

ÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

PROVAS

Ficha Técnica

COLECÇÃO	Comunicação
TÍTULO	Ética das Relações Públicas
AUTOR	Gisela Gonçalves
CAPA	Victor Torres
FOTO DA CAPA	Ilustração de Madalena Sena
COMPOSIÇÃO	Paulo Oliveira - PMP, Lda.
IMPRESSÃO	Artipol - Artes Tipográficas, Lda
EDIÇÃO	Edições MinervaCoimbra
E DISTRIBUIÇÃO	Rua dos Gatos, 10 - 3030-200 Coimbra Telef.: 239 717 267 www.minervacoimbra.blogspot.com
DEPÓSITO LEGAL	358107/13
ISBN	978-978-798-334-6
1ª EDIÇÃO	Maio de 2013

GISELA GONÇALVES

ÉTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

MinervaCoimbra

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	11
PARTE I – A DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	17
CAPÍTULO 1	19
1. O que são as relações públicas?.....	19
1.1 A génese das relações públicas na sociedade industrial	25
1.2 As fronteiras conceptuais das relações públicas	30
1.3 As relações públicas em acção.....	36
PARTE II – FUNDAMENTOS TEÓRICOS	41
CAPÍTULO 2	43
2. Estádio pré-paradigmático das relações públicas	43
2.1 Fundamentação sistémica das relações públicas	43
2.2 Os quatro modelos de relações públicas	49
2.3 O paradigma de Bernays	57
CAPÍTULO 3	63
3. O paradigma grunigiano	63
3.1 As relações públicas excelentes.....	63
3.1.1 Os factores da excelência em relações públicas	65
3.1.2 A teoria situacional dos públicos	68
3.2 Os limites da simetria comunicacional	71
3.2.1 O novo modelo bidireccional de relações públicas excelentes	74
3.2.2 O modelo de influência pessoal e de intérprete cultural.....	77
3.3 Aproximação relacional à gestão das relações públicas	79
CAPÍTULO 4	85
4. Tensões paradigmáticas.....	85
4.1 A abordagem retórica das relações públicas	87

4.2 A escola crítica das relações públicas.....	90
4.3 A visão europeia das relações públicas	94
CAPÍTULO 5	101
5. Reflexão conclusiva	101
PARTE III – APLICAÇÃO EMPÍRICA.....	109
CAPÍTULO 6	111
6. Questões introdutórias.....	111
6.1 Preâmbulo à investigação	111
6.2 Pressupostos epistemológicos	112
6.3 Pressupostos metodológicos	115
6.3.1 As questões de investigação	115
6.3.2 Métodos de recolha de dados.....	117
6.3.3 A amostra e o processo de amostragem	118
6.4 O processo de organização e análise dos dados	123
6.4.1 A organização do corpus central para análise.....	123
6.4.2 O processo de codificação.....	125
6.4.3 A construção de categorias	126
6.5 Apresentação crítica dos resultados.....	127
CAPÍTULO 7	131
7. Apresentação do estudo.....	131
7.1 As relações públicas em Portugal.....	131
7.2 Auditoria de imagem: uma visão tripartida.....	135
7.3 A auto-imagem: como falam de si próprios.....	137
7.3.1 A missão das relações públicas.....	137
7.3.2 O self profissional na interacção com a esfera jornalística.....	141
7.4 A imagem intencional: como se apresentam aos outros.....	147
7.4.1 A missão e funções das relações públicas: a versão oficial	147
7.4.2 Os valores profissionais institucionalizados.....	150
7.5 A imagem mediática: como são vistos na imprensa.....	152
7.6 Síntese esquemática	159
CAPÍTULO 8	161
8. Interpretação crítica do estudo	161
8.1 Pressupostos teóricos.....	161
8.2 Pressupostos simétricos vs assimétricos.....	163
8.2.1 O modelo de “interficação”	168
8.3 Relações públicas: a persuasão ética.....	171

PARTE IV – UMA LEITURA HABERMASIANA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	175
CAPÍTULO 9	177
9. A ideia de esfera pública em Habermas	177
9.1 Da emergência ao declínio da esfera pública burguesa.....	177
9.2 A teoria da ação comunicacional na esfera pública.....	182
9.3 Os media na “nova” esfera pública	187
CAPÍTULO 10	193
10. A ação das relações públicas na esfera pública	193
10.1 Relações públicas: entre a esfera privada e a esfera pública....	193
10.2 As relações públicas como intérprete do sistema.....	196
10.3 A ética das relações públicas na esfera pública	202
CAPÍTULO 11	209
11. Uma leitura habermasiana do estudo empírico	209
PARTE V – CONCLUSÃO	215
CONCLUSÃO	217
PARTE VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	223
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	225

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Os quatro modelos de relações públicas	54
Quadro 2 – As relações públicas europeias	98
Quadro 3 – Guião de entrevista semi-estruturado.....	121
Quadro 4 – Exemplo de corpus de análise de uma entrevista.....	124
Quadro 5 – Os actos de fala	185
Quadro 6 – As quatro esferas de ação a partir de Habermas.	194

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O processo de relações públicas	40
Figura 2 – Modelo sistémico de relações públicas	47
Figura 3 – Novo modelo bidireccional de relações públicas	76
Figura 4 – Auditoria de imagem	136
Figura 5 – O papel dos mass media na esfera pública em 1962 e 1992	190
Figura 6 – COPR Model: as relações públicas orientadas para o consenso	205

The engineering of consent is the very essence of the democratic process, the freedom to persuade and suggest.

Edward L. Bernays
The engineering of consent, 1947

INTRODUÇÃO

As relações públicas ocupam um lugar central nas sociedades democráticas dos nossos tempos. Hoje, as relações públicas são uma profissão exercida a nível mundial por milhares de pessoas junto das mais diferentes organizações quer sejam empresas, sindicatos, organizações não-governamentais, escolas, hospitais, hotéis, igrejas, ou o próprio governo. Hoje, milhões de cidadãos em todo o mundo são alvo das mensagens decorrentes do “grande Niagara das relações públicas” (Moloney, 2006: 1): conferências de imprensa, entrevistas, eventos especiais, fotografias, marcas, folhetos, brochuras, exposições, patrocínios, concursos, mensagens sobre responsabilidade social e ambiental, mensagens ideológicas, *sound bytes*, acções de *lobbying*, de gestão de crise, etc., etc. No entanto, apesar da visibilidade desta verdadeira indústria da persuasão, tanto no número de profissionais como nas actividades desenvolvidas, muitas pessoas não sabem o que são ou não gostam do que sabem sobre as relações públicas.

No caso português, em concreto, este estranho facto não é alheio à multiplicação, nas últimas décadas, do número de agências de comunicação e de cargos de gestão de comunicação/relações públicas em grandes empresas públicas e privadas e, sobretudo, à associação da actividade com técnicas de relacionamento com os *media*, muitas vezes por parte de ex-jornalistas, agora ao serviço de interesses privados. Além disso, o facto de as actividades de relações públicas serem praticadas nos bastidores, em nome de indivíduos, empresas, e muitas outras organizações, explica em parte o porquê de não terem uma identidade pública transparente, o que também contribui para muito do mistério que envolve esta indústria em expansão.

Historicamente, o ponto de partida para a prática das relações públicas reside na advocacia de interesses particulares e não do interesse público. Independentemente da forma como se defina este último conceito, é consensual afirmar que a maior parte das relações públicas estão ao serviço dos interesses de grandes e poderosas organizações empresariais. No entanto, elas também podem estar ao serviço de causas públicas como a saúde ou o meio ambiente, dando voz a organizações não governamentais ou a grupos de pressão. Daí que no caso concreto das actividades de relacionamento com os *media* – a actividade central e também mais problemática das

relações públicas – se possam observar duas tendências conflituosas: as fontes de informação mais poderosas (como as empresas e os governos) têm acesso facilitado aos *media* mas, simultaneamente, as fontes alternativas (por exemplo, os grupos de pressão) têm ganho protagonismo na arena mediática.

Nas sociedades democráticas, as empresas têm que legitimar as suas acções perante o público. Cada vez mais, como a recente crise económica veio demonstrar, é extremamente importante que as organizações desenvolvam processos comunicacionais que lhes permitam alcançar e manter a confiança, a boa reputação e imagem junto dos diferentes grupos de pessoas directa ou indirectamente interessadas nas suas actividades (accionistas, colaboradores, consumidores, líderes de opinião, meios de comunicação, etc.), assim como junto da sociedade em geral. Consequentemente, as relações públicas empresariais, além de terem a função de estabelecer e manter relações saudáveis entre a organização e os diferentes públicos têm um lugar central na sociedade, na gestão dos interesses privados, mas também, na comunicação da sustentabilidade económica, social e ambiental.

Quando um assunto deixa de ter um carácter meramente privado, por se tratar de um problema que também é de interesse público, torna-se um objecto de discussão pública. São precisamente estes assuntos públicos que dão forma ao campo de acção das relações públicas. Neste sentido, entendemos as relações públicas como uma actividade que se situa no ponto exacto em que os interesses privados intersectam os interesses públicos. Quer isto dizer que o objectivo último das relações públicas é legitimar os interesses privados das empresas na sociedade em relação às exigências do bem comum.

Mas, será que as acções comunicacionais desenvolvidas pelas relações públicas para alcançar este objectivo se podem apelidar de persuasão legítima ou serão apenas meras técnicas de engenharia de opinião? As relações públicas proporcionam o entendimento mútuo entre as empresas e os seus públicos ou limitam-se a contribuir para impor a vontade das primeiras sobre os segundos? Será que, por exemplo, quando uma organização promove a sua preocupação com o meio ambiente ou a sustentabilidade está a comunicar um facto idóneo, baseado na filosofia da empresa, ou apenas a construir uma “imagem verde” que lhe permita obter bons resultados de notoriedade pública e o crescimento das vendas (o chamado *greenwash*)? Até que ponto é legítimo que as empresas, com interesses privados, recorram a assuntos de interesse público para criarem a sua imagem pública? Qual é, no fundo, o papel que as relações públicas desempenham na construção da opinião

pública? Persuasão ou manipulação? Estas e outras questões apontam para o problema principal subjacente a este trabalho e que se encontra resumido no seu título: *A Ética das Relações Públicas*.

Como a prática das relações públicas se encontra habitualmente sedeadada nas organizações, muitos autores defendem o seu estudo pelas ciências da gestão e da teoria das organizações. Ao contrário das ciências da gestão que centram atenções no contributo das relações públicas para os objectivos económicos da organização, consideramos que o problema subjacente ao nosso trabalho está fortemente alicerçado nas ciências da comunicação. Estas possibilitam o enquadramento indicado para analisar a lógica interna do fenómeno das relações públicas em relação ao papel que desempenham na ordem social contemporânea, altamente mediatizada e inerentemente comunicacional. No caminho percorrido para alcançar esse objectivo ultrapassámos diferentes etapas, que se apresentam reunidas nas três grandes partes que constituem o nosso estudo: *Fundamentos teóricos, Aplicação empírica e Leitura habermasiana das relações públicas*.

Na primeira parte do nosso estudo – *Fundamentos teóricos* – desenvolve-se uma análise e reflexão cuidada sobre as teorias contemporâneas dedicadas às relações públicas tendo em vista a identificação de um paradigma teórico que permita equacioná-las enquanto elo de ligação entre os interesses privados e os interesses públicos. O paradigma sistémico de relações públicas impôs-se como o paradigma dominante ao provar ser o fundamento das teorias da comunicação simétrica/excelente preconizadas pelo investigador norte-americano James E. Grunig e seus seguidores. Em especial, a tese de que as relações públicas têm um papel social na medida em que fomentam o diálogo entre a organização e os seus públicos sobre temas problemáticos, contribuindo assim para a compreensão mútua e, em última análise, para o interesse público. Uma teoria que tem vindo a ser desafiada por uma escola crítica das relações públicas, que interpreta as relações públicas simétricas como uma “arma de distracção maciça” (McKie e Munshi, 2007: 37) sobre a verdadeira realidade assimétrica das relações públicas: propaganda ou manipulação da opinião pública.

