quaisquer desdobramentos que a atual gestão do Sistema Conferp-Conrerp encaminhar com vistas à chamada “flexibilização” da concessão do registro profissional de relações públicas;

¹ Disponível em www.rpp.wix.com. Acesso em 07/07/2014.

² Disponível em <http://conferp.org.br>. Acesso em 06/07/2014.





2) A expedição das novas diretrizes curriculares nacionais para o bacharelado em Relações Públicas, publicadas em conjunto com as DNCs³ para o bacharelado em Jornalismo – em 27 de setembro de 2013⁴ –, com prazo de dois anos para implantação pelas Instituições de Ensino Superior brasileiras.

Tais fatos permitem – a nosso ver – uma leitura muito clara quanto ao momento de decisão que a área vive, tanto acadêmica quanto profissionalmente.

A hora é agora

As novas diretrizes curriculares nacionais para a graduação em Relações Públicas, expedidas pelo Ministério da Educação em 27 de setembro de 2013, encerraram o longo ciclo da Comunicação “Social” iniciado na ditadura.

O regime instaurado em 1964, a fim de controlar as mentes e as expressões, “aprisionou” Radialismo, Jornalismo, Cinema, Propaganda, Editoração, Biblioteconomia e Relações Públicas – todas tornadas “habilitações” sob um mesmo “guarda-chuva”, justamente o da Comunicação “Social”⁵.

Esta subordinação terminou, agora, com as novas DCNs e, no âmbito acadêmico, estamos alinhados com o resto do mundo, que não acrescenta qualquer termo para designar a nossa área maior, a Comunicação.

Dividir para dominar

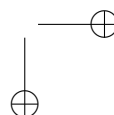
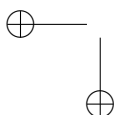
Uma “polivalência” inicial, na segunda metade da década de 1960, apesar de proclamada formalmente, foi descartada na prática e, ao invés de “co-irmãs”, as áreas – sempre separadas, divorciadas desde os bancos escolares – enfraqueceram um setor estratégico e inibiram o pensamento crítico, a livre iniciativa e o próprio exercício da democracia e do direito à informação e livre expressão.

O diploma podia até ser “polivalente”, no papel. E isto proporcionava, aos egressos, mais chances no mercado de trabalho – pelo menos em tese. Porém, departamentos, cursos e coordenações eram todos, de fato, *locus* de monocultura.

³ Abreviação de Diretrizes Curriculares Nacionais.

⁴ Disponível em <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em 07/07/2014.

⁵ Não se pode deixar de reconhecer, em tempo, que outra importante instituição – a Igreja Católica – também consagrou, nos países lusófonos, a denominação “Comunicação Social”.



A partir de agora, com as novas DCNs, cada subárea é dona de seu próprio destino e acreditamos que os futuros cursos de Relações Públicas poderão surgir no âmbito das escolas de negócios, numa espécie de “volta às origens”. Na década de 1970, nossos títulos bibliográficos de autores fundamentais, tanto estrangeiros quanto nacionais – tais como Bertrand Canfield⁶ e Whitaker Pentead, pai⁷ – foram ambos publicados pela “Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios”, e um dos pareceres fundadores da área acadêmica recomendava a criação do bacharelado em Relações Públicas nas faculdades de Administração⁸.

Quase 50 anos depois, está “livre” a área de Relações Públicas

Foi positivo, a nosso ver, de professores, deixarmos a camisa-de-força daquela Comunicação “guarda-chuva”, onde o curso de Relações Públicas nunca teve o destaque merecido, sempre precedido em atenções, verbas e laboratórios pelas subáreas de Jornalismo e de Publicidade e Propaganda.

Aliás, a colocação do termo “Publicidade e...” junto a “... Propaganda” foi – é nossa tese – uma tentativa velada de alguns acadêmicos de aniquilar a atividade que, infelizmente, em seu nascedouro no Brasil, ficara identificada com a ditadura, em tempos de porta-vozes oficiais que mais dificultavam do que abriam o acesso às informações; o que é impensável nos dias de hoje, sendo os profissionais de relações públicas justamente aqueles formados para abrir as portas e as informações das organizações para as quais trabalham⁹.

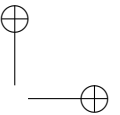
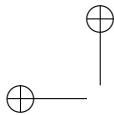
Originalmente, o termo “Relações Públicas e...” seria o mais lógico para somar-se a “... Propaganda”, se se quisesse aglutinar ambas as funções/atividades relacionadas à comunicação mercadológica em um só curso,

⁶ Relações Públicas: princípios, casos e problemas. São Paulo: Atlas. 1970.

⁷ Relações Públicas nas empresas modernas. São Paulo: Atlas. 1978.

⁸ De Caio Amaral. O outro – que prevaleceu, estabelecendo a polivalência do diploma – foi o de Celso Kelly. (In Machado Neto, Manoel Marcondes. Relações públicas e marketing: convergências entre comunicação e administração. Rio de Janeiro: Conceito Editorial. 2008. P. 101).

⁹ A profissão de relações públicas foi legalizada no Brasil pela Lei Número 5.377, de 11/12/1967; e regulamentada pelo Decreto-lei Número 860 de 11/09/1969. É importante ressaltar que muitas profissões foram regulamentadas no país nas décadas de 1960, 1970 e 1980 – o que, em si, não constitui motivo, na visão dos autores, para qualquer repúdio. Disponível em www.conferp.org.br. Acesso em 07/07/2014.



ou habilitação. Tanto isto é válido que a área de pesquisa é – sempre foi – denominada “Relações Públicas e Propaganda”¹⁰.

