

ARTICULAÇÕES CONCEITUAIS ENTRE MAX WEBER E A TEORIA DA EXCELÊNCIA NAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Tiago Costa Martins
Gisela Gonçalves

Em “*What is an effective organization?*” Grunig, Grunig e Ehling (1992, p. 65) defendem que as relações públicas tornam as organizações mais efetivas ao usarem programas de comunicação para construírem relações com os seus públicos estratégicos. Inspirando-se em diferentes teorias sociológicas, entre elas a de Max Weber, esses autores propõem-se explicar os fundamentos de uma visão estrutural-funcionalista das organizações. Ainda que apenas muito brevemente, e reportando apenas à visão burocrática das organizações, Weber é apresentado como um dos autores clássicos que inspirou a global e sobejamente conhecida Teoria das Relações Públicas Excelentes¹.

Neste artigo, procuraremos explicar essa fundamentação refletindo sobre como uma visão weberiana nos permite afirmar que as relações públicas resultaram da racionalização peculiar do capitalismo moderno ocidental, no qual as organizações tentam legitimar a sua ação na sociedade através do estabelecimento de um modelo de comunicação em que existe reciprocidade de interesses com os seus diferentes públicos, tendo em vista alcançar objetivos previamente definidos.

O artigo divide-se em três partes principais. Em primeiro lugar apresentam-se três conceitos essenciais a uma análise das relações públicas a partir de Weber, a saber: ação social, racionalização e legitimação. Em seguida, discorre-se sobre a teoria da excelência das relações públicas de James E. Grunig, em especial, os modelos assimétrico/simétrico de relações públicas, estabelecendo-se pontes com a visão weberiana da sociedade. No final, espera-se ter contribuído para uma melhor compreensão do lugar das relações públicas nas organizações por meio da perspectiva weberiana e, sobretudo, a importância das relações públicas na constituição do tecido social.

¹ A Teoria da Excelência (*Excellence Theory*) é a expressão que descreve a primeira grande investigação coletiva na área das relações públicas, financiada pela *Research Foundation of International Association of Business Communicators (IABC)*, nos EUA, nos anos 90. Ao longo de 10 anos de estudo, a equipe de investigadores liderada por James E. Grunig, professor da Universidade de Maryland, produziu uma teoria geral das relações públicas, disseminada em numerosos artigos científicos e em três extensos livros: 1) *Excellence in public relations and communication management* (GRUNIG et al., 1992), que reúne uma vasta revisão bibliográfica multidisciplinar sobre relações públicas; *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* (DOZIER; GRUNIG; GRUNIG, 1995), um manual especialmente direcionado para profissionais que expõe os resultados práticos da investigação implementada junto das organizações; e 3) *Excellent public relations and effective organizations – a study of communication management in three countries* (GRUNIG; GRUNIG; DOZIER, 2002), uma obra que alarga o estudo a outros países e contribui para o refinamento conceptual dos resultados da investigação.



Ação social, racionalização e legitimação

Para articular os preceitos sociológicos de Max Weber com as relações públicas, parte-se de três compreensões pontuais na sociologia weberiana: ação social, racionalização e legitimação. A abordagem compreensiva de Weber tem como premissa fundamental as noções de ação social e relação social. Essas noções estão diretamente ligadas ao ponto de partida da abordagem e da metodologia weberiana: o indivíduo. Para ele, o comportamento humano revela conexões e regularidades, mas há algo “que é próprio somente do comportamento humano, pelo menos no seu sentido pleno: o decurso das conexões e das regularidades pode ser interpretado pela compreensão” (WEBER, 2001, p. 313-314).

Entender a sociedade e as suas instituições deve passar por uma análise do comportamento dos indivíduos, pois a sociedade, os grupos, as organizações são manifestações e objetivações de sentidos e significados oriundos da atividade dos homens. Assim, a sociologia na visão weberiana é a ciência que tem por objetivo a compreensão interpretativa da ação social de modo a buscar uma explicação de suas causas, das suas conexões e dos seus efeitos. Mas o que seria ação e ação social? Nas palavras de Weber (2002, p. 11),

[...] se designará toda a conduta humana, cujos sujeitos vinculem a esta ação um sentido subjetivo. Tal comportamento pode ser mental ou exterior; poderá consistir de ação ou de omissão no agir. O termo “ação social” será reservado à ação cuja intenção fomentada pelos indivíduos envolvidos se refere à conduta de outros, orientando-se de acordo com ela.