Face à tensão entre uma perspectiva democratizante e outra demonizante das relações públicas, optámos por equacionar a questão através de um estudo de campo, que nos levou, necessariamente, até aos próprios agentes das relações públicas. Afinal, são eles os primeiros a poder reflectir sobre o dilema em que a profissão de relações públicas parece situar-se, isto é, no local em que os interesses privados e públicos colidem. A segunda parte deste estudo – *Aplicação empírica* – é assim dedicada à aplicação de uma auditoria à imagem das relações públicas em Portugal com o objectivo

principal de determinar como podem as relações públicas contribuir para o interesse público estando ao serviço de interesses privados. Para isso, desenvolveu-se uma investigação qualitativa junto de uma amostra de profissionais de relações públicas seniores a operar em Portugal, tanto ao nível de consultoria (agências ou empresas de comunicação) como ao nível interno (departamentos de comunicação ou outros). Esta investigação foi complementada pela análise de conteúdo das notícias veiculadas pela imprensa nacional sobre a indústria das relações públicas bem como pela análise documental dos textos institucionalizados disponibilizados *on-line* pelas associações profissionais de relações públicas.

As conclusões do estudo empírico evidenciaram a potencialidade normativa da prática ética das relações públicas idealizada pela teoria simétrica das relações públicas e conduziram-nos na procura de um novo caminho teórico, que fundamentasse a racionalidade das relações públicas no espaço público. Daí que a última parte deste trabalho – *Uma leitura habermasiana das relações públicas* – seja enquadrada pela teoria de J. Habermas sobre a esfera pública. Mais concretamente, pela reflexão sobre a evolução da ideia de esfera pública e pelo lugar das relações públicas nessa mesma esfera pública. Acreditamos que a partir da teoria habermasiana se poderá revelar a grande complexidade do nosso objecto de estudo e estabelecer conexões que de outra forma não seriam visíveis.

Este livro constitui uma adaptação da tese de doutoramento em Ciências da Comunicação defendida pela autora em Julho de 2010, na Universidade da Beira Interior, e cujo título é *“Relações Públicas e Comunicação. A tensão entre os interesses privado e público”*. O objectivo principal desta tese, em traços largos, consistiu em estudar o fenómeno das relações públicas numa perspectiva estrutural, que fosse além da habitual perspectiva instrumental ou estratégica que norteia a maioria da literatura sobre o tema. O pressuposto principal por detrás da nossa reflexão é que, tal como os indivíduos não podem *não* comunicar (Watzlawick, 1979) também nenhuma organização pode *não* comunicar com os seus públicos. Daí que as relações públicas possam ser estudadas como qualquer outra actividade social; isto é, como uma actividade que não é inerentemente boa nem má, mas uma actividade que se situa no coração da sociedade e sobretudo, um pilar da comunicação entre os diferentes sistemas sociais.

Como em qualquer investigação de doutoramento há razões pessoais subjacentes à escolha das relações públicas como tema de estudo. Em especial, a necessidade de justificar uma área de estudo universitário que sofre de grande falta de reconhecimento junto da comunidade científica. Muitos são os comentários jocosos ou negativos que se ouvem quando

as relações públicas são associadas a porteiro de discoteca, a organizador de festas ou mesmo a cartomante. Chega mesmo a ser irónico que uma profissão que se defina pela gestão da boa imagem e reputação das organizações tenha tão estranha reputação. Daí a necessidade sentida de iniciar este livro como uma reflexão sobre o que são as relações públicas a partir da sua génese na sociedade industrial, as fronteiras conceptuais com outras áreas da gestão e da comunicação e a sua *praxis* ao serviço das organizações, no capítulo denominado “A definição de relações públicas”.

Acreditamos que as relações públicas são um fenómeno demasiado importante e com crescente presença no espaço público para não serem compreendidas em toda a sua complexidade e estudadas de forma sóbria e cuidadosa. Não é à autora, porém, que cabe o juízo sobre se contribuiu ou não, para atingir esse objectivo.

PARTE I
A DEFINIÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

CAPÍTULO 1

1. O que são as relações públicas?

Ao longo do tempo muitas respostas têm sido dadas, tanto por investigadores como profissionais, à questão “O que são as relações públicas?”. No entanto, a pluralidade de perspectivas dificulta a tarefa de identificar uma definição única, precisa e institucionalizada. A explicação para este paradoxo reside, por um lado, na elevada ambiguidade sobre qual o seu verdadeiro campo disciplinar e de actuação, muitas vezes misturado com outras áreas como a publicidade, o marketing ou a gestão e, por outro lado, devido à confusão semântica associada às diversas actividades de relações públicas e que contribui para a sua incompreensão.

Face à dificuldade em decidir qual a melhor resposta para a questão sobre o que são as relações públicas optamos por elencar um conjunto de definições que, à partida, têm algo em comum. São definições que podem ser interpretadas através da distinção entre definições descritivas (ou operativas) e normativas (ou prescritivas). O primeiro tipo de definições dá conta de um estado de coisas no mundo, descreve aquilo que *é* ou existe na prática das relações públicas; o segundo tipo diz o que *deve ser* (ou não ser), o que considera ser bom (ou mau) na prática das relações públicas. A maioria das definições acaba por, na verdade, combinar elementos de ambos os géneros, como se pode observar na pequena amostra a seguir reunida.

Em meados dos anos 70, Rex F. Harlow (1976) dedicou-se à construção de uma definição de relações públicas a partir da extensa recolha de 472 definições e da opinião de 83 profissionais norte-americanos:

“As relações públicas são uma função de gestão distinta que contribui para estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolvem a gestão de problemas ou discussões; contribuem para que a gestão se mantenha informada e sensível à opinião pública; definem e enfatizam a responsabilidade da gestão servir o interesse público; ajudam a gestão a manter-se ao corrente e a utilizar a mudança efectivamente, servindo de sistema de alarme e de

antecipação de tendências; e utilizam a investigação e a comunicação como suas principais ferramentas de forma ética e sensata” (Harlow, 1976: 36).¹

No clássico *Traité de relations publiques*, Lougovoy e Huisman (1981) fundamentam-se no documento publicado em 1974 pelo Centre Européen des Relations Publiques (CERP) sobre as definições das principais associações de relações públicas em vigor em diferentes países europeus para, assim, proporem uma definição europeia única:

“Função ou actividade da direcção de uma empresa, de um organismo público ou privado, de um particular ou de um grupo, as relações públicas visam criar, estabelecer, manter ou melhorar, por um lado, a confiança, a compreensão e a simpatia, e por outro lado, as relações com os grupos, geralmente chamados de públicos que, no interior ou no exterior da instituição, condicionam a sua existência e o seu desenvolvimento. As relações públicas implicam a aplicação de uma política de comunicação consciente, organizada, sistemática e contínua” (p. 61).

Mais recentemente, Gordon (1997) dedicou-se a comparar as definições apresentadas nos manuais de relações públicas mais populares para chegar à conclusão de que os conceitos de “gestão”, “organização” e “públicos” são elementos comuns a todas as definições:

“[PR is the] *management of communication between an organization and its publics*” (Grunig e Hunt, 1984: 6) é, provavelmente, a definição mais famosa. A economia de palavras, justificam os próprios autores, mostra que não pretendem ser prescritivos, ou seja, que não procuram determinar o que os profissionais realmente fazem, os efeitos que procuram alcançar ou o grau de responsabilidade com que devem desenvolver as suas actividades (*ibid.* 7).

A proposta apresentada por Cutlip, Center e Broom em *Effective Public Relations*, também muito citada, é mais prescritiva na medida em que realça o objectivo de alcançar “relações mutuamente benéficas”:

“As relações públicas são uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os vários públicos dos quais depende o seu sucesso ou fracasso” (2001: 34).

Em *Public Relations as Communication Management*, Crable e Vibbert (1986) também enfatizam a inter-relação entre a organização e os

¹ A responsabilidade da tradução de todos os excertos citados ao longo destas páginas é da autora.

públicos implícitos no conceito de meio envolvente, antes de descreverem a actividade das relações públicas:

“As pessoas que praticam relações públicas utilizam a comunicação de forma a tornar as situações melhores para as organizações e para fazerem as próprias organizações melhores para o meio envolvente. As relações públicas são parte do que uma organização faz a si mesma e ao seu meio envolvente de forma a tornar a situação melhor para todos (p.4). [As relações públicas] são uma função multifacetada de gestão da comunicação que está envolvida na investigação, análise, aplicação e reavaliação das relações entre a organização e qualquer aspecto do seu meio envolvente” (p.5).

A definição sugerida por Baskin, Aronoff e Lattimore (1997), apesar de longa é também bastante operativa:

“As relações públicas são uma função de gestão que ajuda a alcançar os objectivos organizacionais, a definir a filosofia e a facilitar a mudança organizacional. O profissional de relações públicas comunica com todos os públicos internos e externos relevantes para desenvolver relações positivas e para criar consistência entre os objectivos organizacionais e as expectativas sociais. O profissional de relações públicas desenvolve, executa e avalia os programas organizacionais que promovem a troca de influência e a intercompreensão entre as partes constituintes da organização e os públicos” (p. 5).

No manual *Public Relations Concepts and Practices*, Simon (1984) não apresenta uma definição única de relações públicas mas sublinha seis características importantes: (1) função de gestão, (2) relações entre a organização e os seus públicos, (3) análise e avaliação através da investigação, (4) aconselhamento de gestão, (5) planeamento, implementação e execução de programas de acção e sua avaliação através de pesquisas e (6) alcançar *goodwill*, ou seja, a boa vontade da comunidade para com as actividades da organização (Simon *apud* Gordon, 1997: 59).

De forma semelhante, Wilcox, Ault e Agee (1992: 8), em *Public Relations: Strategies and Tactics*, em vez de proporem uma definição única de relações públicas enumeram as palavras-chave que deveriam constar em qualquer definição de relações públicas: (1) deliberadas, (2) planeadas, (3) resultados, (4) interesse público (beneficiar mutuamente a organização e o público), (5) comunicação bidireccional, e (6) função de gestão.

Muitas mais definições se poderiam enunciar mas a conclusão mais consensual continuaria a ser que as relações públicas são responsáveis por gerir a relação de uma organização com os diferentes actores sociais – vulgarmente apelidados de “públicos” – através da comunicação

planificada. Enfatizar o conceito de gestão tem, pelo menos, duas implicações principais. Em primeiro lugar, permite sublinhar a ideia de que as actividades desempenhadas pelas relações públicas devem ser levadas a cabo de uma forma reflectida e planeada: as relações públicas enquanto função de gestão. O enquadramento numa cultura de gestão implica que as relações públicas aprendam a estabelecer objectivos mensuráveis e a avaliar o resultado das suas actividades de forma a poderem provar a sua contribuição para o sucesso da organização. Além disso, enfatizar a função de gestão também contribui para autonomizar a área de acção das relações públicas e, assim, contrariar a tendência para a sua integração no marketing que, como veremos mais à frente, se observou especialmente a partir dos anos 80.

A ênfase na gestão tem uma segunda implicação, talvez mais importante. A ênfase na gestão reflecte a crença de que o desempenho das relações públicas na organização contribui para a gestão da organização no sentido lato, isto é, na articulação das políticas e da filosofia organizacional. Esta crença contraria uma concepção das relações públicas limitadas à função de aplicação de acções ou programas de comunicação que servem de suporte a objectivos organizacionais em cuja formulação não tomou parte. Certamente que os agentes de relações públicas nem sempre contribuem para a definição dos objectivos organizacionais e, por isso mesmo, as definições de relações públicas enquanto função de gestão podem ser mais normativas do que descritivas. No entanto, a mensagem mais comum na literatura de relações públicas é que a profissão pode e deve dar esse contributo na gestão das organizações.