Outro fato concorrente é que na época da ditadura civil-militar que perdurou de 1964 a 1989 no Brasil, os “aprisionados” e tímidos cursos de Comunicação “Social” formavam menos pensadores e mais “técnicos” afeitos aos modelos impostos por veículos, agências e, principalmente, pelo regime político de então. Demandava-se operadores preparados para atuar no mercado, embora sempre na periferia das decisões que realmente interessam à economia, à sociedade e à cidadania, tanto individual como empresarial.

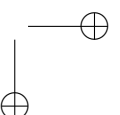
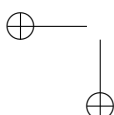
Relações Públicas, por sua vez, constitui conjunto de habilidades e competências mais relacionadas à tomada de decisões em nível estratégico – de *board of directors* – nas organizações. Tradicionalmente, no mundo todo. E cada vez mais, agora, assim reconhecido também no Brasil. Constituem as Relações Públicas, aliás, um conjunto de técnicas de relacionamento absolutamente incompatíveis com ambientes não democráticos, sem livre iniciativa ou liberdade de informação, de opinião e de comunicação.

Riscos

Um alerta: os cursos atuais – aparentemente – não têm outro destino, a não ser um fim melancólico, se as anacrônicas escolas de Comunicação “Social” mantiverem-se estáticas diante de todas as mudanças (sobretudo as relacionadas à Tecnologia da Informação e sua penetração no meio social), havidas desde o seu surgimento, nos anos 60 do século XX.

Mas, infelizmente, com as novas DCNs – que devem ser implantadas em até dois anos, por desígnio do Ministério da Educação – os cursos das IES particulares tendem a desaparecer por outro motivo: em virtude das 3.200 horas “cheias” estabelecidas tanto para Jornalismo como para Relações Públicas, o que foi relatado por diversos coordenadores de cursos de graduação em Relações Públicas na reunião havida em 8 de novembro de 2013 na ECA/USP, especificamente convocada por Margarida Kunsch, presidente da comissão de

¹⁰ Na tabela de Áreas do Conhecimento do CNPq - Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, a área “6.09.04.00-3” denomina-se “Relações Públicas e Propaganda”. Disponível em www.cnpq.br. Acesso em 06/07/2014.



especialistas do Ministério da Educação, para discutir os desdobramentos das novas DCNs¹¹.

Sobrarão os cursos das IES públicas e confessionais, por não terem muita saída a não ser adaptarem-se, como sempre fizeram, aliás, às determinações do Ministério da Educação¹². Contratarão mais professores, alongarão seus cursos e subirão seus preços.

Oportunidade: perspectiva de mudança em cenário de crise

Do ponto de vista da profissão regulamentada (referência número 1.423 na CBO/MTE)¹³, porém, em nossa visão, muito agora pode mudar, principalmente com a geração que está recém-formada ou ainda estudando Relações Públicas.

Terminada a fase da aproximação, das informações e do esclarecimento (deliberadamente denominada “fiscalização inteligente” pela gestão 2010-2012 do Conrerp1)¹⁴, após mais de uma década de atuação, alternadamente, policalcesca ou omissa (nossa referência é sempre a 1a. Região)¹⁵, os Conselhos

¹¹ Disponível em <http://marcondes-at-blog.blogspot.com.br>. Acesso em 07/07/2014.

¹² Em encontro havido em maio de 2014 com o presidente da ABRP/SP, Marcus Vinicius Bonfim, que é também professor universitário na área, foi-nos dito por ele que a entidade oferecera-se para representar as mantenedoras privadas num pleito junto ao Ministério da Educação para redução da exigência de carga horária mínima para o bacharelado em Relações Públicas. Até a entrega deste texto, em 07/07/2014, nada havia ainda sido encaminhado neste sentido. Uma vez que fomos, a pedido da presidência do Conrerp1, a uma reunião sobre as novas DCNs para Relações Públicas havida na ECA-USP em 8 de novembro de 2013, com a mesma pauta reunimo-nos com a vice-presidente das Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA), única mantenedora restante a oferecer o curso de Relações Públicas no estado do Rio de Janeiro. Foi mencionado que, talvez, via ABECOM (Associação Brasileira de Escola de Comunicação), a FACHA tentaria encabeçar um pleito junto ao Ministério da Educação no sentido de retorno à carga horária anterior (idêntica ao remanescente cursos de Publicidade e Propaganda), de 2.700 horas.

¹³ A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego lista um total de 2.422 ocupações, sendo que dentre estas, apenas 68 profissões são regulamentadas por legislação específica, com sistema de fiscalização e regulação próprios, além de códigos de conduta ética com força de lei. Disponível em www.mteco.gov.br. Acesso em 06/07/2014.

¹⁴ Disponível em <http://conrerp1.blogspot.com.br>. Acesso em 07/07/2014.

¹⁵ O Sistema Conferp-Conrerp atua, como todos os Conselhos Profissionais, por Regionais. No caso de Relações Públicas são, atualmente, sete Regiões, a saber: 1a.: Rio de Janeiro; 2a.: São Paulo e Paraná 3a.: Minas Gerais e Espírito Santo; 4a.: Rio Grande do Sul e Santa

Regionais de Profissionais de Relações Públicas – a nosso ver – têm que ser cobrados pelos jovens profissionais a atuar mais e melhor, assim como esses mesmos jovens devem ocupar o seu lugar nos órgãos representantes da profissão regulamentada.