Para melhor apresentar a noção de ação social, Weber destaca algumas compreensões básicas para o termo que podem ser sintetizadas em: deve ser pensada como a ação, mas também estão inclusas a omissão e a aquiescência; está orientada no contexto do passado, presente e futuro de outros; os “outros” podem ser considerados os indivíduos conhecidos e desconhecidos, inclusive, dentro de uma quantidade indefinida de pessoas; está orientada à ação dos outros e às possibilidades calculadas (subjetivamente) para o êxito da própria ação (variando em racionalidade); e não é igual a uma ação uniforme de muitas pessoas, como o comportamento de uma multidão.

A configuração da ação social pode tomar diferentes formas e funções dentro do comportamento humano. Weber entende que a ação social é determinada pelos elementos da tradição, dos valores, da afetividade e das relações com os fins estabelecidos². Os tipos de ação servem de base para a relação social e posteriormente para as formas de dominação

2 A ação tradicional é pautada na determinação dos costumes arraigados, direcionada para a imitação, mas neste caso é orientada para o(s) indivíduo(s) assim imitado. A ação social com relação a valores está determinada pela “crença no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independente do resultado” (SELL, 2009, p. 115). A ação afetiva pode ser uma “reação desinibida a algum estímulo extraordinário” (WEBER, 2002, p. 42). Deste modo, envolve a satisfação de um impulso - como a vingança - condicionado por estados emocionais e afetos. Por fim, a ação social racional está articulada com relação a fins (quando envolve a devida consideração de fins, meios e efeitos, numa ponderação “calculista”), e com relação a valores, “ações baseadas em emoções atuais quer de natureza tosca ou sublime” (WEBER, 2002 p.45), mas que são racionalmente elaboradas.



e legitimação de poder, que contribuem essencialmente para a formação da estrutura social a partir da ação do indivíduo³. Aqui cabe dizer que o conceito de relação social é entendido como a conduta de vários indivíduos na perspectiva da recíproca orientação, dotada de significado e supondo que se agirá socialmente de certo modo. Nas palavras de Weber (2002, p. 45),

O termo “relação social” será usado para designar a situação em que duas ou mais pessoas estão empenhadas numa conduta onde cada qual leva em conta o comportamento da outra de uma maneira significativa, estando, portanto, orientada nestes termos. A relação social consiste, assim, inteiramente na probabilidade de que os indivíduos comportar-se-ão de uma maneira significativamente determinável.

O que está posto na concepção de relação social é a premissa da orientação mútua, ou seja, uma orientação da conduta exercida pelas partes. Pensa-se em termos de conteúdo, por exemplo, no conflito, hostilidade, atração sexual, amizade, intercâmbio comercial, etc. (em alguns desses casos pode envolver o cumprimento, o rompimento de um acordo, etc.). Mas, mesmo que ocorra essa ação mutuamente orientada, não quer dizer que haja, em necessário, o mesmo sentido subjetivo para a ação. Uma organização quer o intercâmbio comercial; já um determinado público quer o rompimento do acordo. Uma parte pode manifestar um comportamento diferente da de outra, mas existirá relação social. É dessa maneira que, no contexto das partes envolvidas, a conduta de cada uma compreenderá uma gama multidimensional de motivos, posições, significados, intenções para a relação social. Assim, essa será assimétrica por consequência.

Quer esteja ou não enganada em suas expectativas, isto pode, e geralmente resultará, de fato, num certo curso de conduta e terá consequências na forma da relação. Falando objetivamente, uma relação “simétrica” existe apenas se em suas expectativas este relacionamento significar o mesmo para todas as partes envolvidas. (WEBER, 2002, p. 46).

No entanto, o próprio Weber dirá que a atitude orientada de maneira completa e inteiramente recíproca é um caso marginal nas relações sociais. O que impera são relacionamentos na ordem assimétrica que colocam em jogo os interesses das partes envolvidas na conduta social. Eis a importância do individualismo metodológico, por exemplo, para compreender as peculiaridades de cada processo social.