A discussão sobre o tema foi iniciada por Broom e Smith (1979) ao atribuírem, teoricamente, quatro principais papéis ao profissional de relações públicas nas organizações:

1. “Prescritor especialista” (*expert prescriber*) – é considerado a autoridade sobre comunicação, daí que os órgãos de gestão se apoiem nele para a resolução de problemas. Investiga e define os problemas de relações públicas, desenvolve programas e implementa-os, recorrendo ou não à ajuda de profissionais de outras áreas.
2. “Facilitador comunicacional” (*communication facilitator*) – actua como intermediário ao interpretar, mediar e manter aberta a comunicação bidireccional entre uma organização e os seus públicos. É muitas vezes o contacto oficial na organização; consegue remover barreiras e estabelecer linhas de comunicação entre todas as partes interessadas, trabalhando a partir da ideia de que a compreensão mútua facilita o processo de tomada de decisões e providencia benefícios compartilhados.

3. “Facilitador da resolução de problemas” (*problem solving facilitator*) – procura identificar e resolver problemas trabalhando em conjunto com os envolvidos. Participa nas decisões estratégicas, ajudando a estabelecer objectivos, a definir necessidades comunicacionais, e aconselha sobre a implementação de programas de relações públicas em situações de crise.
4. “Técnico de comunicação” (*communication technician*) – possui elevada capacidade para desenvolver programas comunicacionais quer passem pela escrita de comunicados de imprensa, edição de publicações internas ou desenvolvimento de *websites*. Este profissional raramente se envolve no processo de tomada de decisões.

Esta tipologia viria a ser simplificada por Broom e Dozier (1986) no modelo dicotómico “gestor” (*manager*) e “técnico” (*technician*) de relações públicas, ao constatarem que as funções do gestor de relações públicas combinam vários elementos de “prescritor especialista, facilitador comunicacional e facilitador da resolução de problemas”. Assim, definem como “técnico de relações públicas” aquele que centra atenção nos assuntos tácticos, como por exemplo escrever conteúdos para diferentes meios, gerir eventos ou a relação com os *media*. Já o “gestor de relações públicas” tem uma perspectiva da comunicação mais estratégica, pois cria a estratégia global, analisa o *briefing* dos clientes e é responsável pela resolução de problemas e crises. O facto de o gestor tomar parte do processo de tomada de decisões da organização e o técnico implementar as decisões tomadas por outros é a principal característica diferenciadora entre estes dois tipos de agentes de relações públicas.

O binómio gestor/técnico de relações públicas tem sido alvo de variadíssimos estudos. Através de uma sondagem de opinião aos profissionais, Lauzen e Dozier (1992) constataram que um meio envolvente instável quanto à constituição dos públicos tem maior probabilidade de conduzir o profissional sénior de relações públicas às funções de gestão e de atrair maior poder à sua própria função. Além disso, descobriram que uma organização que se vê a si mesma como um sistema aberto, envolvendo as audiências no desenvolvimento das estratégias de gestão dos assuntos polémicos, aumenta a probabilidade de os profissionais de relações públicas ocuparem uma função de gestão e, assim, demonstrarem qual o seu real valor na organização (Lauzen e Dozier, 1994; Moss *et al.*, 2000). Esta perspectiva das relações públicas está muito próxima da visão do *issues management*, um processo de gestão que passa pela identificação de temas, tendências ou atitudes do público que podem influenciar positiva ou negativamente uma organização, a partir da qual se coordenam

recursos e desenvolvem estratégias para os enfrentar, incluindo programas de comunicação.²

Outro contributo interessante para o estudo do papel dos profissionais de relações públicas está ligado às questões de género (Toth e Cline, 1989; Creedon, 1991; Grunig, Toth e Hon, 2001). Dozier e Broom (1995) constataram que os homens ocupam durante mais tempo a sua posição nas organizações e têm melhor experiência profissional. Logo, há maior probabilidade de virem a ocupar um lugar de gestão e de auferirem um salário mais elevado. Do lado das vozes feministas sobressai a crítica à dicotomia gestor/técnico por se tratar de uma tipologia que tende a trivializar a dimensão técnica da profissão, menos valorizada, e que é frequentemente desenvolvida por mulheres. No entanto, em muitos casos, essas profissionais têm funções duplas, estratégicas e táticas, uma vez que o papel técnico é multifacetado e, por isso mesmo, também têm a responsabilidade da tomada de decisões.

Portanto, variados estudos apontam para uma hierarquização do estatuto profissional das relações públicas nas organizações com base na distinção entre funções estratégicas e operacionais. De acordo com Toth *et al.* (1998) e Moss *et al.* (2000) pode ser ainda identificado outro tipo de agente de relações públicas altamente especializado: o “conselheiro sénior” (*senior adviser*). Trata-se de um profissional que não integra os quadros da empresa mas que reporta directamente ao CEO. Este *expert*, com funções de aconselhamento sobre decisões de relações públicas ao mais alto nível, pode ou não pertencer a uma empresa de consultoria em comunicação.

Em última análise, a defesa de um papel de gestão para as relações públicas faz sobressair o facto de que, sem poderem influenciar o processo decisório da organização, a legitimação das relações públicas nas organizações não seria mais do que uma proposta idealista e, conseqüentemente, qualquer tentativa para desenvolver processos estratégicos de relacionamento com os públicos deixaria de ser viável. De facto, historicamente, a actividade central das relações públicas consistiu em disseminar informação. A ênfase numa função de gestão em detrimento dessa actividade abre caminho para uma definição de relações públicas com um posicionamento mais lato e estratégico. Para reforçar este ponto vale a pena descrever, com algum detalhe, o que é suposto fazerem as relações públicas e como o fazem.

² O *issues management* - expressão cunhada por W. Howard Chase em 1976, que pode ser traduzida por gestão de assuntos potencialmente conflituosos - tem vindo a desenvolver-se como actividade autónoma situada entre as relações públicas e a gestão das organizações. Esta tendência é especialmente visível na literatura norte-americana.

Mais do que definir o que os agentes de relações públicas fazem (porque certamente que nem todos fazem o mesmo) importa descrever – na secção 2.3 – aquilo que pode ser chamado o processo de planificação de relações públicas, para assim se ter uma imagem do que as relações públicas são (ou podem ser) na perspectiva de gestão.

Mas, antes disso, e voltando a reflectir sobre a selecção de definições de relações públicas com que começámos este capítulo, atentemos numa outra conclusão, porventura mais surpreendente. Entre essas definições sobressaem os conceitos de gestão, organização e públicos mas, também a omissão de um conceito que à partida seria óbvio numa definição de relações públicas – o conceito de *persuasão*. A explicação para este facto encontra-se em dois movimentos inerentes à própria história das relações públicas e que irão ser abordados nas duas secções seguintes: um movimento interno, patente na procura de uma definição de relações públicas que contrarie a conotação negativa da intenção persuasiva e propagandística associada ao advento das relações públicas nos finais do século XIX; e, um movimento externo, de afastamento da integração com o marketing, especialmente visível a partir da década de 80 do século XX.

1.1 A génese das relações públicas na sociedade industrial

O nascimento da comunicação empresarial enquanto função planeada nas organizações remonta aos finais do século XIX – especialmente nos EUA e no Reino Unido – um período de rápida expansão industrial e de modificações sociais sem precedentes. É num contexto marcado pelo forte desenvolvimento da produção em massa, dos caminhos-de-ferro, das telecomunicações e pela expansão da imprensa que as grandes empresas começaram a sentir necessidade de comunicar de uma forma mais planificada dando azo aos primeiros agentes de publicidade e de imprensa.

Os primeiros agentes de imprensa ficaram na história pela sua habilidade em montar “pseudo-eventos”³ tendo como único objectivo provocar notícias favoráveis aos seus clientes. Estes propagandistas faziam de tudo para promover personalidades, produtos ou ideias, na maior parte das vezes sem respeito pela verdade ou exagerando a realidade.⁴

³ O conceito “pseudo-eventos” foi popularizado por Daniel J. Boorstein na obra “*The image: a guide to pseudo-events in America*” (1961).

⁴ O empresário artístico P. T. Barnum ficou na história dos EUA como o principal expoente da actividade de agente de imprensa (*press agentry*) e como autor da expressão “there’s a sucker born every minute”.

A *publicity*⁵ e a publicidade, que hoje constituem duas áreas distintas, surgiram na altura como técnicas de promoção sobrepostas e pouco claras uma vez que muitos dos artigos de jornal eram escritos por jornalistas a soldo das empresas - algo impensável nos nossos dias, tanto por razões legais como éticas.⁶ Percebe-se, assim, o olhar de desaprovação com que os agentes de relações públicas encaram a génese da sua actividade neste período, marcado por uma prática persuasiva, propagandística e nada transparente.

À medida que o liberalismo económico e os monopólios se desenvolviam, a concentração de riqueza e poder despoletava fortíssimas contestações por parte dos assalariados, degenerando mesmo em conflitos violentos. Os grandes magnatas industriais actuavam imunes às pressões do governo ou da opinião pública baseando-se no princípio de que quanto menos o público soubesse, mais eficientes e lucrativos seriam os negócios. Esta visão do mundo é frequentemente ilustrada com o seguinte episódio. Em 1879, em Nova Iorque, um jornalista perguntou a William Vanderbilt, presidente de uma importante empresa de caminhos-de-ferro, as razões para ter suspenso alguns comboios na linha entre Nova Iorque e Chicago. Vanderbilt terá explicado que esses comboios eram demasiado caros para o número de passageiros que acolhiam. Quando o jornalista lhe retorquiu se não seria possível restabelece-los em prol do interesse público, terá respondido contundentemente: “*O público que vá para o diabo!*”⁷

Na viragem para o século XX, a opinião pública começava a tomar consciência das políticas menos éticas dos negócios. A era do imperialismo industrial seria, em grande parte, desafiada pela informação, em especial, pelos jornalistas de investigação que denunciavam escândalos associados

⁵ O termo *publicity* é muitas vezes traduzido incorrectamente como publicidade. Por publicidade deve entender-se todas as mensagens inseridas nos meios de comunicação social por um anunciante identificado que paga pelo tempo ou pelo espaço publicitário. A *Publicity* consiste na informação proporcionada por uma fonte externa aos meios de comunicação social e que surge em formato de notícia na imprensa. Trata-se de um método não controlado de difundir mensagens já que a fonte não paga aos meios de comunicação pela sua divulgação. Em Portugal não é comum utilizar este termo mas antes a expressão “assessoria de imprensa” ou “assessoria mediática”.

⁶ Para uma descrição acurada sobre a história das relações públicas norte-americanas ver, por exemplo, a obra de Scott Cutlip, *The unseen power: public relations – a history* (1994).

⁷ Este episódio é frequentemente citado. Veja-se, a título de exemplo, a descrição de Cutlip (1994) ou de Bernays (1952: 50-54).

ao poder, ao capitalismo e à corrupção na política.⁸ As pressões do meio envolvente obrigaram as grandes empresas a abandonar a sua postura de secretismo nos negócios e a contratar os chamados “agentes de imprensa” - a sua função seria disseminar informação (*publicity*) que combatesse as acusações nos jornais. Estavam, assim, criadas as condições para o surgimento de empresas de *publicity*, precursoras das actuais agências de relações públicas, e onde Ivy Lee - que é considerado o pioneiro das relações públicas - dá os seus primeiros passos profissionais.⁹

Ivy Ledbetter Lee (1877-1934) começou a sua carreira como jornalista de negócios mas viria a estabelecer-se como agente de imprensa ao serviço de variadas empresas, a partir de 1904. Em *The Unseen Power: Public Relations, a history*, Scott Cutlip (1994) apresenta Ivy Lee como o primeiro a compreender a importância de encontrar um compromisso entre as forças sociais em litígio, alertando os seus clientes para a urgência de optar por uma modificação substancial do comportamento empresarial. De acordo com o seu biógrafo, Lee acreditava poder ajudar os negócios e o público em geral a entenderem-se agindo como um conselheiro das empresas “no tribunal da opinião pública” (Hiebert, 1966: 185).

A “Declaração de Princípios” é habitualmente considerada o marco fundador da actividade de relações públicas. Enquanto agente de imprensa, Lee preocupava-se em anexar a todas as informações produzidas para os jornalistas um documento que, além de anunciar a sua intenção de comunicar com os jornalistas, o que só por si já era inovador, realçava os valores subjacentes a essa mesma intenção: sinceridade, integridade, credibilidade. O “pai das relações públicas” demonstrava, assim, em 1906, perceber como a promoção favorável a um cliente está dependente não só do bom trabalho de promoção mas também do posicionamento ético com que desenvolve as suas actividades.