O Sistema Conferp-Conrerp se desenvolve: em 2014 passou a funcionar efetivamente a 7a. Região, com o desmembramento do estado da Bahia da 3a. Região e a aglutinação do estado de Sergipe.

Também em 2014, um fato auspicioso foi a retomada da ABRP no sul do país, com a posse, em junho, de uma nova gestão para os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, com diretoria surgida no seio de mais de 150 profissionais que se mobilizaram pela internet, nas redes sociais.

Resultado da Ausculta Pública - Gestão Flávio Schmidt (2010-2012)

A chamada “flexibilização” da concessão do registro profissional a não bacharéis em Relações Públicas propõe a ampliação do registro profissional a pós-graduados com especialização e aos tecnólogos. Tal ideia circula no âmbito do Sistema Conferp-Conrerp desde há muito tempo. Oficialmente, pelo menos desde 1997, quando a gestão de Sidinéia Freitas (no Conferp) amparou as considerações de “abertura do registro” contidas num documento denominado “Carta de Atibaia”¹⁶.

Em 2011, o Conferp realizou uma ampla consulta pública aos profissionais para ouvi-los em relação à questão da “flexibilização”. Tal consulta fez parte do Planejamento Estratégico do Sistema Conferp-Conrerp (mandato 2010-2012) e seu resultado foi apresentado em um relatório publicado em maio de 2012¹⁷.

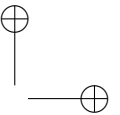
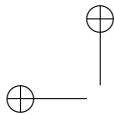
A análise do resultado da consulta foi dividida em quatro segmentos:

– Profissionais de relações públicas subdivididos em:

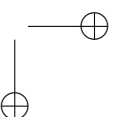
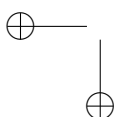
Catarina; 5a.: Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba, Ceará e Piauí; 6a.: Distrito Federal, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Maranhão, Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia e Roraima; 7a.: Bahia e Sergipe. Em 1997, por absoluta inação, a 1a. Região viu-se sob intervenção do Conferp e perdeu a gestão dos profissionais e da praça do estado do Espírito Santo, que passou a fazer parte da 3a. Região.

¹⁶ Documento conclusivo do chamado Parlamento Nacional de Relações Públicas. Disponível em www.conferp.org.br. Acesso em 04/07/2014.

¹⁷ Diagnóstico da consulta aos profissionais – realizada nos meses de outubro e novembro de 2011. Disponível em www.conferp.org.br. Acesso em 04/07/2014.



- “favoráveis”, “não favoráveis” e “ponderados”;
 - “sobre a fiscalização”;
 - “sobre pós-graduados e tecnólogos”;
 - “sobre as audiências públicas”;
 - “o que os profissionais pensam sobre os critérios apresentados para o registro de novos profissionais”;
 - “o que os profissionais pensam sobre critérios diferenciados de fiscalização para novos registrados”;
 - “opiniões manifestadas”.
- Professores de relações públicas subdivididos em:
- “como os professores se manifestaram sobre a abertura da profissão do modo como ela foi apresentada pelo Conferp”;
 - “o que os professores pensam sobre os critérios apresentados para o registro de novos profissionais”
 - “o que os professores pensam sobre critérios diferenciados de fiscalização para os novos registrados”.
- Estudantes de relações públicas subdivididos em:
- “como os estudantes se manifestaram sobre a abertura da profissão do modo como ela foi apresentada pelo Conferp”;
 - “o que os estudantes pensam sobre os critérios apresentados para o registro de novos profissionais”;
 - “o que os estudantes pensam sobre critérios diferenciados de fiscalização para novos registrados”.
- Profissionais de outras áreas subdivididos em:
- “como os profissionais de outras áreas se manifestaram sobre a abertura da profissão do modo como ela foi apresentada pelo Conferp”;



“o que os profissionais de outras áreas pensam sobre os critérios apresentados para o registro de novos profissionais”;

“o que os profissionais de outras áreas pensam sobre critérios diferenciados de fiscalização para os novos registrados”.

Considerações gerais sobre o processo de consulta e seus desdobramentos

Em relação ao primeiro grupo de pesquisados (os profissionais de relações públicas) no que se refere à pergunta “Como os profissionais se manifestaram sobre a abertura da profissão do modo como ela foi apresentada pelo Conferp?” o relatório esclarece, logo de início, que “Em relação a essa pergunta especificamente, houve diversas manifestações com opiniões e posicionamentos que vão de um extremo a outro” (p. 8). Na mesma página afirma-se que “não houve consenso ou maioria ampla em nenhum dos posicionamentos”.

Neste grupo, a abertura para tecnólogos sofreu muitas críticas e a maioria questiona a validade da abertura do registro para esses profissionais. Foram realizadas, no país, 13 audiências públicas para consultar os profissionais de relações públicas, sendo três no Rio de Janeiro e duas em cada uma das demais regiões do Sistema Conferp-Conrerp. Dentre estas, quatro se posicionaram contra e nove a favor da abertura e “flexibilização”. Entretanto, segundo o relatório, os consultores consideraram muito baixa a presença a essas audiências, o que comprometia a efetividade das manifestações “regionais”. Há que considerar-se a existência de regiões com vários estados, o que impossibilitou – ainda que sob grande esforço de mobilização – a manifestação massiva de registrados e outros interessados (que também foram ouvidos). Para 27 unidades da federação há apenas sete Regionais. Isto coloca fora de um alcance “direto” pelo menos 20 unidades federais.