Nesse mesmo sentido, mas com um foco nas organizações, o processo assimétrico é perceptível quando se evidencia o poder e a dominação. As organizações atuam como os

3 Weber define estes tipos de ações como tipos ideais. Estes são como réguas para medir a realidade em que estamos inseridos, de tal modo é possível que em determinados casos o indivíduo haja embasado por diferentes motivações. “A ação, sobretudo a ação social, só rarissimamente está orientada por um ou outro destes tipos. Estas formas de orientação também não podem, naturalmente, considerar-se de modo algum como classificações exaustivas dos tipos de orientação da ação, mas como puros tipos conceituais para fins sociológicos, dos quais a ação real se aproxima mais ou menos ou deles – o que é ainda mais frequente – está mesclada”. (WEBER, 2002, p. 47-48).



grandes portadores da ação social e agem pautadas por um acordo associativo (KALBERG, 2010). Dominação e poder não fogem às ações sociais estabelecidas pela organização no curso de suas atividades. No que concerne à dominação, esta é entendida como a probabilidade de obedecer a uma determinada ordem e está fundamentada em diversas razões de submissão. Pode ser determinada por considerações racionais, por costumes ou por afeto (WEBER, 2001, p. 349)⁴. “Poder é a probabilidade de impor a própria vontade (individual ou coletiva) numa relação social, mesmo contra a resistência de outros, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (KALBERG, 2010, p. 86). A força coercitiva ou a “obediência aceita”, em diferentes condições, são elementos potenciais para a manutenção e o estabelecimento de padrões de ação social.

Assim, no caso das organizações, há uma posição de manter a dominação tanto no seu ambiente interno quanto externo. Na disposição interna, a conformação da organização vai exigir que a vontade do dominador (por exemplo, o empregador) seja obedecida pelos dominados (empregados). Fora da organização, vai depender do apoio externo voluntário, como dos consumidores⁵. A condição da organização em não estar numa posição de impor sua vontade e, conseqüentemente, a busca por influenciar a conduta de outros a insere num conjunto de relações sociais estabelecidas, ou por estabelecer, com seus ambientes.

Baseado nos tipos de ação existentes e pautado no fato de que o indivíduo, de certo modo aplica tais ações, a fim de obter seus objetivos - tais objetivos normalmente são atingidos através das relações sociais -, Weber caracteriza as formas de legitimação do poder e da dominação em três tipos: poder legal, racional e carismático⁶. Assim, o terceiro ponto a ser destacado é a noção de legitimação. É preciso compreender esse conceito como um processo que leva à legitimidade. A ação de domínio e poder consiste no controle de vários indivíduos organizados diante de uma hierarquia e numa cadeia de relações sociais interdependentes. No entanto, o poder normalmente é efêmero, o que acaba por necessitar de estratégias que viabilizem a manutenção deste. Nesses termos, a legitimação consiste em conseguir manter os indivíduos acreditando que tal ação de domínio é a mais viável e oportuna.

Dentre algumas estratégias de manutenção de poder, Waeraas (2007) vai mencionar em Weber a criação de mitos. Mito consiste em uma estratégia de afirmar um senso comum, que procura agir nos indivíduos, como os subordinados, com a intenção de os tornar parte de algo maior, que tem uma história e um foco muito mais amplo. Leia-se, por exemplo, a organização.

4 Aliás, Weber “insiste que essa ‘lógica’ deve ser conceituada como capaz de exercer um efeito independente sobre os fatores econômicos, e analisa [...] muitas situações empíricas em que isso acontece” (KALBERG, 2010, p. 85). Nessa ordem, os fatores econômicos são reconhecidos como central, mas não podem ser determinantes das relações de dominação.

5 Num processo de troca comercial quando há o monopólio - a atividade da qual se atribui controle exclusivo, pode-se dizer que há o poder.

6 O carismático tem como foco a ação afetiva que deriva das características individuais de um líder. A liderança carismática tende a conseguir muitas vezes despertar em seus subordinados o estímulo extraordinário que a ação afetiva tende a despertar. A legitimação tradicional tem como principal pauta a fé, a santidade e os poderes senhoriais. Segue a perspectiva da dominação patriarcal. A legitimação legal está relacionada à ação racional (tanto a com relação a fins, quanto a com relação a valores). Tal forma de poder tem muita relação com a burocracia e com as legislações. “O tipo daquele que ordena é o ‘superior’, cujo direito governativo é legitimado pela regra estatutária, dentro de uma ‘competência’ objetiva, cuja limitação se funda na especialização segundo a teleologia objetiva e segundo as pretensões profissionais de desempenho do ofício” (WEBER, 1922, p. 02).