Uma outra inovação para a época consistiu na introdução da agora muito comum “política de portas abertas”. Lee defendia a visita dos jornalistas a locais antes completamente interditos, como fábricas ou zonas

⁸ *Muckrakers* é nome atribuído aos jornalistas que, nesta altura, se dedicavam à revelação de escândalos no âmbito empresarial e político – traduzido à letra significa aqueles que põem os panos sujos ao sol.

⁹ A história das relações públicas tem sido alvo de grande atenção, especialmente no que concerne à realidade norte-americana. Há várias aproximações biográficas ao tema (por ex., Hiebert, 1966; Cutlip, 1994; Cutlip, 1995; Tye, 2002), assim como autobiográficas (Hill, 1963; Bernays, 1948); há ainda relatos históricos centrados na mudança social e cultural (Ewen, 1996) e na evolução político-económica da perspectiva das grandes corporações (Olasky, 1987; Marchand, 1998; Tedlow, 1979).

de acidentes. Em contrapartida, não deixava de exigir que a peça jornalística apresentasse uma descrição objectiva e justa dos acontecimentos, e claro, onde estivesse contemplada a própria versão da empresa. Esta política de relacionamento com a imprensa ficou bem ilustrada no serviço prestado à *Pennsylvania Railroad* durante um grave acidente ferroviário em Gap (Pennsylvania). Apesar das reticências da empresa, que preferia nunca falar à imprensa, Ivy Lee convidou imediatamente jornalistas para o local do acidente, forneceu informação factual e respondeu a todas as questões. No fundo, como Harrison e Moloney (2004: 209) destacam, Lee promoveu o direito de acesso dos jornalistas aos locais dos acontecimentos e deu início às boas práticas na gestão da relação com os meios de comunicação social.

O serviço prestado aos *Rockefeller*, a família mais rica do planeta em 1914, tem sido considerado pelos historiadores o caso mais emblemático da carreira de Ivy Lee e apresentado como o melhor exemplo do princípio de acção subjacente à actividade das relações públicas: *O público tem o direito a ser informado*. Entre outros, o episódio negro ocorrido em 1913, na cidade mineira de Ludlow (Colorado) – em que um grupo de mineiros, mulheres e crianças morrem durante os confrontos numa manifestação grevista – contribuiu para tornar Rockefeller o homem mais odiado dos EUA. Lee conseguiria reabilitar a má reputação do seu cliente apoiando-se, sobretudo, na política de falar abertamente através dos meios de comunicação social. Além disso, incentivou-o a divulgar publicamente sempre que investia parte da sua fortuna em obras de beneficência. De certa forma, os frutos da política de acção de Ivy Lee chegaram até aos nossos dias através da Fundação Rockefeller.¹⁰

Na biografia *Courtier to the Crowd* (1966), R. E. Hiebert realça que ao longo da sua vida como agente de imprensa e conselheiro da imagem de grandes industriais, Lee desenvolveu uma verdadeira “psicologia da multidão”: o sucesso de lidar com multidões advém da arte de ser credível; ser credível requer líderes que podem fertilizar a imaginação e organizar o desejo das multidões; uma vez que as multidões não raciocinam, podem ser organizadas e estimuladas através de símbolos e frases (*apud* Cutlip,

¹⁰ Apesar do imenso sucesso como agente de imprensa, Ivy Lee viria a acabar a sua carreira em desgraça ao ficar associado à propaganda nazi pelos serviços prestados a uma associação industrial alemã. De acordo com o seu biógrafo, Lee via as relações públicas como o equivalente a um advogado no tribunal da opinião pública. No entanto, tal como um advogado nem sempre examina a correcção por detrás da motivação dos seus clientes para o representar dentro dos limites da lei, também o agente de imprensa não questiona a motivação do seu cliente para promover os seus interesses enquanto for permitido pela opinião pública (Hiebert, 1966: 317).

1994: 61). Seguindo esta lógica, afirmava poder desenvolver estratégias com sucesso desde que baseadas em três elementos fulcrais: (1) humanizar os temas (cada indivíduo é influenciável por argumentos lógicos; o público em geral só se interessa pelo lado emocional); (2) influenciar os líderes de opinião (porque a multidão anseia por guias); e (3) dar exemplos concretos (Lee, *apud* Harrison e Moloney, 2004: 212).

Apesar da sua carreira de sucesso, não se pode deixar de realçar que “Lee nunca desenvolveu um único estudo de opinião”, guiando-se pelo seu bom senso e com “um sentido intuitivo da opinião pública” (Grunig e Hunt, 1984: 34). É por isso natural que outro dos pioneiros das relações públicas, Edward L. Bernays, viesse a afirmar que enquanto o seu trabalho se fundamentava em “persuasão científica”, o trabalho do seu concorrente era apenas arte.¹¹ Bernays (1891-1995) é consensualmente apontado como o precursor das relações públicas científicas, na medida em que, como Pavlik bem realça, é com ele que as relações públicas começam a reivindicar a necessidade vital de serem estudadas a partir das ciências sociais. Quer isto dizer que Bernays percebeu ser impossível influenciar eficazmente a opinião pública sem compreender minimamente o comportamento humano (Pavlik, 1987: 105). Não é pois de admirar que as relações públicas entrem nos estudos universitários pela sua mão, sendo leccionadas pela primeira vez em 1923, na Universidade da Nova Iorque. Neste mesmo ano é também publicado aquele que é considerado o 1.º livro de relações públicas e a partir do qual o conceito *PR counsel* entra no léxico americano: *Crystallizing public opinion* (Bernays, 1923).

O desenvolvimento das relações públicas no início do século XX, nos EUA, acompanhou, em grande parte, a passagem de uma gestão muito orientada para a produção, herdada da revolução industrial, para uma gestão centrada nas vendas e na promoção dos produtos ou serviços. O despertar de uma sociedade da abundância, levava as empresas a centrarem-se no consumidor, no mercado, e na procura de mecanismos para incentivar ao consumo. Daí que cada vez mais empresas sentissem necessidade de contratar conselheiros de relações públicas e publicitários para promover os produtos e abrir novos mercados. Com o tempo, as empresas também reconhecem poder reduzir os riscos nos seus negócios através de pesquisas sobre o que é que os consumidores realmente querem e como vêem a empresa e os seus produtos. De forma semelhante, também os departamentos de relações públicas (seguindo os ensinamentos de Bernays,

¹¹ A opinião de Bernays sobre Lee é citada por Hiebert em “*Courtier to the Crowd*” (1966: 2).

como veremos mais à frente) começam a fundamentar o seu trabalho em técnicas de análise da opinião pública mais sofisticadas, enquadradas pelas teorias da comunicação de massa em expansão nos anos 30.

Além disso, cada vez mais conscientes de que as empresas não sobrevivem se ignorarem o impacto das mudanças sociopolíticas nas relações que estabelecem com os diferentes grupos da sociedade, as relações públicas evoluem para áreas de especialização que vão muito além da simples *publicity*, hoje mais conhecida como assessoria de imprensa. É o caso, por exemplo, da promoção de relações com os investidores (as relações públicas financeiras) ou das relações com o governo (*public affairs, lobbying*). Assim, em meados do século XX, o papel de disseminação de informação das relações públicas começa a ser substituído por uma função de partilha de informação (bidireccional) baseada na pesquisa dos públicos e que tem como objectivo principal criar o entendimento entre as organizações e os seus públicos mais influentes.

No fundo, estavam lançadas as sementes que fizeram vingar as duas funções profissionais que continuam, até hoje, a formatar a forma como a comunicação das organizações é entendida – *relações públicas e marketing*. Quer isto dizer que uma organização para prosperar necessita preocupar-se com temas de interesse público e fomentar o entendimento mútuo (relações públicas) e também, com formas eficientes de levar os produtos ao mercado e de fidelizar consumidores (marketing). Desde então, tanto as relações públicas como o marketing desenvolveram-se no mundo industrializado, formatado pelos condicionalismos socioeconómicos característicos de cada época. Actualmente, facilmente se encontra um responsável pela comunicação nas organizações quer sejam comerciais, industriais, políticas ou não governamentais. Sem esquecer, naturalmente, a gestão da comunicação e das relações públicas a nível pessoal.

1.2 As fronteiras conceptuais das relações públicas

As relações públicas e o marketing têm sido frequentemente perspectivados como as duas principais disciplinas de gestão da comunicação ao serviço das organizações.¹² No centro desta visão reside o pressuposto de que o marketing lida com o *mercado* e as relações públicas com os *públicos* de uma organização. A comunicação com o mercado é essencialmente orientada para o produto na medida em que se pretende falar com um segmento de consumidores previamente identificado; a comunicação com os públicos é relativa a temas mais gerais ou institucionais e não tão

¹² Ver, por exemplo, Kotler e Mindak (1978) ou Cutlip *et al.* (1952).

direccionados para o produto, uma vez que se pretende falar com um grupo de indivíduos que são ou podem vir a ser afectados pelas decisões ou acções empresariais. Esta separação entre públicos e mercados é ainda mais vincada pela ideia de que, por um lado, as empresas devem tratar os públicos de uma forma mais dialogante ou bidireccional, tendo em vista o entendimento mútuo, enquanto que, por outro lado, os mercados podem ser abordados de forma mais persuasiva e unidireccional na medida em que as vendas são o seu objectivo último.

Esta perspectiva, largamente difundida por investigadores na área das relações públicas, assenta na premissa de que o marketing e as relações públicas são diferentes na sua essência e que, conseqüentemente, desempenham papéis distintos na organização: persuasão e entendimento mútuo, respectivamente (ver, por ex., Grunig *et al.*, 1992). Alguns autores consideram mesmo prejudicial para a organização combinar as duas funções, na medida em que olham para o papel especialmente importante das relações públicas na construção de relacionamentos com os públicos em situações de gestão de crise e de conflito (por ex., Ehling *et al.*, 1992; Kitchen e Moss, 1995). Nessas situações é essencial entrar em diálogo com os públicos fora do contexto das vendas e dos lucros.

Na nossa opinião, qualquer tentativa para definir o campo de acção das relações públicas por comparação com o marketing deve passar, necessariamente, pela análise dos objectivos que ambos permitem atingir. Definido de forma simplista, o marketing constrói e mantém um mercado para os bens e serviços de uma empresa, já as relações públicas constroem e mantêm relações de aceitação mútua entre a empresa e os meios envolventes sociais e políticos. Esta mesma ideia encontra-se resumida no artigo de Broom *et al.* (1991: 223)¹³:

“As *relações públicas* são um processo de gestão que tem por objectivo atingir e manter o acordo e comportamentos positivos entre os grupos sociais dos quais uma organização depende para alcançar a sua missão. A sua responsabilidade fundamental consiste em construir e manter um meio envolvente hospitaleiro para uma organização.

O *marketing* é um processo de gestão que tem por objectivo atrair e satisfazer os consumidores (ou clientes) a longo prazo de forma a alcançar

¹³ Neste artigo da *Public Relations Review*, Broom *et al.* (1991) descrevem as conclusões de um painel de debate constituído por quatro importantes investigadores norte-americanos sobre a distinção das funções de gestão das relações públicas e de gestão de marketing. Entre eles sobressai Philip Kotler, um dos autores mais citados na área do marketing.

os objectivos económicos de uma organização. A sua responsabilidade fundamental consiste em construir e manter um mercado para os produtos ou serviços de uma organização”.