Ainda no mesmo tópico referente à consulta aos profissionais, os critérios para os registros dos novos profissionais foram apontados como um tópico muito relevante. “Houve até alguns comentários no sentido de que se fazia necessário definir e aprovar os critérios antes mesmo de se tomar a decisão ou não da abertura” (p. 14). Novamente, foi constatado que há uma divisão entre as opiniões dos consultados. Não houve consenso.

Quanto aos professores consultados, constatou-se que das 15 manifestações deste grupo, 10 foram favoráveis e cinco foram contra a flexibilização da concessão do registro profissional. Segundo o relatório, “praticamente todos

declararam ser contrários à abertura para os tecnólogos.” (p. 23). As informações sobre este grupo são apresentadas de forma bem sucinta no relatório.

Dos estudantes que se manifestaram, totalizando 89 pessoas, 55 posicionaram-se contra a proposta, 28 a favor e oito “neutros”. Considerou-se que essa maioria que se posicionou contra a abertura apresentou “uma reação muito negativa quanto ao processo, por que entende que se trata de um ‘retrocesso’ no sistema de formação profissional”. (p. 26)

A consulta aos profissionais de outras áreas apresentou 17 manifestações, envolvendo sete jornalistas, cinco publicitários, um profissional de marketing, dois de eventos e dois estudantes de Propaganda. Deste total, 16 manifestaram apoio à proposta de abertura. Um resultado esperado.

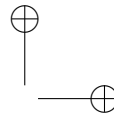
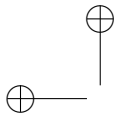
Apesar dos números acima apresentados, o mesmo relatório afirma, em suas conclusões, que “de modo geral, a análise das respostas dos ‘profissionais’, considerando que a diferença entre os ‘favoráveis’ e os ‘não favoráveis’ é realmente pequena, observa-se que a posição dos ‘favoráveis’ leva relativa vantagem, apontando para a aprovação das medidas sugeridas” (p. 32).

Ainda nas conclusões, o relatório afirma que, em relação aos estudantes ouvidos, “(...) houve maior participação, podendo-se considerar uma situação proporcionalmente inversa em seus posicionamentos. A relação comparativa entre os ‘não favoráveis’ foi superior considerando o dobro em relação aos ‘favoráveis’.” (p. 32). Entretanto, não há no relatório um aprofundamento desta “situação proporcionalmente inversa”.

Em “considerações gerais sobre o processo de consulta e seus desdobramentos” são apresentadas as críticas que foram feitas ao Conferp. Algumas dessas críticas foram “respondidas” no próprio relatório. Este foi o caso do posicionamento que dizia que o Conferp apresentou a proposta de abertura e “flexibilização” do registro profissional apenas para legitimar uma decisão que já havia tomado previamente. Quanto a essa crítica, o Conferp publicou que “a proposta apresentada pelo Conferp não era objeto de decisão prévia e de interesse de manipulação de posicionamentos, ao contrário, era resultado de estudo e aprofundamento dos temas para embasar os profissionais que durante a consulta poderiam avaliá-los e refutá-los se desejassem”. (p. 38).

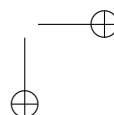
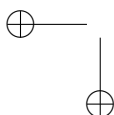
Algumas considerações se fazem necessárias sobre a consulta e o relatório:

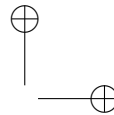
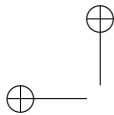
- Em diversos trechos do relatório afirma-se que os grupos ficaram divi-



ditos ou que não houve consenso. Entretanto, na parte final do texto, em “conclusões” e “considerações gerais sobre o processo de consulta e seus desdobramentos”, o relatório parece bastante conclusivo e “posicionado” a favor da “flexibilização”.

- O próprio relatório destaca a baixa representatividade de quase todos os grupos pesquisados. Entretanto, em “considerações gerais sobre o processo de consulta”, afirma que “o debate extrapolou os meios disponibilizados pelo programa e alcançou vários segmentos das redes sociais, que foram além daqueles específicos de relações públicas, tais como as páginas de Facebook, blogs, Twitter e tantos outros que se puderam observar e acompanhar” (p. 36). Mas nenhuma análise do debate nestes outros meios foi apresentada no relatório e utilizada para fins de representatividade da amostra.
- Parece que a questão relativa à informação dos diversos grupos sobre o processo de “flexibilização” da concessão do registro é uma questão que precisa ser reconsiderada, pois o próprio relatório afirma que há confusões, equívocos e falta de informação. Deste modo, entende-se que aqueles que se manifestaram nesta consulta, não necessariamente, tinham informação e esclarecimentos suficientes para posicionarem-se, no momento da consulta realizada, sobre a questão da “flexibilização” da concessão do registro. O próprio uso do termo “flexibilização” sozinho, dava margem a equívocos. O relatório, por sua vez, pareceu “querer esclarecer” esses “ruídos” de comunicação, principalmente no tópico em que “responde” às diversas críticas que foram feitas ao Conferp.
- Outra questão importante que se coloca em debate se refere à consulta aos profissionais de outras áreas. O relatório afirma que “entre os ‘profissionais de outras áreas’ ocorreu o previsível comportamento desse grupo. Embora o número de participações tenha sido pequeno, todos os manifestantes declararam apoio e a intenção de fazerem os seus respectivos registros profissionais” (p. 33). Entende-se que esse grupo previsivelmente seria a favor da abertura e da “flexibilização” do registro profissional, afinal isto representaria mais uma “oportunidade de obter um registro profissional”. Ademais, relações públicas é a única profis-





são regulamentada do segmento da Comunicação. Portanto, não ficou claro porque foi realizada uma consulta a estes profissionais (principalmente na quantidade em que foi realizada – somente 17 profissionais participantes), uma vez que não são suas respectivas profissões que estão propondo a abertura e a “entrada” no setor de Relações Públicas.