Acquiring legitimacy is therefore, according to Weber, a matter of influencing beliefs by gaining acceptance for the myth that the organization's existence is justified. Extending on Weber's ideas, we can understand legitimation as a strategic process whereby the organization justifies its existence to external audiences and attempts to "cultivate" the belief in its legitimacy. (WAERAAS, 2007, p. 282).

Essa crença numa legitimidade real é extensiva e tende a se difundir. Ações individuais se transformam em ações coletivas e em relações sociais, e assim sucessivamente. Além disso, um dos tipos ideais de ação social terá uma configuração de legitimação. Por exemplo, a organização que se baseia na dominação racional será estritamente burocrática; a legitimação que se basear na tradição cultivará continuamente crenças e tradições; e a que se basear no carisma se utilizará do caráter excepcional de líder.

Para que o processo de legitimação se efetive, é necessário que os ambientes acreditem que a organização é legítima, ou seja, que essa tem o direito de existir. Tal direito é reafirmado pelos que participam dessa e reconhecem-se como parte do todo. Dessa forma, o indivíduo deve ser tão importante para a organização quanto a organização é para o indivíduo – relação entre organização e públicos. A aprovação dos ambientes de trabalho é estritamente necessária, já que, se não houver reconhecimento de que tais ambientes constituem e reconhecem a legitimidade desta organização, esta pode perder sua posição, gerando crise no sistema organizacional. Isso caracterizaria uma falha na dominação e poderia incitar a resistência por parte dos subordinados.

O grande desafio consiste, então, em tornar a empresa cada vez mais "encantadora" aos olhos dos colaboradores. Decorre disso a presença de uma estrutura racionalizada com a participação de profissionais especializados em cuidar dos relacionamentos que incidem, por vezes, na criação e na manutenção dos mitos de legitimidade. Como sentença Waeraas (2007, p. 284):

Weber's observation of this specific "state of grace of a social institution" fits well with the modern view that some organizations succeed because of their organizational personality, aura of magic, or "Midas touch" (Fombrun, 1996). It seems to be a shared belief that relationships based on trust and devotion to an attractive human-like organizational character is essential for organizational success and survival (Davies, Chun, Roper, & da Silva, 2003). Because of the decline of the rational order, organizations do not want to be perceived as rational machine bureaucracies, but rather as entities with exceptional and attractive organizational personalities. An organization is "born" with neither charisma nor a specific personality, but as it grows, engages in relationships, and communicates with its stakeholders, it may come to be perceived with specific qualities and traits that resemble those of a charismatic individual, and thus admired and perhaps even worshiped.

O toque da racionalização que se associa com legitimação está baseado na leitura das relações entre os homens cujo objetivo é organizar a vida, por divisão e coordenação das diversas atividades, através da ponderação dos instrumentos e meios adequados, com vistas



à maior eficácia e ao rendimento (FREUND, 2010). Por exemplo, na obra “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, Weber procura discorrer sobre o controle austero e disciplinado da vida dos protestantes puritanos, um protestantismo ascético que “faz do trabalho diário e metódico um dever religioso, a melhor forma de cumprir, ‘no meio do mundo’, a vontade de Deus” (WEBER, 2004, p. 280)⁷.

Weber, que por vezes associava racionalização à intelectualização, entende que este processo é a consequência da especialização científica e da diferenciação técnica peculiar à civilização moderna. No cerne de sua análise está a racionalização do moderno capitalismo ocidental pelos princípios da calculabilidade e do racionalismo abstrato na orientação das decisões e na especialização técnica. “A sociedade ocidental refletia a tendência da racionalização em seu sistema – político, científico, legal e comercial, o que a fez despontar no mundo como uma sociedade moderna” (CARDOSO, 2008, p. 259).

Weber se apoia na ideia positivista de cientificação da realidade: a racionalidade ganhando espaço na sociedade através do conhecimento e da especialização técnica para servir como um modo de adaptação constante ao meio ambiente. Por essa ordem, os meios e os fins das ações e das relações sociais levarão à evolução técnica e à constante adaptação. Logo, é possível entender o processo racional como “a capacidade da ação social em sujeitar-se ao cálculo racional de seus meios e fins” (CARDOSO, 2008, p. 261).