A partir dos anos 80 surge uma nova tendência na gestão da comunicação que olha para as relações públicas e para o marketing como funções integradas - uma tendência prevista em *Marketing and Public Relations. Should they be partners or rivals?*. Neste importante artigo, Kotler e Mindak (1978: 20) sublinham que o facto de as empresas estarem sob crescente regulação e pressão, por parte de grupos de interesse e do governo, iria provocar o aparecimento de novos padrões de operação e inter-relação das funções das relações públicas e do marketing. Na prática, este novo padrão viria a ser conhecido como *integrated marketing communication* (IMC) ou, simplesmente, “comunicação de marketing”. O IMC fundamenta-se na ideia de que todas as variáveis promocionais ao serviço de uma organização estão focadas em objectivos corporativos comuns – a imagem da organização e dos seus produtos – e, conseqüente interdisciplinaridade de técnicas e meios (publicidade, promoção de vendas, marketing directo, patrocínio e mecenato, assessoria de imprensa, etc.). Apesar da força deste argumento, cuja importância reside na integração pragmática de algumas técnicas de comunicação (especialmente, a *publicity*), o casamento entre relações públicas e marketing serviu apenas para enfatizar os *consumidores*, reais ou potenciais, em detrimento de todos os outros *públicos* (tais como, fornecedores, distribuidores, líderes de opinião, comunidade ou sociedade em geral).

Vários factores, como Wilcox *et al.* (2006: 25-26) explicam, provocaram a tendência para a integração das relações públicas no marketing:

1. A redução do tamanho das organizações e a sua reestruturação obriga a um maior aproveitamento dos recursos.
2. A redução dos orçamentos de marketing e de publicidade conduz à procura de formas alternativas das empresas transmitirem as suas mensagens. A *publicity* do produto, em especial, é considerada o exemplo por excelência da “publicidade grátis”.
3. A consciência de que a publicidade perdeu a sua eficácia devido à elevada saturação e à falta de credibilidade – um tema que o livro de Al e Laura Ries (2002), *A queda da publicidade e a ascensão das relações públicas*, veio empolar ainda mais.
4. A constatação de que o marketing pode ser afectado por questões de política social e pública. A legislação referente ao meio ambiente, por exemplo, afecta a produção das embalagens e as características dos produtos;

logo, importa incluir as relações públicas desde o início do processo de gestão do produto.

Desde o final do século XX, muitas teorias se têm imposto na análise da gestão da comunicação das organizações, em busca do conceito que melhor defina o valor das relações públicas enquanto estrutura integrada e holística de comunicação. É o caso dos conceitos de “gestão da imagem” e de “gestão da reputação”, que têm sido proficuamente utilizados na literatura de relações públicas e de marketing, quer como sinónimos quer como conceitos diferenciados. Em relação à utilização sinónima do conceito de imagem e de reputação, Gotsi e Wilson (2001: 25-26) assinalam a existência de autores que os definem como “a impressão total ou compreensiva que os *stakeholders* têm sobre uma empresa”. Em relação à utilização distinta dos conceitos, outros autores defendem que a substituição do conceito de imagem pelo de reputação se deve à polissemia e às associações negativas do termo imagem (Grunig, 1993; Rindova, 1997). De acordo com Rindova (1997: 189), as conotações negativas do conceito de imagem corporativa provocaram a transição do foco de atenção da gestão da imagem (acções superficiais ou cosméticas para fazer com que uma empresa pareça melhor) para a gestão da reputação (acções substantivas e responsáveis que provocam o interesse do público).

Outra interpretação possível para distinguir os conceitos de imagem e de reputação consiste em definir o primeiro como o produto da comunicação da empresa e o segundo como o resultado do seu comportamento (Villafãne, 2004: 26-28). No entanto, se se considerar que o comportamento também comunica, ou seja, se se olhar para o conceito de imagem de uma forma mais holística, continuará a ser difícil distinguir os dois conceitos. Como Costa (2001: 58) refere, a imagem da empresa é um efeito com causas diversas: percepções, induções, deduções, projecções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos que, directa ou indirectamente, estão associadas entre si e à empresa. Para alguns autores, a reputação pode ser ainda entendida como a cristalização da imagem através do tempo (Fombrun, 1996: 72; Villafãne, 2004: 31). Não nos parece possível, porém, identificar o momento em que a imagem de uma empresa se transforma em reputação. Afinal, a consolidação de uma imagem positiva junto dos públicos demora tanto tempo quanto a criação de uma boa reputação empresarial.

Independentemente do conceito utilizado, consideramos mais interessante destacar que esta discussão faz sobressair a ideia de que a “imagem”

ou “reputação” de qualquer organização será sempre o resultado de um processo de construção mental por parte dos públicos e não uma transmissão literal das intenções da empresa. Quer isto dizer que as empresas não podem deixar de estar conscientes do seguinte facto: a opinião que os públicos detêm sobre uma empresa e o comportamento consequente é sempre resultado de um processo de aquisição de conhecimentos em relação a produtos, serviços, marca, empresa, que evolui ao longo do tempo e que não decorre apenas das mensagens produzidas pela própria organização. Por essa razão, é extremamente importante que a imagem ou reputação de uma organização seja continuamente analisada pelas relações públicas.

Actualmente, além do conceito de gestão de imagem ou de gestão da reputação vulgarizou-se designar *corporate communication* à gestão da actividade comunicacional de uma empresa, tanto a nível interno como externo:¹⁴

“A comunicação corporativa consiste na disseminação de informação por parte de vários actores de uma organização, que têm como objectivo comum elevar a capacidade da organização para manter a sua licença para operar na sociedade” (Van Riel e Fombrun, 2007: 25).

Para os defensores do conceito de “comunicação corporativa”, as relações públicas são um dos cinco departamentos especializados em lidar com os *stakeholder* ou públicos ¹⁵ de uma empresa, como explicam Van Riel e Fombrun (2007: 181-182):

1. *Comunicação interna* – departamento responsável pela comunicação com os colaboradores da organização (está ligado à função de recursos humanos).
2. *Comunicação de marketing* – departamento responsável pela comunicação com os consumidores e com os clientes (está ligado ao departamento de marketing).
3. *Relações com investidores* – departamento responsável pela comunicação com os investidores e analistas que monitorizam a performance financeira da empresa.

¹⁴ Ver, por exemplo, entre muitos outros, Fombrun (1996), Van Riel e Balmer (1997), Van Riel (1995), Van Riel e Fombrun (2007), Argenti (2006), Cornellissen (2008). Em Portugal, o conceito de *corporate communication* tem sido traduzido à letra por comunicação corporativa ou, simplesmente, por comunicação empresarial.

¹⁵ O conceito *stakeholder* tem sido mais vulgarizado por autores do âmbito das teorias da gestão e das organizações; o conceito de *público* é preferido no campo das relações públicas.

4. *Relações governamentais* (também chamado de *public affairs*) – departamento responsável pelas relações da empresa com os reguladores, legisladores e outros representantes governamentais.

5. *Relações públicas* – departamento responsável pela interação com o conjunto de ONG's e grupos activistas que se preocupam com problemas de interesse público para o qual a empresa pode ou não ter contribuído (também chamado de *issues management*).

O facto de o conceito de *comunicação corporativa* sobressair entre as muitas etiquetas que têm sido utilizadas para referir a gestão da comunicação das empresas de uma forma integrada também pode ser entendida como um eufemismo para relações públicas. Na verdade, se se olhar para a história da comunicação estratégica podemos constatar que a expressão *relações públicas* veio, em certa medida, substituir o conceito de *propaganda*, carregado de negatividade.¹⁶ Além disso, a tendência para preferir a expressão comunicação corporativa também se deve, muito provavelmente, ao facto de se tratar de um conceito mais abrangente e que evita a habitual, mas incompleta, associação com assessoria de imprensa. Consideramos, no fundo, que a emancipação do conceito de comunicação corporativa realça a crise de identidade das relações públicas. Esta crise está patente na ambiguidade semântica e, sobretudo, na dificuldade em circunscrever a principal área de intervenção das relações públicas, em relação ao marketing e todas as áreas especializadas de comunicação nas organizações. Daí que hoje, na prática, persista a diversidade semântica em volta da actividade de relações públicas (*public affairs*, assessoria de imprensa, *issues management*, gestão de crise, *lobby*, etc.) e se observe uma dispersão das funções de comunicação por vários sectores da organização. Os casos mais comuns são os seguintes: comunicação interna e departamento de recursos humanos; relações governamentais e departamento legal; gestão da identidade visual e departamento de marketing.

Esta dispersão pode dificultar a legitimação do campo de acção das relações públicas, uma vez que ao perder áreas funcionais se tornam mais vulneráveis e, por exemplo, passíveis de se subordinarem ao marketing. Não acreditamos, no entanto, que esta polissemia em volta do conceito de relações públicas nem que a dispersão das funções de comunicação

¹⁶ A obra *Propaganda* (1928), de Edward L. Bernyas, é um dos poucos livros a utilizar abertamente o conceito de propaganda como sinónimo de relações públicas, talvez por ter sido escrito antes da 2.ª Grande Guerra Mundial.

conduzam à desintegração das relações públicas, como Hutton (1999) vaticina. Antes consideramos que contribuem para demonstrar a imaturidade de uma disciplina que procura afirmar-se e encontrar o seu caminho, quer através da investigação de nível académico, quer através da reflexão ao nível profissional, um pouco por todo o mundo. É portanto de forma consciente que, ao longo desta dissertação, se opta por utilizar a expressão relações públicas tanto para referir a área de estudos académicos como para descrever um campo de actividade cada vez mais profissionalizado e especializado.

1.3 As relações públicas em acção

Através da análise de diferentes definições de relações públicas chegámos à conclusão de que é consensual a defesa de um papel de gestão em detrimento de uma visão meramente técnica de disseminação de informação. Para reforçar este ponto vale a pena descrever, com algum detalhe, o que é suposto fazerem as relações públicas e como o fazem. Mas mais do que definir o que um agente de relações públicas faz (porque, certamente, nem todos fazem o mesmo) importa descrever o processo de planificação em relações públicas, para assim se ter uma imagem do que elas são (ou podem ser) na perspectiva de gestão.

Uma breve incursão pelos manuais de relações públicas mais utilizados, maioritariamente em língua inglesa, coloca em evidência o papel de gestão que tem vindo a ser atribuído à disciplina e à consequente necessidade de planear as actividades e técnicas específicas ao dispor das relações públicas. Na verdade, cada manual tem a sua versão própria do processo de planificação das actividades de relações públicas. Marston (1963), por exemplo, cunhou as siglas RACE (*research, action, communication and evaluation*) para descrever esse processo. Grunig e Hunt (1984: 104) definem uma “molécula comportamental” (*behavioral molecule*) em sete fases: *detectar* um problema, *construir* uma solução ideal para o problema detectado, *definir* alternativas para aplicar essa solução, *seleccionar* estratégias, *confirmar* e *operacionalizar* a estratégia e, por fim, *detectar* o feedback. Wilcox *et al.* (2006: 197) descrevem a necessidade pragmática de identificar oito elementos essenciais: (1) situação, (2) objectivos, (3) público, (4) estratégia, (5) tácticas, (6) calendarização, (7) orçamento e (8) avaliação.

Optamos por apresentar o processo de planificação das relações públicas, resumidamente, seguindo de perto a proposta em quatro fases de Cutlip *et al.* (2001: 407):

1) *Análise do meio envolvente e definição do problema.*

A primeira fase do processo consiste em reunir e interpretar informação sobre uma organização e o meio onde se insere de forma a identificar problemas de relações públicas. A análise do meio envolvente pode contemplar duas dimensões diferentes. A primeira dimensão consiste na análise da opinião dos públicos que afectam ou são afectados pelas actividades da organização. Esta análise permite classificar os públicos a partir dos seus conhecimentos, crenças, opiniões e atitudes comuns. A segunda dimensão refere-se aos constrangimentos e regulamentos à actividade de uma organização, que são na maior parte das vezes económicos e políticos.

Esta 1.^a fase do processo de relações públicas é descrita de variadíssimas formas na literatura de relações públicas: análise da situação, identificação de problemas ou de tendências com interesse para a organização. De forma simples, pode afirmar-se que nesta fase as relações públicas comunicam com os públicos, tanto dentro como fora da organização, para descobrir o que pensam, o que gostam ou não, e qual o caminho que esperam ver as organizações tomar. Os problemas existem, obviamente, quando as expectativas dos públicos não coincidem com a estratégia desenhada pela organização. As principais actividades comunicacionais desenvolvidas nesta 1.^a fase traduzem-se na comunicação interpessoal (por ex., entrevistas com *experts* e membros dos diferentes públicos, ou a realização de *focus group*) e na análise dos meios de comunicação social. Estas actividades – vulgarmente chamadas de auditorias de comunicação, de imagem ou de relações públicas – reduzem-se, no fundo, a “saber escutar”¹⁷ o meio envolvente.