A partir do exposto entende-se que novas consultas devem ser realizadas, sobretudo junto aos profissionais registrados.

Os estudantes de Relações Públicas não podem ser desconsiderados, uma vez que estes serão os futuros profissionais e o resultado da consulta (flexibilizar ou não flexibilizar a concessão do registro) interferirá diretamente em suas vidas profissionais. Porém, sua própria escolha pelo curso – em tempo em que a profissão é regulamentada – admite a compreensão de que mantido o *status quo* não haveria uma “debandada” de alunos.

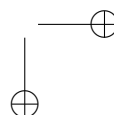
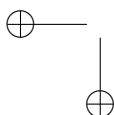
Os professores, por sua vez, também deveriam ser ouvidos em ampla maioria, uma vez que são responsáveis pela formação dos futuros profissionais. Propõe-se que essas consultas sejam feitas após um amplo programa de esclarecimento das questões mais importantes e divulgação dos critérios que contemplam a “flexibilização”. Somente após essa fase de divulgação uma nova etapa de consulta seria aberta e, uma posição definitiva sobre a abertura ou não da profissão, só deveria ser tomada após ampla maioria de profissionais, alunos e professores de Relações Públicas terem se manifestado sobre a questão.

Um único aspecto polêmico – consensual – das novas diretrizes curriculares nacionais para os cursos de Relações Públicas

De todo o texto aprovado pela comissão de especialistas do Ministério da Educação¹⁸ e que deu base à nova portaria ministerial¹⁹, selecionamos o aspecto operacional que vem causando polêmica entre coordenadores de cursos, mormente nas escolas particulares, quanto à exequibilidade – e capacidade de atração de postulantes – do curso de Relações Públicas com 3.200 horas “cheias” e uma duração – provável – mínima de cinco anos ou, com menor duração, mas

¹⁸ Disponível em www.conferp.org.br. Acesso em 07/07/2014.

¹⁹ Disponível em <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em 04/07/2014.



em tempo integral em pelo menos metade do percurso do bacharelado (quatro ou cinco semestres em oito ou nove totais dos planos de periodização).

O bacharelado – atual – em Relações Públicas, com 2.700 hora-aula, foi estabelecido pela Resolução CNE/CES número 16 de 13/03/2002, em seu artigo segundo (Diário Oficial da União, Brasília, 9 de abril de 2002. Seção 1, P. 34).

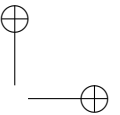
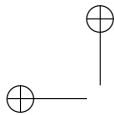
Sem entrar em questões de mérito da norma anterior, e da atual, expedida na Resolução Número 2, de 27 de setembro de 2013, e com prazo de dois anos para adaptação pelas IES²⁰, concentramo-nos naquele artigo que é o ponto polêmico decidido pela Comissão de Especialistas do Ministério da Educação:

Art. 10. A carga horária total do curso de graduação em Relações Públicas será de 3.200 (três mil e duzentas) horas, conforme estabelecido na Resolução CNE/CES nº. 2/2007, assim distribuídas:

- I – 2.800 (duas mil e oitocentas) horas para as atividades didáticas – de cunho teórico e prático, tanto as obrigatórias como as optativas – para os quatro eixos de formação, sendo, pelo menos, 1.400 (mil e quatrocentas) horas para o eixo de formação em relações públicas – o que inclui a carga de 150 (cento e cinquenta) horas destinada ao Trabalho de Conclusão de Curso, e 1.400 (mil e quatrocentas) horas para os eixos de Formação Geral, de Formação em Comunicação e de Formação Suplementar;
- II – 200 (duzentas) horas para estágio supervisionado;
- III – 200 (duzentas) horas para atividades complementares.

Parágrafo único. As durações mínima e máxima do curso ficarão a critério da instituição de educação superior, que levará em conta, na integralização, as diferentes possibilidades de formação específica.

²⁰ Abreviação de Instituições de Ensino Superior.



Conclusão

Tendo em vista as manifestações da própria categoria até aqui, e levando em conta o ânimo apresentado pelo Sistema Conferp-Conrerp em sua reunião do Conselho Consultivo havida em dezembro de 2013 no Rio de Janeiro, haverá uma continuação no processo de "flexibilização da concessão do registro profissional de relações públicas". Há uma vontade explícita – e necessária – de concluir o que foi iniciado.