Leitura weberiana dos modelos de relações públicas

Tal como Botan e Hazleton (2006, p. 06), acreditamos que a produção científica encetada pela equipe do professor da Universidade de Maryland, James E. Grunig, ao longo de mais de 20 anos, “fez provavelmente mais para desenvolver a teoria e o saber em relações públicas do que qualquer outra escola de pensamento”. Na teoria geral da excelência em relações públicas (GRUNIG et al. 1992; GRUNIG, 2009) podemos encontrar ecos do processo de racionalização da sociedade capitalista, teorizado por Max Weber. Em especial, e como explicaremos de seguida, nos modelos de relações públicas bidirecional simétrico/assimétrico, pode-se identificar a eficiência teleológica central a esse mesmo processo de racionalização.

A investigação, levada a cabo por Grunig (1992, 1996, 2002) e pela “equipe da excelência”⁸, pretendia dar resposta à questão sobre qual o valor das relações públicas para a eficácia das organizações. O pressuposto era o seguinte: as organizações são mais eficazes quando atingem os seus objetivos. Como não estão sozinhas na sociedade, a sua eficácia depende da aceitação desses objetivos pelos diferentes públicos que são afetados pela organização. Tanto os colaboradores, como os consumidores, os investidores, os meios de comunicação social, os grupos de pressão, o governo, etc., são ou podem vir a ser públicos estratégicos de uma determinada organização. Ora, esses públicos estratégicos também têm

7 Embora o processo racional seja por si só um traço humano é na modernidade que a racionalização se desenvolve em diferentes dimensões, como a económico e a (na) cultural. Weber demonstra que a própria religião (nesse caso a calvinismo) cria uma prática racional e metódica de conduta. “A práxis ética do comum dos mortais foi assim despida de sua falta de plano de conjunto e sistematicidade e convertida num método coerente de condução da vida como um todo” (WEBER, 2004, p. 107).

8 Com a expressão “Equipe da Excelência” incluímos os seis investigadores principais que participaram no *Excellence Project*: James Grunig, Larissa Grunig, David Dozier, William Ehling, Fred Repper e Jon White.



objetivos próprios que não são necessariamente importantes para a organização – como, por exemplo, a segurança no trabalho, o consumo de produtos seguros, menor poluição – e fazem o que for preciso para influenciar a missão e os objetivos da organização. Por isso, as organizações mais eficazes serão aquelas que alcançarem objetivos relevantes para os seus próprios interesses, assim como para os interesses dos seus públicos estratégicos. Como afirma o próprio Grunig (2009, p. 41), “as relações públicas contribuem para a eficácia organizacional quando auxiliam na reconciliação dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos”.

Assim, uma organização excelente será aquela que incorpore os objetivos dos seus públicos na sua própria missão. Caso contrário, corre o risco de ser ignorada pelos públicos ou mesmo alvo de represálias, por exemplo, na forma de boicotes ao consumo.

Pode-se então afirmar, tal como Weber defendia que na ação social o indivíduo determina racionalmente os objetivos da ação, calcula os meios adequados para perseguí-los e pondera os efeitos de suas escolhas – o “agir por interesse”; também Grunig (2009, p. 45) evidencia o papel das relações públicas na própria eficácia das organizações:

As organizações mais eficazes que estudamos confiavam nas relações públicas para auxiliar a estabelecer quais públicos de interesse lhes eram estratégicos e então auxiliar a desenvolver relacionamentos estáveis e dignos de crédito com esses públicos.

Mas o mais interessante da teoria grunigiana reside na defesa de que as relações públicas excelentes, além de terem valor para a eficácia de uma organização, também têm valor para a sociedade. O raciocínio adotado para provar o valor das relações públicas na sociedade pode ser equacionado de forma muito simples: quando uma organização ignora ou se opõe aos interesses dos públicos, estes organizam-se em grupos de pressão ou de ativistas que irão confrontar e desafiar a organização. O resultado é um conflito que contribui para criar desequilíbrios na sociedade. Pelo contrário, quando uma organização procura atingir os seus objetivos sem deixar de respeitar os interesses dos seus públicos exerce a sua atividade com responsabilidade (social, ambiental, laboral, etc.), contribuindo para a harmonia social.