2) *Determinação de objectivos e estratégias.*

A partir da informação reunida na 1.^a fase, as relações públicas definem as estratégias mais indicadas para solucionar os problemas previamente identificados. Essas estratégias implicam atingir determinados objectivos, tais como, modificar as percepções, crenças e opiniões dos membros do público para, conseqüentemente, provocar alterações no seu comportamento. É neste estágio do processo de planificação das relações públicas que o profissional pode ter algum impacto na gestão global de uma organização. Para isso, terá que persuadir a direcção da organização sobre a importância das estratégias de relações públicas na definição das políticas e objectivos empresariais. Daí que alguns teóricos vejam na direcção

¹⁷ Cutlip *et al.*, 2001: 414.

executiva o público mais crucial das relações públicas. Berger e Repper (2006) e Berger (2005, 2006), por exemplo, defendem que a influência das relações públicas dentro da organização aumenta quando participam na sua administração ou direcção. Além de ser um factor decisivo para o *status* profissional das relações públicas, pertencer ao “círculo do poder” é a única forma de contribuir efectivamente para a resolução de problemas e para que as organizações tomem consciência da sua “responsabilidade pública” (Grunig e Hunt, 1984: 47). Por detrás desta perspectiva reside, naturalmente, o pressuposto de que as relações públicas irão fazer a “coisa certa”, ou seja, representar as vozes e interesses dos diferentes públicos e formatar a ideologia e as decisões empresariais de forma favorável à organização e à sociedade em geral - um pressuposto questionável e que será debatido no capítulo dedicado aos fundamentos teóricos das relações públicas.

A 2.^a fase do processo de planificação de relações públicas ficará completa quando se decidir qual a estratégia mais indicada a desenvolver para atingir determinados objectivos e, também, quais os métodos que, *a posteriori*, vão permitir avaliar os resultados.

3) Implementação das estratégias de comunicação

Esta é a fase que mais facilmente se associa com as relações públicas na medida em que corresponde ao desenvolvimento das estratégias de comunicação com os públicos. Muitas vezes, as relações públicas não são o único departamento envolvido na implementação das estratégias previamente delineadas. Por exemplo, o desenvolvimento de programas de comunicação interna pode envolver o departamento de recursos humanos; o desenvolvimento de relações com investidores pode implicar a direcção financeira; a comunicação do produto pode estar sedeada no departamento de marketing. Mas, numa visão mais holística, apenas as relações públicas têm a responsabilidade de acompanhar a implementação dessas estratégias, a obrigação de comunicar continuamente sobre as mudanças de políticas empresariais e ainda, contribuir para que todos os outros departamentos conheçam melhor a organização.

Na lista seguinte enumera-se um grupo de actividades típicas na implementação das estratégias de relações públicas junto dos diferentes públicos. Idealmente, estas actividades serão executadas pelos técnicos de relações públicas, já que o gestor de relações públicas estará mais preocupado com a fase anterior, a determinação dos objectivos estratégicos.

Assessoria de imprensa – enviar comunicados de imprensa, desenvolver conferências de imprensa e encontros com jornalistas, etc.

Comunicação interna – redacção de um jornal ou boletim interno, desenvolver a intranet, organizar eventos diversos (ex. festa de Natal, dia de “portas abertas”).

Comunicação financeira – redacção do relatório anual; contactos com investidores, etc.

Assessoria à direcção da organização – redacção de discursos, gestão do protocolo, acções de *lobbying*, etc.

Comunicação com a comunidade – reunir com líderes da comunidade, com o porta-voz de um grupo de interesse, desenvolver campanhas de mecenato ou de patrocínio, etc.

Comunicação institucional – estudo e implementação de um programa de identidade gráfica, edição de brochuras institucionais, publicidade institucional, etc.

4) *Avaliação dos efeitos dos programas de comunicação*

A última fase do processo de planificação de relações públicas é muito semelhante à 1.^a fase na medida em que exige uma análise do meio envolvente. A diferença é que, agora, essa análise se centra nos efeitos que as mensagens provocaram na opinião e comportamento dos públicos. Considera-se que o programa de comunicação foi um sucesso quando a inconsistência das percepções do público em relação à organização deixaram de existir ou foram reduzidas. Pode utilizar-se uma grande variedade de técnicas de avaliação para auscultar a eficácia das estratégias comunicacionais. Em especial, inquéritos, entrevistas e *focus groups*. A análise de conteúdo dos *media* é também essencial para revelar a forma como a informação fornecida pela organização está a ser descodificada.

Consoante os resultados obtidos na avaliação das estratégias o processo de planificação das relações públicas recomeça, quer com os reajustes necessários dos programas comunicacionais, quer através da determinação de um novo problema a que é necessário responder.

O processo de planificação das relações públicas rege-se, assim, por um princípio de circularidade, podendo ser expresso esquematicamente:

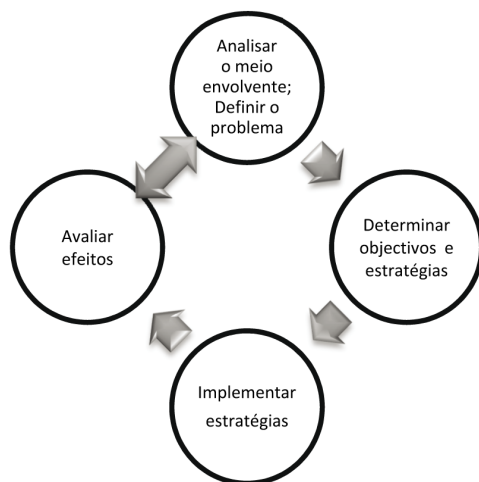


Figura 1 – O processo de relações públicas

Conceptualmente, este livro fundamenta-se, exactamente, nesta visão de gestão e planificação do processo de relações públicas. Mais precisamente, na questão de saber o que é que faz com que o processo de gestão das relações públicas anteriormente descrito seja ético. Isto é, em que medida as relações públicas contribuem para que as estratégias de comunicação da empresa, nas suas mais variadas facetas - comunicação com os *media*, comunicação com a comunidade, comunicação financeira, etc. - vão ao encontro do interesse público.

Quando falamos em relações públicas, convém desde já destacar, referimo-nos a todos os profissionais que, quer pertençam aos quadros de uma organização, quer pertençam às chamadas agências ou consultoras de relações públicas, desenvolvem a comunicação desde uma perspectiva de gestão ou de assessoria à gestão. Estamos, conscientes, obviamente, que existem muitos tipos de profissionais e de empresas dedicadas às relações públicas, assim como há diferentes organizações onde as relações públicas podem desenvolver as suas actividades. No entanto, mais do que analisar essas particularidades, parece-nos importante e operativo partir do princípio que as relações públicas são e devem ser praticadas ao nível da direcção, em qualquer tipo de organização. Só assim as relações públicas poderão intervir na planificação estratégica e, conseqüentemente, ser uma voz activa na estratégia comunicacional da organização. Só assim teremos legitimidade para questionar qual o seu contributo na construção das diferentes mensagens empresariais que continuamente invadem o espaço público das sociedades democráticas.

PARTE II
FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 2

2. Estádio pré-paradigmático das relações públicas

2.1 Fundamentação sistémica das relações públicas

A teoria geral dos sistemas provocou, a partir dos anos 50, um grande impacto nas ciências sociais. A investigação em relações públicas não foi excepção, como se demonstra neste capítulo através da apresentação das suas teorizações pioneiras. Preconizada por Ludwig von Bertalanffy, a teoria geral dos sistemas contraria a visão atomística e mecanicista da ciência, que, até aí, sempre se preocupava em explicar os fenómenos observados como unidades independentes. Segundo esta teoria, qualquer tipo de organização é passível de ser estudado a partir de métodos empíricos próximos das ciências experimentais e interpretado segundo princípios comuns. Estes princípios explicam quais as organizações que, quer seja no caso de um organismo vivo ou de qualquer fenómeno social, resultam das relações de interdependência e de interacção entre as diferentes partes do sistema.

A noção de interdependência é um pressuposto central à conceptualização sistémica. Um sistema, constituído por dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem entre si, pode ser fechado ou aberto, consoante a forma como se relaciona com o meio ambiente (ou meio envolvente). No sistema fechado há poucas trocas de *inputs* e *outputs* com o meio ambiente. Como a interdependência existente se baseia numa relação de causa e efeito, também é chamado de sistema mecânico ou determinístico. Pelo contrário, o sistema aberto apresenta uma grande interdependência com o seu meio ambiente. A par de todos os organismos vivos, como o homem, as organizações em geral e as empresas em particular podem ser consideradas o melhor exemplo de sistema aberto.

Uma empresa, enquanto sistema aberto, é um organismo social vivo sujeito a mudanças e em constante interacção com o ambiente que a rodeia mediante a acção conjunta dos seus vários subsistemas (produção, finanças, recursos humanos, comercial, etc.). É o meio ambiente que proporciona os recursos de que o sistema empresa necessita para existir (como energia,

informação, recursos materiais e humanos) e é no meio ambiente que o sistema coloca os seus resultados (os produtos ou serviços). Como qualquer sistema aberto, a organização emite *outputs* para o ambiente e tem de se reajustar continuamente (retroacção ou *feedback*) para acompanhar o ritmo de desenvolvimento tecnológico, a evolução do mercado e as mudanças sociais, culturais e até políticas. Em última análise, é este processo de interacção permanente entre a organização e o seu meio envolvente que permite ao sistema sobreviver.

O conceito de interdependência sistémica, além de ser um ponto nevrálgico da teoria geral dos sistemas, oferece um esquema conceptual privilegiado para perceber o papel da comunicação nas organizações e a sua influência na teoria das relações públicas. Mesmo sem recorrerem à terminologia sistémica, Scott Cutlip e Alen Center foram os primeiros a estudar as relações públicas através de uma aproximação sistémica, no clássico *Effective public relations* (1952). Mais concretamente, no capítulo *Public relations – Its ecology* explicam que, tal como a ecologia – que trata das relações mútuas entre todos os organismos vivos e o seu meio envolvente – foi utilizada pelas ciências sociais para descrever as relações entre as instituições humanas e o meio envolvente, também se pode estudar como o meio envolvente contribuiu para o desenvolvimento das relações públicas.

No início do século XX, parafraseando Cutlip e Center (1952: 28), o meio envolvente caracterizava-se, entre outros factores, pelo poder crescente da opinião pública; pela passagem de uma sociedade rural para uma sociedade urbana industrializada com a consequente perda do sentido de comunidade; e, pelo crescimento dos meios de comunicação de massa e do poder de quem os controla e utiliza. Os autores descrevem, no fundo, uma sociedade segmentada por uma infinidade de grupos e estruturas em constante modificação que necessita encontrar métodos satisfatórios de inter-comunicação, tendo em vista o “ajustamento das diferenças para benefício mútuo de todos os envolvidos” (*ibid.*: 18). Daí terem concluído que as relações públicas vieram dar resposta à necessidade de restabelecer, continuamente, o equilíbrio e sobrevivência das várias organizações na sociedade. As relações públicas são “uma resposta directa ao meio envolvente” e, por isso mesmo, necessárias e inevitáveis na sociedade moderna (*ibid.*).

Não se pode deixar de realçar também que, ao defenderem o papel fundamental da comunicação na sobrevivência das organizações na sociedade, Cutlip e Center (1952: 12) foram os primeiros a elevar as relações públicas a um lugar de responsabilidade dentro da empresa:

“[As relações públicas] são uma parte integral da função administrativa, da responsabilidade de um gestor que não tem nem o tempo nem as competências especializadas necessárias para lidar com os detalhes. Estes são tratados pelos especialistas da sua equipa. Desta forma, as relações públicas são colocadas na mesma categoria do pessoal dedicado à gestão ou ao controlo orçamental”.