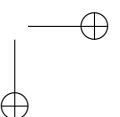
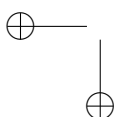
A este respeito, a Comissão Acadêmico-Científica do Conrerp1 assim manifestou-se em relatório de 31 de dezembro de 2013:

"Pelos problemas explícitos no relatório da auscultação pública realizada pela gestão anterior do Sistema Conferp-Conrerp, que relemos detidamente, os quais, em nossa opinião, fragilizaram qualquer conclusão objetiva e medida decorrente ao final da auscultação, somos favoráveis à flexibilização da concessão do registro profissional de relações públicas somente aos pós-graduados em cursos credenciados pelo Sistema Conferp-Conrerp, mas se e somente se esta for precedida por consulta eletrônica [tipo enquete (Sim / Não)] – ou – como 'circularização negativa' amplamente divulgada e promovida como definitiva, com prazo pré-definido, e somente entre os registrados ativos, ou seja, aqueles quites, em dia com suas obrigações para com o Conrerp de sua Região. E se a maioria simples, 50% + 1 dos votantes, for pela chamada "flexibilização" da concessão do registro profissional, opinamos pela alteração infraconstitucional, ou seja, por meio de Resolução Normativa do Conferp, e ainda nesta administração (2013-2015), livrando a próxima gestão do Sistema Conferp-Conrerp deste tema que já atravessou tantos mandatos"²¹.

É, de fato, fundamental, que a categoria de relações públicas posicione-se, agora, definitivamente, sobre a flexibilização ou não da concessão do registro profissional, e possa seguir adiante, dedicando tempo e energia a outras questões relevantes em sua área de atuação, tais como a adequação das organizações à lei de acesso à informação (Número 12.527/2011)²² e à lei com-

²¹ Relatório da Comissão Acadêmico-Científica do Conrerp1. 31/12/2013. No prelo.

²² Disponível em www.planalto.gov.br. Acesso em 06/07/2014.



plementar da transparência pública (Número 131/2009)²³, por exemplo. Há temas candentes a tratar no campo da comunicação institucional – única área, a nosso ver, de atuação defensável como realmente privativa dos bacharéis em Relações Públicas, tal como explícito no texto da Lei Número 5.377/1967 e defendido pela Sociedade Educativa Observatório da Comunicação Institucional em seu portal na internet²⁴.

Se por um lado, a autonomia advinda das novas DCNs descortina um futuro independente, por outro, a baixa adesão dos bacharéis – que têm o direito-dever de se registrarem assim que formados, mas não o cumprem – é fragilidade flagrante do segmento profissional, donde derivam os problemas de ocupação de espaços profissionais por toda a sorte de perfis outros, até sem formação superior²⁵.

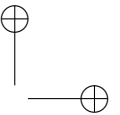
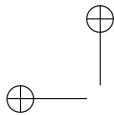
Porém, não se pode deixar de considerar a possibilidade, nem sempre explicitada pelos gestores do Sistema Conferp-Conrerp, de que a “flexibilização” da concessão do registro profissional seja, principalmente, um modo de aumentar a base de arrecadação de anuidades, tornando a estrutura mais robusta – o que, a nosso ver, pode ser extremamente arriscado, pois se a estrutura atual do Sistema Conferp-Conrerp não dá conta de fiscalizar o mercado atual, manter contato estreito e constante com os profissionais e empreendedores da área, e estabelecer o *esprit de corps* indispensável num universo de cerca de 7.000 registrados no nível nacional, como garantir que viria a dar conta dessas tarefas para uma base ainda maior... talvez dez vezes maior de registrados?

Então, resta que, se como membros da Comissão Acadêmico-Científica do Conrerp1 (composta também pelo conselheiro suplente Prof. Dr. Nicolau José de Carvalho Maranini, docente da Faculdade de Comunicação Social da UERJ), os autores foram equidistantes e imparciais; aqui, agora, passados mais sete meses de desdobramentos em torno da questão da “flexibilização”, inclusive decisões (a nosso ver) equivocadas daqueles que gerem o Conferp, manifestam-se – acentuando dois pontos focais – como:

²³ Disponível em www.portaltransparencia.gov.br. Acesso em 06/07/2014.

²⁴ Disponível em www.observatoriaodacomunicacao.com.br. Acesso em 07/07/2014.

²⁵ De acordo com relatório do triênio 2010-2011-2012 (Conrerp1), o total de novos registros do período chegou a 89, enquanto que o total de baixas de registros chegou a 81, mantendo, portanto, uma base estável de cerca de 700 inscritos ativos, dos quais uma média de 40% inadimplentes. Disponível em www.conrerp1.blogspot.com.br. Acesso em 04/07/2014.



1. Absolutamente contrários à ideia de “flexibilização” da concessão do registro profissional a não bacharéis em Relações Públicas tal como induzida pela Resolução Normativa Número 141 do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (de 21 de fevereiro de 2014)²⁶, que traz pessoas estranhas para dentro de uma comissão do Conferp, pessoas essas que, com formação distinta, podem ser diretamente interessadas na “abertura” proposta, atuando em causa própria e viciando as decisões da comissão;
2. Fortemente favoráveis à conclamação do próprio Sistema Conferp-Conrerp (com estabelecimento de metas e cobrança de resultados pelo órgão federal, e prestando, ambas as esferas – federal e regional –, contas e satisfações públicas aos registrados e à sociedade em geral); e direcionamento imediato de seu foco de atenção e seus recursos a uma campanha radical pelo aumento de registros profissionais, acompanhada da fiscalização efetiva do exercício profissional, função precípua, aliás, do próprio Sistema Conferp-Conrerp – o que, por consequência, também reforçará a manutenção dos cursos de graduação já existentes, bem como a criação de novos, em outras Instituições de Ensino Superior, não mais necessariamente afetos à área da Comunicação.

Referências

Canfield, B. (1970). *Relações Públicas: princípios, casos e problemas*. São Paulo: Atlas.