Para que o valor das relações públicas na organização e, por consequência, na sociedade tenha tradução visível na realidade, Grunig defende a prática de um modelo de relações públicas *simétricas bidirecionais*. Ao contrário dos modelos de relações públicas unidirecionais (agência de imprensa e informação pública⁹) que podem ser vistos como um *monólogo promocional* da organização, no modelo simétrico bidirecional as relações públicas desenvolvem pesquisas para encontrar os melhores argumentos para promover o *diálogo* com os públicos. Mas não se trata de um diálogo egoísta, apenas na ótica da empresa, como aquele que é proporcionado pelo modelo assimétrico bidirecional, onde a pesquisa é desenvolvida apenas para identificar as mensagens com maior poder persuasivo e que permitam à organização impor a sua razão sobre a dos públicos. No modelo simétrico bidirecional, o estudo dos públicos é considerado fundamental para proporcionar um

9 Os modelos de relações públicas foram pela 1ª vez apresentados na obra conjunta de Grunig e Hunt, “Managing Public Relations”, em 1984.



diálogo em que a organização e os seus públicos negociam, tendo em vista o consenso e o compromisso sobre as decisões mais corretas a adotar. Apenas este modelo facilita a participação dos públicos nas negociações e discussões com a organização que os afeta. O princípio da simetria significa que os valores e problemas das organizações e dos públicos são ambos relevantes. Consequentemente, o diálogo promovido pelas relações públicas poderá contribuir para que a ação da organização seja olhada como legítima por parte dos seus públicos. Enfim, as relações públicas são vistas como um veículo para a cocriação de significados comuns aos públicos e à organização:

Acreditamos que as relações públicas devem ser praticadas para servir o interesse público, para desenvolver a compreensão mútua entre as organizações e os seus públicos, e contribuir para um debate informado sobre os problemas sociais. (GRUNIG, 1992, p. 09).

Lendo a teoria da excelência das relações públicas à luz da conceptualização de Weber, podemos então concluir que as relações públicas possibilitam a constituição de relações sociais “quando uma organização reconhece a legitimidade dos públicos, ouve suas preocupações e lida com consequências” (GRUNIG, 2009, p. 45). Mas, tal como Weber, Grunig percebeu que, nas relações sociais, nem sempre as partes manifestarão o mesmo sentido da ação, podendo a relação social ser assimétrica. Pelo contrário, uma relação simétrica existe apenas se o relacionamento tiver o mesmo significado para todas as partes envolvidas (WEBER, 2002). Ora, é exatamente nos casos em que a relação social é assimétrica que o papel das relações públicas ganha maior relevo. Através do desenvolvimento de estratégias de relações públicas, ambas as partes da relação social – a organização e os públicos – podem ser conduzidas para um lugar de interesse mútuo, uma zona “win-win”, recorrendo à terminologia da teoria dos jogos. Só assim, em última instância, a organização legitimará a sua ação no espaço público.

Por exemplo, no campo da produção cultural, o marketing cultural pode estar contido na política de comunicação institucional das organizações. Ao analisar empresas como a Companhia Cacique de Café Solúvel e a Petrobrás¹⁰, Marcondes Neto (2005, p. 99) vai posicionar o marketing cultural dessas empresas como uma ferramenta *sui generis* para o estabelecimento do relacionamento entre empresa e cidadão. Segundo o autor, sob a égide do modelo simétrico de James Grunig, é possível aquilatar “o nível de aceitação da atitude empresarial pela sociedade”. O que, trocando em miúdos, acaba por ser uma estratégia de legitimação organizacional.

Outro exemplo passível de análise é o caso *Brent Spar*, em 1995. Trata-se de um exemplo clássico de relações públicas exatamente por demonstrar o imperativo de as organizações se legitimarem no espaço público antes de tomarem decisões com impacto na sociedade. A batalha travada entre a Shell e a Greenpeace foi ganha por este grupo ambientalista ao conseguir o suporte da opinião pública internacional (boicotes ao consumo, manifestações) para forçar a Shell (e o Governo Britânico) a abandonar os planos de afundar a plataforma

10 O apoio da Petrobrás à cultura são reconhecidos pela quantidade significativa de recursos financeiros no incentivo à produção, difusão e circulação dos bens culturais e na formação de públicos e plateias. Informações pode ser obtidas em <<http://ppc.petrobras.com.br>>.



petrolífera no Mar do Norte. Esse e muitos outros casos, chamados de gestão de crise, vieram alertar as organizações para a questão de não poderem operar sem ter em consideração as outras partes interessadas (os *stakeholders*) e a opinião pública, ou seja, sem estarem legitimadas junto dos públicos, ou da sociedade em termos gerais. Desta forma, será mais eficaz que as empresas desenvolvam processos comunicacionais que lhes permitam alcançar e manter a confiança e credibilidade junto dos diferentes grupos de pessoas direta ou indiretamente interessadas nas suas atividades (trabalhadores, consumidores, fornecedores, líderes de opinião, meios de comunicação, etc.), assim como junto da sociedade em geral.