Apesar de pioneira, a perspectiva de Cutlip e Center sobre as relações públicas só viria a ser consolidada cerca de 30 anos depois por James Grunig e Todd Hunt, na obra que é considerada um ponto de viragem na investigação científica em relações públicas: *Managing public relations* (1984). Tal como os seus antecessores, também estes autores norte-americanos defendem que as relações públicas não podem ser consideradas isoladamente, mas de um ponto de vista estrutural. Em especial, as ideias de sobrevivência e de relações mutuamente benéficas são retomadas no famoso modelo simétrico bidireccional de relações públicas, como se descreverá no próximo capítulo.

De acordo com Grunig e Hunt (1984: 8-9), as relações públicas são um “subsistema administrativo de apoio” à direcção da empresa e subsistemas integrantes, abrindo canais de comunicação com os públicos internos e externos, ajudando-os a comunicar entre si e apoiando-os nas suas actividades. Neste sentido, atribuem às relações públicas o que os teóricos das organizações, como Katz e Kahn, chamam *boundary role*. Esta é uma característica típica do sistema aberto que descreve as barreiras ou fronteiras existentes entre o sistema e o ambiente, que define não só a esfera de acção do próprio sistema, mas também, o seu grau de abertura (receptividade de *inputs*) em relação ao meio ambiente. O papel “limite ou de fronteira” das relações públicas traduz-se, concretamente, no apoio a outros subsistemas da organização, ajudando-os a intercomunicar a nível interno e a comunicar com outros sistemas externos, como as organizações concorrentes (e não concorrentes), o governo, os consumidores, entre muitos outros. Neste sentido, o subsistema relações públicas funciona no limite da organização porque, por um lado, integra os outros subsistemas da organização e controla o conflito comunicacional entre eles, mas, por outro lado, também negocia as exigências do meio ambiente e a necessidade de as organizações sobreviverem e prosperarem.

A partir do conceito de sistema, Grunig e Hunt (1984: 104-110) qualificam as relações públicas enquanto função necessária à criação e administração das vias de comunicação entre os subsistemas da organização

e, também, da organização enquanto sistema com o seu meio ambiente. Como o comportamento das organizações é condicionado, segundo a teoria dos sistemas, pela necessidade de sobreviver, quaisquer problemas ou situações com origem no meio ambiente obrigam a organização a adoptar determinadas atitudes e a actuar em consequência, tendo a finalidade de se ajustar à nova situação ou dominá-la.

A perspectiva sistémica de relações públicas iniciada por Cutlip e Center nos anos 50 e afirmada por Grunig e Hunt, em 1984, teve largas repercussões na comunidade científica de relações públicas. A partir da 6.^a edição, *Effective public relations* (1985) conta com o enfoque sistémico de G. Broom e debruça-se, mais consistentemente, sobre a forma como as organizações que empreguem sistemas abertos de relações públicas mantêm relações de ajustamento e adaptação ao ambiente social, político e económico. De acordo com Cutlip, Center e Broom (2001: 305), através do sistema aberto decorrem acções correctivas entre os vários subsistemas da organização e um ajuste recíproco de *output-feedback* que permite dirigir programas de relações públicas que influenciem os conhecimentos, predisposição e comportamento dos diferentes públicos. Além disso, concluem que através do funcionamento do sistema aberto, as relações públicas contribuem para alcançar e manter objectivos que reflectem os interesses mútuos das organizações e dos seus públicos.

Outros autores que descrevem as relações públicas através de um modelo sistémico aberto são Long e Hazelton (1987). Segundo estes investigadores, o sistema das relações públicas é composto por um meio envolvente multidimensional e três subsistemas (organização, comunicação e público alvo) que têm os seus próprios mecanismos de *input/transformação/output*. O meio envolvente providencia *inputs* aos três subsistemas e recebe o *input* da organização através do processo das relações públicas. Este é despoletado quando se produz uma discrepância entre os objectivos da organização e os acontecimentos do meio envolvente ou da organização que requerem comunicação. Como se pode observar na figura seguinte, o sistema de relações públicas é apresentado como uma série de eventos que contêm: (1) *input* do meio envolvente (*input* exógeno) e das políticas organizacionais (*input* endógeno); (2) transformação dos *inputs* em objectivos e campanhas comunicacionais; (3) *output* na forma de mensagens direccionadas a *targets* específicos localizados no meio envolvente interno e externo.

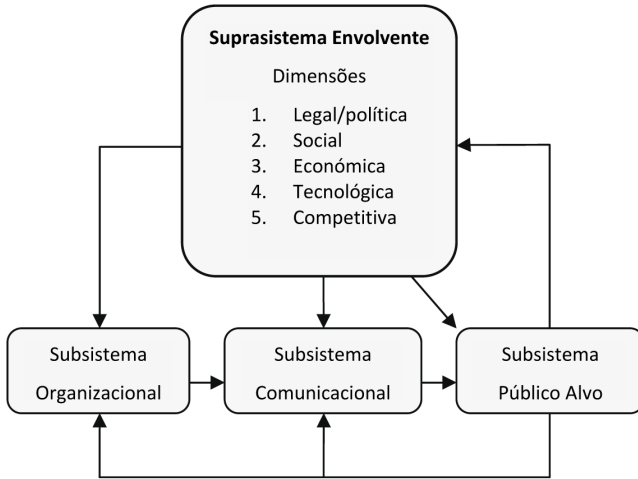


Figura 2 – Modelo sistémico de relações públicas (adaptado de Long e Hazelton, 1987)

De acordo com este modelo, os *inputs* do *meio envolvente* que afectam o sistema de relações públicas são complexos devido a cinco dimensões inter-relacionadas:

1. *Dimensão legal/política* – inclui os processos eleitorais, legislativos, administrativos e judiciais (traduz-se nas relações governamentais, *lobby* e relações públicas políticas).
2. *Dimensão social* – é o campo da opinião pública; inclui ambientes sociais como os grupos de consumidores, os líderes de opinião, os *mass media* ou outros grupos sociais, com potencial para influenciar as outras dimensões através da actividade comunicacional.
3. *Dimensão económica* – influencia a disponibilidade dos recursos financeiros, humanos, simbólicos e físicos (traduz-se nas relações públicas financeiras).
4. *Dimensão tecnológica* – disponibilização de dispositivos mecânicos ou electrónicos que contribuem para alcançar os objectivos da organização.
5. *Dimensão competitiva* – refere-se a outras organizações cujos objectivos são ou não compatíveis com os interesses da organização. Num meio envolvente muito competitivo, o desenvolvimento das campanhas de relações públicas deve incluir considerações sobre a actividade comunicacional da concorrência.

No *subsistema organizacional*, os *inputs* que provêm do meio envolvente interagem com a organização influenciando o desenvol-

vimento dos seus objectivos, a estrutura, os recursos e a filosofia de gestão. A *transformação* destes *inputs* em *outputs* decorre do processo de tomada de decisões das relações públicas em três fases: *i) identificação do problema, ii) investigação e análise, iii) identificação da solução*. A transformação tem origem na monitorização do meio envolvente em relação aos objectivos da organização. No caso de discrepância identifica-se o problema. Através da investigação e análise de dados define-se a solução mais indicada para esse problema. O programa de relações públicas consequente será o *output* do subsistema organizacional no *subsistema comunicacional*. Este tem a função essencial de estabelecer a relação entre a organização e o público-alvo através da produção e difusão das mensagens. Estas mensagens que vão ser expostas ao público são o *output* do subsistema comunicacional (um estímulo com determinadas propriedades físicas, psicológicas e sociais). O *subsistema público-alvo* obtém *inputs* do meio envolvente e do subsistema comunicação. Ao receber os estímulos do subsistema comunicação, o público vai avaliá-los. Nesta avaliação intervêm factores diversos, tais como, psicológicos, demográficos ou comportamentais. O *output* do público-alvo no meio envolvente (por ex., a opinião positiva sobre uma determinada empresa ou a fidelização aos seus produtos) funciona como *feedback* das acções do subsistema organizacional. Este *feedback* vai influenciar as subsequentes actividades comunicacionais de uma empresa porque “o processo de relações públicas é contínuo e dinâmico” (Long e Hazelton, 1987: 12).

A visão sistémica de relações públicas pode ser encontrada em muitos outros autores, sobretudo de origem anglo-saxónica. Se observarmos a literatura sobre relações públicas nas últimas décadas do século XX, encontramos múltiplas manifestações sistémicas, tanto na terminologia utilizada como nas teses defendidas. Crable e Vibbert (1986: 6), por exemplo, argumentam que as “relações públicas são um processo que tem como objectivo ajustar as organizações ao seu meio envolvente, e ajustar o meio envolvente à organização”. Baskin e Aronoff (1992: 5) definem as relações públicas como “a função de gestão que ajuda a organização a estabelecer a sua filosofia, a alcançar os seus objectivos, a adaptar-se ao meio envolvente e a concorrer com sucesso no mercado actual”. Wilcox, Ault e Agee (1992: 5) corroboram a visão das relações públicas como uma função de gestão que “encoraja uma maior compreensão e relacionamentos harmoniosos”.

Na nossa opinião, a fundamentação sistémica visível nestas e muitas outras definições apontam para a configuração de um paradigma sistémico ou “ecológico”, na terminologia de Everett (1993). Se, como Kuhn (1970:

43) argumentou, a comunidade científica de um paradigma é revelada “nos seus manuais, aulas e exercícios laboratoriais”, então pode defender-se que a última metade do século XX foi fértil em manifestações sistémicas na investigação em relações públicas. Começava, no fundo, a constituir-se um paradigma sistémico que, como se tentará demonstrar de seguida, se viria a impor na produção científica dedicada às relações públicas.

A teoria geral dos sistemas providenciou uma aproximação metateórica para o fenómeno das relações públicas nas organizações e na sociedade. O interesse despertado pela perspectiva sistémica na investigação em relações públicas é compreensível, em grande parte, por duas razões principais. Em primeiro lugar, como realça Pavlik, porque, ao atribuir um papel central à inter-relação comunicacional, consegue dar relevo e pertinência à profissão de relações públicas na administração dos canais de interacção, tanto internos como externos (Pavlik, 1987: 131). A segunda razão, que se aprofunda de seguida, deve-se ao facto de o enfoque sistémico fomentar a observação empírica – como no caso dos modelos de relações públicas de Grunig e Hunt (1984) – e, conseqüentemente, ser capaz de dotar a actividade de um estatuto científico, há muito ambicionado.

2.2 Os quatro modelos de relações públicas

Os alicerces do paradigma sistémico das relações públicas foram construídos na obra *Managing Public Relations*, de James E. Grunig e Todd Hunt (1984). Assistia-se, pela primeira vez, a uma sistematização da prática das relações públicas modernas com fundamentação empírica no seio das organizações, tanto numa dimensão teórica como metodológica. A partir de uma contextualização histórica da profissão e conseqüente extrapolação para a sua prática na actualidade, Grunig e Hunt (1984) teorizaram quatro modelos de relações públicas. Modelos que podem ser considerados o verdadeiro motor de arranque para a discussão académica nesta disciplina.

A origem dos modelos remonta a um artigo de 1976 onde James E. Grunig identifica dois padrões na prática das relações públicas: sincrónico (a um só tempo) e diacrónico (a dois tempos). Esta distinção é desenvolvida a partir da aplicação dos dois tipos de comunicação apresentados em 1968 por L. Thayer, em *Communication and communication systems* (Grunig, 1976: 7). O binómio sincrónico/diacrónico viria a ser transposto, num artigo datado de 1984, para a dicotomia assimétrico/simétrico. A mudança é justificada por Grunig (1984a) com a necessidade de criar uma maior proximidade dos conceitos à noção sistémica de interdependência e equilíbrio comunicacional. Ainda no mesmo ano, mas já na obra conjunta com T. Hunt, outra dicotomia muito comum na teoria da comunicação

- unidireccional/bidireccional - é adicionada à reflexão (Grunig e Hunt, 1984). A formalização dos quatro modelos de relações públicas viria a resultar da intersecção desses dois eixos: assimétrico/simétrico e unidireccional/bidireccional.