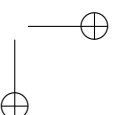
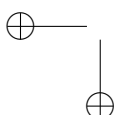
CONFERP. Disponível em www.conferp.org.br. Acesso em 04/07/2014.

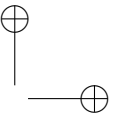
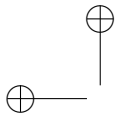
DOCTRINA RP. Disponível em www.rppp.wix.com. Acesso em 07/07/2014.

Machado Neto, M.M. (2014). *Relações públicas e marketing: convergências entre comunicação e administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

Penteado, J.R.W. (1978). *Relações Públicas nas empresas modernas*. São Paulo: Atlas.

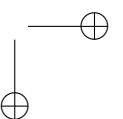
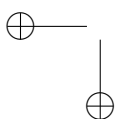
²⁶ Disponível em www.conferp.org.br. Acesso em 04/07/2014.

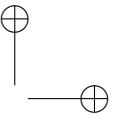
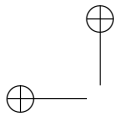




OBSERVATÓRIO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL. Disponível em
www.observatoriodacomunicacao.com.br. Acessado em 07/07/2014.

RRPP.com.br. Disponível em www.rrpp.cpom.br. Acesso em 07/07/2014.





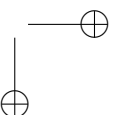
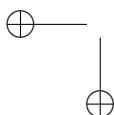
Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas

Notas sobre os autores

Denise Rugani Töpke é graduada em Relações Públicas pela UERJ, pós-graduada em Marketing pela PUC-Rio e em Gestão de Pessoas pela Unigranrio. Mestre em Comunicação Social pela UERJ e Doutoranda em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social (EICOS) na UFRJ. Atualmente é coordenadora do Curso de Marketing da Faculdade Gama e Souza, professora dos cursos de Marketing e Gestão Comercial e da pós-graduação em Gestão de Pessoas na mesma Instituição. Também leciona a disciplina de Marketing no curso técnico de Gastronomia do SENAC. É membro do Conselho Regional dos Profissionais de Relações Públicas do estado do Rio de Janeiro (Conrerp1). E-mail: dtopke@yahoo.com.br.

Evandro Samuel Oliveira é M. Sc. em Comunicação Estratégica, M.A. e Dipl-Journ, é Investigador e docente em Gestão de Comunicação e RP na Universidade de Leipzig – o instituto de CC mais antigo da Europa e no considerado melhor curso de mestrado da Alemanha; e no CECS na UMinho, o maior e o único centro do espaço lusófono avaliado com excelente; e é doutorando binacional em Co-tutelle (FCT) em ONG's. Investigador associado do European Communication Monitor para Portugal – o maior estudo do mundo em gestão da comunicação. Membro das sociedades acadêmicas SOPCOM; ECREA; EUPRERA e NAPROK – Grupo de jovens cientistas em Com Org e RP da Associação Alemã de CC – DGpuK. Como consultor senior internacional, colaborou, em outros, com a Agência Espacial Europeia, Air Berlin, Comissão Europeia, Greenpeace, Amnistia Internacional, Quadriga Art – Nova Iorque, Pay Pal, Governo Alemão, UCoimbra e MFG – German Innovation Agency. Profissional membro do CIPR – Instituto de RP – Londres. E-mail: evandro.oliveira@uni-leipzig.de.

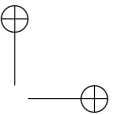
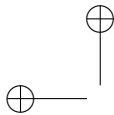
Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas, 177-181



Gabriela Assmann é Relações Públicas e Mestre em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: gabiassmann@gmail.com.

Geder Parzianello é professor Adjunto IV da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) no Sul do Brasil. Pós-doutor em estudos midiáticos pela Universität Paderborn na Renânia do Norte (Alemanha), doutor em Comunicação Social pela PUCRS e mestre em Comunicação e Informação pela Ufrgs. É sócio-fundador da Sociedade Brasileira de Retórica e da Organização Ibero-americana de Retórica. Foi o primeiro coordenador da Assessoria de Comunicação Social nomeado para o cargo que exerceu por quatro anos na Universidade Federal do Pampa, tendo atuado como professor Adjunto e também coordenador da Assessoria de Comunicação na Universidade Federal do Maranhão (Ufma) e outras universidades brasileiras desde 1988, bem como atuado como jornalista profissional e assessor de comunicação em diferentes meios por mais de 12 anos. Interessa-se por retórica, mídia e comunicação persuasiva, argumentação e teorias da comunicação e do jornalismo com abordagens transversais em filosofia da comunicação e da linguagem, de estilística e semiótica da comunicação. E-mail: gederparzianello@yahoo.com.br.

Gisela Gonçalves é doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI, Covilhã). É professora desde 2003 no Departamento de Comunicação e Artes da UBI onde dirige o Mestrado em Comunicação Estratégica. Como investigadora integrada no LabCom participa atualmente no projeto de investigação “Novos media e participação política”, financiado pela FCT. Tem centrado a sua pesquisa e publicação no campo das teorias das relações públicas, ética da comunicação e comunicação política. Além de publicar em revistas nacionais e internacionais, é autora das obras *Ética das Relações Públicas* (MinervaCoimbra, 2013), *Introdução à Teoria das Relações Públicas* (Porto Editora, 2010), e co-editora dos livros *New media and political participation* (LabComBooks, 2014), e *Organizational and Strategic communication research: European Perspectives* (LabComBooks, 2014). Em 2014 foi eleita vice-chair da Organizational & Strategic Communication Section da ECREA. E-mail: gisela.goncalves@labcom.ubi.pt.