Se o agir racionalmente vai consolidar a organização moderna para uma forma de conduta, a necessidade de legitimação acabará por apresentar estratégias que darão condições de aceitação social a esta organização. Assim, o ponto nevrálgico é entender que as relações públicas correm por conta de um processo de racionalização, mas não se efetivam por uma legitimação puramente racional. Isso quer dizer que não ouvir a Greenpeace ou agir contra a opinião pública será errado, não apenas de um ponto de vista ético mas também porque não permitirá o bom funcionamento da própria organização, neste caso, a Shell. Ora, é exatamente neste ponto que podemos encontrar alguma divergência no que à teoria da excelência das relações públicas diz respeito.

O projeto da “Excelência em relações públicas” guia-se pelo objetivo de explicar como podem as relações públicas contribuir, enquanto função de gestão, para a eficácia global da organização (*the effectiveness question*). No entanto, como J. Grunig esclarece, não basta descrever e analisar o que acontece, mas é sobretudo importante definir uma prática normativa de relações públicas. Isto é, *como* devem comportar-se os departamentos de relações públicas eficazes (*the excellence question*). Nesse sentido, substituíram o conceito de eficácia, que se associa a métodos operativos, pelo conceito de excelência, que denota um âmbito normativo (GRUNIG, 1992, p.03). A substituição, em outros termos, vai expor que a busca por legitimação não está somente na ação calculada para se atingir os fins desejados, mas em outros fenômenos sociais, como aqueles viabilizados pelos públicos (consumidores, trabalhadores, sociedade civil, etc.). Na própria teorização do modelo simétrico, podemos constatar que a argumentação grunigiana evoluiu também para uma combinação ideal de uma teoria normativa e outra positiva:

Positivamente (descritivamente) [o modelo simétrico de RP] oferece um modelo sobre como as relações públicas, em departamentos excelentes, equilibram a lealdade para com a organização e para com os públicos. Normativamente, porque o novo modelo especifica as situações de relações públicas em que as organizações lutam para alcançar a zona de intersecção dos interesses de ambos os lados da relação. (GONÇALVES, 2013, p. 77).

Dessa forma, uma das contribuições de Weber para a teoria da excelência é reconhecer que as zonas de interseções entre organização e públicos dispõem de mecanismos sociais que vão procurar legitimar não só a ação organizacional, mas a ação dos públicos em igual teor – simetria. Afinal, a qualidade dos relacionamentos passa pelo reconhecimento da organização quanto à legitimidade dos seus públicos (GRUNIG, 2009).



Interfaces conceituais

A questão principal da investigação no campo das relações públicas tem consistido em saber como é que as relações públicas trabalham, o que fazem nas e para as organizações e seus públicos, mas também para a sociedade em termos gerais. Na maior parte das vezes, essa investigação tem sido desenvolvida desde um ponto de vista instrumental, fato decorrente da necessidade de justificar o lugar das relações públicas nas organizações. Acreditamos, no entanto, que compreender o papel das relações públicas implica estudá-las também como um fenômeno social. Daí a importância dos ensinamentos de Weber para esse mesmo estudo. As interfaces conceituais entre Weber e a teoria da excelência parecem ser mais densas e importantes do que se poderia imaginar, mas pouco conhecidas e referenciadas nas relações públicas (WAERAAS, 2007). Na busca por articular a teoria social de Weber e as relações públicas é possível sintetizar alguns pontos:

A organização age racionalmente com as relações públicas – as organizações são agentes sociais que, em muitos processos sociais, determinam racionalmente os objetivos de suas ações e calculam os meios mais adequados para persegui-los, ponderando os efeitos de suas escolhas. As relações públicas são estratégicas por essa ordem. Operacionalmente, fala-se em planejamento estratégico, mas em termos conceituais busca-se estabelecer quais públicos de interesse são estratégicos e quais estratégias devem ser desenvolvidas para criar ou manter relacionamentos estáveis e dignos de crédito com esses públicos.