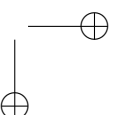
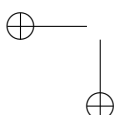


Manoel Marcondes Machado Neto é graduado em Relações Públicas pela UERJ e especialista em Análise de Sistemas e Métodos (Saint Charles C.P.E./EUA). Mestre em Comunicação com ênfase em Sistemas de Informação pela UFRJ e Doutor em Comunicação pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor associado da Faculdade de Administração e Finanças da UERJ e diretor-presidente do Observatório da Comunicação Institucional (O.C.I.). É publisher da Conceito Editorial e edita os sites www.marketing-e-cultura.com.br e www.rpp.com.br na internet. Foi secretário-geral do Conrerp1 (2010-2012), diretor do DEPCOM-UGF (2001-2004) e professor da ECO/UFRJ e ESPM-Rio. E-mail: marcondesneto@yahoo.com.

Marcela Guimarães da Silva é Doutora do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestre pelo mesmo programa, é especialista em Comunicação Midiática pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFSM. Graduada em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas pela UNIJUÍ. Atualmente é Delegada Regional do Conselho Regional de Relações Públicas – 4ª Região – RS/SC. Tem experiência na área de assessoria de comunicação e comunicação para a cidadania. E-mail: marcelasilva@unipampa.edu.br.

Rejane de Oliveira Pozobon é Relações Públicas, Doutora em Ciências da Comunicação e Professora do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Líder do Grupo de Pesquisa “Comunicação e Política”, CNPq/ UFSM. E-mail: rejane.op@terra.com.br.

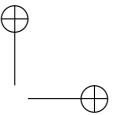
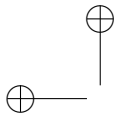
Rudimar Baldissera é Doutor em Comunicação, Mestre em Comunicação/Semiótica, Especialista em Gestão de Recursos Humanos, e Bacharel em Relações Públicas. Professor e pesquisador do curso de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – 2010-2012. Bolsista produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Autor de mais de 40 capítulos de livros e artigos em periódicos. Au-



tor do livro *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem* (2000). E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

Susana Carvalho Spínola é licenciada, professora e investigadora na área das relações públicas. Desde 1991 é docente no INP – Instituto Superior de Novas Profissões, e teve uma passagem de 16 anos pela Universidade Católica Portuguesa. É mestre em Comunicação Integrada e doutoranda em Comunicação Organizacional na Universidad Cardenal Herrera – CEU, em Valencia. Integra o comité científico do MARPE – Mestrado Europeu em Relações Públicas que congrega um consórcio de 8 universidades europeias, bem como foi membro do consórcio europeu organizador do ERASMUS programa intensivo sobre “Public Relations: Governmental Relations and Lobbying in an European perspective”. Membro de comités científicos em conferências internacionais, como da ECREA – European Communication Research and Education Association, da EUPRERA – European Public Relations Education and Research Association ou do Observatório Beyond the Line, da Universidad Cardenal Herrera – CEU. Integra redes de investigação europeias, tem diversos artigos e capítulos livros. É membro da direcção do Grupo de Trabalho em Comunicação Organizacional da SopCom.
E-mail: susanacarvalho@inp.pt.

Teresa Ruão é docente do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho, desde 1995. Investigadora do Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, desde a fundação 2001. Doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho, 2008. Vice-Presidente e Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, desde 2010. Leciona e investiga nas áreas de Comunicação Organizacional, Comunicação na Saúde, Marcas e Relações Públicas. Publicou vários trabalhos académicos. Destacam-se: Ruão, T. (2006) *Marcas e Identidades – Guia da Concepção e Gestão das Marcas Comerciais*, Porto: Campo das Letras; Lopes, F. & Ruão, T. (coord.) (2012) *Mediatização Jornalística no campo da Saúde*, nº especial da revista *Comunicação e Sociedade*, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Braga: Húmus.
E-mail: trua@ics.uminho.pt.



Tiago Weschenfelder de Oliveira é atualmente doutorando Bolsista do Programa Pleno no Exterior pela CAPES - MEC - Brasil, na Universidade da Beira Interior - UBI - Covilhã/Portugal. Tem centrado sua investigação nos seguintes temas: relações públicas, comunicação organizacional e administração. Possui graduação em Comunicação Social: Habilitação em Radialismo pela Universidade de Passo Fundo (2000), graduação em Relações Públicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2011), Especialização em Gestão Estratégica de Marketing pela Universidade de Passo Fundo (2003), e mestrado no Programa de Pós Graduação em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2009).

E.mail: tiagowdeoliveira@gmail.com

Vasco Ribeiro é doutor em ciências da comunicação pela Universidade do Minho, mestre em comunicação política pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP) e licenciado em comunicação social pela Escola Superior de Jornalismo. Leciona “Assessoria de Imprensa”, “Relações Públicas”, “Comunicação Empresarial” e “Comunicação Política” em três cursos da FLUP e é professor convidado da *Porto Business School*. Profissionalmente foi assessor de imprensa/director de comunicação na Assembleia da República, Parlamento Europeu, Reitoria da Universidade do Porto, Hospital de S. João, Câmara Municipal do Porto, Normetro, Associação Nacional de Jovens Empresários e consultor de várias empresas em Portugal e Moçambique. E-mail: vribeiro@letras.up.pt.