As relações sociais são assimétricas e simétricas, portanto as relações públicas também o são – Relação social é a conduta na qual os agentes levam em conta o comportamento dos envolvidos de uma maneira significativa, ou seja, há uma orientação mútua da conduta de cada um em relação à de outro (WEBER, 2002). A conduta pode manifestar diferentes sentidos na ação, várias formas e significados que tornam essa conduta assimétrica. Na relação simétrica, o que se estabelece é o relacionamento com o mesmo significado para todas as partes envolvidas. Nas relações públicas, o processo de comunicação no contexto assimétrico é realizado em duas vias, mas com efeitos desequilibrados na troca de significados sociais e, conseqüentemente, desequilibrados nas ações da organização e dos seus públicos. Por outro lado, a busca por simetria vai enfatizar os efeitos balanceados em busca de um entendimento mútuo dos significados e das ações realizadas pelas partes.

A legitimação da organização passa pela efetiva ação das relações públicas – para viabilizar e/ou manter sua aceitação social, a organização precisa criar mecanismos que justifiquem sua existência. As estratégias de relações públicas devem ser vistas como ações com finalidade de buscar o consentimento voluntário dos diferentes ambientes que se relacionam com a organização. Isso quer dizer desenvolver ações para os públicos na busca por “cultivar a crença” na legitimidade organizacional.

A legitimação é um processo de duplo fluxo, também nas relações públicas – o indivíduo deve ser tão importante para a organização quanto à organização é para o indivíduo. A simetria requer ações e efeitos balanceados em busca de um entendimento mútuo. Nessa ordem, quando há reconhecimento e ação sobre os significados dos públicos, se confere legitimidade aos públicos.

A principal pressuposição simétrica é que as relações públicas conduzem à compreensão mútua quando praticadas sob o imperativo moral da



reciprocidade – não faças aos outros o que não queres que te façam a ti (GRUNIG et al. 1992, p. 57).

Portanto, a articulação entre Weber e a teoria da excelência contribui para entender que as Relações Públicas são mecanismos, processos nos quais a organização, ao procurar agir com relação a fins determinados, tenta estabelecer uma reciprocidade mútua com os diferentes públicos por meio da legitimação de sua conduta e a dos seus públicos. Ao agir racionalmente, as Relações Públicas vão dispor e estarão sujeitas a diferentes mecanismos de relacionamento social para viabilizar a aceitação social da organização. Afinal, o fim último das relações públicas é adquirir e preservar a legitimidade organizacional (WAERAAS, 2007).

Referências

BOTAN, C. H.; HAZLETON, V. (Ed.). *Public Relations Theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2006.

CARDOSO, Luís Antônio. O conceito de racionalização no pensamento social de Max Weber: entra a ambiguidade e a dualidade. *Teoria e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 2, n. 16.1, p. 256-275, jan./jun. 2008.

DOZIER, D.M.; GRUNIG, J.; GRUNIG, L. *Manager's guide to excellence in public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1995.

FREUND, Julien. *Sociologia de Max Weber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

GONÇALVES, Gisela. *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: MinervaCoimbra, 2013.

GRUNIG, James E. (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1992.

_____. *Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas*. in: GRUNIG, J.E; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E.; EHLING, W. P. "What is an Effective Organization?". In: GRUNIG, J. E. (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, p. 65-90, 1992.

GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E.; DOZIER, D. M. *Excellent public relations and effective organizations – a study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 2002.

KALBERG, Stephen. *Max Weber: uma introdução*. Rio de Janeiro, Zahar, 2010.

NETO, Manoel Marcondes Machado. *Marketing cultural: das práticas à teoria*. Rio de Janeiro: Editora Moderna, 2005.

SELL, Carlos Eduardo. *Sociologia clássica: Marx, Durkheim e Weber*. Petrópolis: Vozes, 2009.

VIEIRA, Luiz Renato. *Racionalização e mudança social e Max Weber*. *Educação e Filosofia*,



Uberlândia, v. 7, n. 14, p. 179-188, jul./dez. 1993.

WAERAAS, Arild. The re-enchantment of social institutions: Max Weber and public relations. *Public Relations Review*, LOCAL, v. 33, n. 3, p. 281-286, set. 2007.

WEBER, Max. *Economy and society*. New York: Bedminster, ([1922] 1968).

_____. *Metodologia das ciências sociais* (parte 2). 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. *Conceitos básicos de Sociologia*. São Paulo: Centauro, 2002.

_____. *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. São Paulo: Cia das Letras, 2004.

_____. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UnB, 2009.