A taxinomia final dos modelos de relações públicas, apresentada esquematicamente em *Managing public relations* (1984), viria a fundamentar-se em sete diferentes variáveis a partir das quais Grunig e Hunt distinguem quatro formas típicas de praticar as relações públicas (ver quadro 1):

- 1) Modelo de agente de imprensa/publicity (*press agency/publicity model*)
- 2) Modelo de informação pública (*public information model*)
- 3) Modelo assimétrico bidireccional (*two-way asymmetrical model*)
- 4) Modelo simétrico bidireccional (*two-way symmetrical model*).

Numa perspectiva histórica, os dois primeiros modelos de relações públicas situam-se, respectivamente, no final do século XIX e início do XX. Ambos os modelos se caracterizam por uma comunicação de natureza *unidireccional*, ou seja, não existe uma participação activa do receptor no processo de comunicação. No modelo *agente de imprensa*, as relações públicas têm como objectivo aumentar a notoriedade da organização, recorrendo, sempre que necessário, a técnicas de desinformação. Este fim, claramente propagandístico, não é tão enfatizado na prática do modelo de *informação pública* pois, apesar do objectivo principal continuar a ser disseminar informação favorável à organização, a veracidade das mensagens já é considerada fundamental. No 2.º modelo, as relações públicas actuam como um “jornalista residente”, organizando a informação sob princípios de objectividade, veracidade e interesse jornalístico. Portanto, enquanto no 1.º modelo sobressai a propaganda e a promoção de pseudo-eventos (como os organizados por P. T. Barnum) a essência do 2.º modelo pode ser ilustrada pela famosa declaração de Ivy Lee: “O público tem o direito a ser informado”.

Empiricamente, Grunig e Hunt constataram que, em 1984, a perspectiva unidireccional era a mais habitual na prática comunicacional das organizações norte-americanas - 50% regem-se pelo modelo de *informação pública* (especialmente visível na administração pública) e 15% pelo modelo de *agente de imprensa* (em especial, na promoção de actividades desportivas ou culturais) (*ibid.*: 22).¹⁸ À luz da teoria dos

¹⁸ Também Soares e Pereira (2002), ao aplicarem em Portugal um estudo sobre os quatro modelos de relações públicas concluíram que o modelo de informação pública é o mais praticado pelas empresas nacionais.

sistemas, estes números sugerem que a comunicação nas organizações nem sempre é regida pelo conceito de sistema aberto. Como Grunig e Hunt (1984: 93) explicam, no sistema fechado, as relações públicas apenas contribuem para manter o *statu quo* da organização. Limitam-se a produzir informação de forma eficiente mas, sem se basearem em qualquer tipo de *feedback* sobre as reais necessidades dessa mesma informação, quer seja por parte dos subsistemas da organização ou de outros sistemas existentes no meio ambiente. Pelo contrário, o enfoque de sistema aberto permite o desenvolvimento de relações públicas *bidireccionais*, pois está desenhado para ajudar a organização a interagir com o seu meio ambiente. A essência da bidireccionalidade encontra-se na pesquisa dos públicos, que pode ser “formativa ou avaliativa”. A pesquisa “formativa”, que é utilizada para conhecer o perfil dos públicos e as suas atitudes espontâneas em relação à organização, permite seleccionar os objectivos e planificar acções de relações públicas. A pesquisa “avaliativa”, que mede atitudes e comportamentos (*feedback*) antes e depois de uma campanha de relações públicas, mostra se foram atingidos os objectivos e quais os seus efeitos (*ibid.*: 24).

O facto de a pesquisa dos públicos ter um papel preponderante na teorização de Grunig e Hunt não é certamente alheio à intenção de encontrar um estatuto epistemológico para a disciplina de relações públicas. Os modelos unidireccionais, onde não existe pesquisa ou apenas há aquela que se baseia na intuição e na experiência, não oferecem variáveis comparáveis empiricamente. Nesta perspectiva, as relações públicas ficam relegadas para segundo plano, por não acrescentarem informações de qualidade ao processo de tomada de decisão. Pelo contrário, nos modelos bidireccionais, onde se pratica pesquisa prévia e se avaliam os resultados dos programas comunicacionais, já são apontados caminhos mais objectivos para o estudo da eficácia das estratégias de relações públicas. E, conseqüentemente, para uma fundamentação empírica desta área da comunicação aplicada.

No modelo *assimétrico bidireccional* a pesquisa é, de acordo com Grunig e Hunt, desenvolvida para determinar a melhor forma de persuadir os públicos para se comportarem da forma que a organização deseja. Pelo contrário, no modelo *simétrico bidireccional* a pesquisa é utilizada tendo em vista a promoção de mudanças simbióticas nas ideias, atitudes e comportamentos tanto da organização como dos seus públicos. Não se pode, por isso mesmo, deixar de observar certas afinidades entre o modelo assimétrico bidireccional e o modelo de agente de imprensa, unidireccional e propagandístico. Apesar da sua bidireccionalidade, as relações públicas praticadas neste modelo guiam-se pela “persuasão científica”, para utilizar a

expressão de Edward L. Bernays. Ora, se se considerar que num processo de comunicação empresarial, a organização acede facilmente a uma posição de poder (seja na selecção e produção das mensagens, seja através de técnicas de comunicação), então, a relação com os públicos daí resultante será desequilibrada. É neste sentido que o modelo assimétrico bidireccional levanta a questão sobre se a comunicação praticada pelas relações públicas deve ser catalogada de persuasão ou de manipulação.¹⁹ Uma questão que, como teremos oportunidade de aprofundar, trespassa a construção do paradigma teórico de James E. Grunig.

Nos dois modelos bidireccionais está subentendido que os subsistemas da organização se condicionam uns aos outros e que afectam e são afectados pelos sistemas do ambiente. Mas, só no modelo simétrico bidireccional a pesquisa tem um cariz menos instrumental, na medida em que as relações públicas são guiadas pelo objectivo de criar *um clima de entendimento mútuo e relações de confiança*. Estamos, assim, longe do papel propagandista, em que se recorre às relações públicas para persuadir a audiência a aceitar ideias, produtos ou serviços de uma empresa. Pelo contrário, o processo de influência passa a ser considerado nos dois sentidos: permitir que a organização influencie mas também, que seja retroactivamente influenciada. Repare-se, ainda, como só no modelo simétrico bidireccional há termos diferentes para designar os participantes no processo de comunicação (ver quadro 1). Enquanto os três primeiros modelos utilizam a nomenclatura clássica da teoria da comunicação, no modelo simétrico bidireccional os conceitos emissor e receptor são substituídos pelo de grupos. Desta forma, os autores sublinham que o acto comunicacional também pode ter origem nos públicos e não apenas na organização. De acordo com Cutlip e Center (2001: 303), a prática das relações públicas segundo o sistema aberto permite alcançar e manter as metas que reflectem os interesses mútuos da organização e dos seus públicos. De forma similar, na prática das relações públicas segundo o modelo *simétrico bidireccional*, mais do que procurar que o público conheça a realidade da organização, pretende-se que esse público participe, através do diálogo, na construção dessa mesma realidade.

¹⁹ Convém desde já esclarecer alguma da ambiguidade que o conceito *persuasão* tem na argumentação grunigiana. A palavra *persuasão* é utilizada com sentido pejorativo sempre que associada à persuasão manipulativa característica dos modelos assimétricos de relações públicas. Mas, adopta um sentido positivo quando associada ao modelo simétrico de relações públicas, isto é, quando a persuasão é inserida no diálogo desenvolvido tendo em vista a intercompreensão. Assim, de aqui em diante, para que não haja dúvidas, quando nos referirmos ao modelo assimétrico grunigiano utilizaremos a expressão *persuasão manipulativa* e quando nos referirmos ao modelo simétrico apenas *persuasão*.

Quer isto dizer que a opinião dos públicos é contemplada na gestão da mudança organizacional.

Grunig e Hunt (1984) situam o modelo assimétrico bidireccional a partir dos anos 20 do século passado e reconhecem que a sua prática tem sido contínua desde então, até ao ponto de ser o modelo mais praticado actualmente pelas agências de comunicação e pelas mais diversas empresas. Quanto ao modelo simétrico bidireccional, o início da sua prática ter-se-á dado nos anos 60 mas, só se consolidaria nos finais do século XX. Este modelo, que idealmente continua em aplicação nos nossos dias, é exercido sobretudo por empresas públicas ou fortemente reguladas pelo governo. A obrigatoriedade de prestar contas publicamente sobre a actuação económica e socialmente responsável explica a natureza simétrica das relações públicas praticadas nestas organizações. Segundo a tipologia de Grunig e Hunt, a figura mais representativa da prática do modelo assimétrico bidireccional é Edward L. Bernays, um grande defensor do poder da comunicação persuasiva para modificar atitudes e comportamentos dos públicos de forma favorável à organização. Curiosamente, no quadro síntese de Grunig e Hunt (ver quadro 1), também é apontado como um dos agentes de relações públicas que mais contribuiu para o desenvolvimento do modelo simétrico bidireccional, na medida em que acreditava que os públicos seriam mais facilmente persuadidos naquilo que fosse ao encontro dos seus interesses.²⁰ Por isso, antes de persuadir os públicos a aceitar as acções e produtos de uma empresa, optava por persuadir a gestão dessa empresa a fazer o que fosse ao encontro do interesse público.

A perspectiva simétrica das relações públicas é a verdadeira protagonista da doutrina de James Grunig. A principal pressuposição da perspectiva simétrica é que a comunicação conduz à compreensão mútua, no fundo, uma tradução social da lei da adaptação da teoria geral dos sistemas. Uma ideia que, como o próprio Grunig (1991: 368) admite, advém do legado sistémico de Scott Cutlip. Pelo contrário, no modelo assimétrico bidireccional sobressai o domínio do emissor no intercâmbio da informação e a conseqüente relação de desequilíbrio. Se o efeito é desequilibrado produz uma relação assimétrica que não conduz à adaptação mas sim ao controlo do exterior. Controlo este que só pode ser momentâneo porque o meio envolvente introduz, constantemente, novos desequilíbrios no sistema. Portanto, apenas o modelo simétrico bidireccional é apresentado como garante de um intercâmbio de informação pleno que conduza ao

²⁰ Esta aparente incongruência será analisada de seguida, em 2.3. *O paradigma de Bernays*.

equilíbrio duradouro entre a organização e os seus públicos. No entanto, como a prática das relações públicas está condicionada pelas diferentes necessidades de uma organização, Grunig e Hunt constatam que, na realidade, todos os modelos têm oportunidade de ser praticados.

Ora, esta aproximação situacional e contingente da prática dos modelos limita e relativiza a emergência da prática simétrica bidireccional das relações públicas, que não vai além dos meros 15% detectados nas empresas norte-americanas analisadas no início dos anos 80, como se pode ver no quadro 1. A baixa percentagem de praticabilidade do modelo simétrico bidireccional viria mesmo a ser um dos principais argumentos dos autores críticos da teoria de Grunig, como teremos oportunidade de abordar mais à frente.

Quadro 1 – Os quatro modelos de relações públicas
(adaptado de Grunig e Hunt, 1984)

<i>Características</i>	MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS			
	Agente de Imprensa/ Publicity	Informação Pública	Assimétrico Bidireccional	Simétrico Bidireccional
Finalidade	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão “científica”	Compreensão mútua
Natureza da comunicação	Unidireccional; Verdade completa não é essencial	Unidireccional; Verdade é importante	Bidireccional; Efeitos desequilibrados	Bidireccional; Efeitos equilibrados
Esquema de comunicação	E → R	E → R	E → R ←	Grupo ↔ Grupo
Natureza da pesquisa	Inexistente	Alguma; Estudos de legibilidade e leitura	Avaliação de atitudes	Avaliação da compreensão
Figuras históricas	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, académicos, líderes profissionais
Onde se pratica	Desporto, teatro, promoção de produtos	Administração pública, instituições não lucrativas, empresas	Empresas, agências de comunicação/ RP	Empresas públicas, agências de comunicação/ RP
Praticabilidade estimada	15%	50%	20%	15%

A apresentação dos modelos de relações públicas, tanto numa perspectiva histórica como teórica, viria a abrir caminho para a construção de um *modelo normativo* de relações públicas. De facto, em 1989, Grunig abandona a visão contingente das relações públicas em defesa do modelo simétrico bidireccional como modelo ideal. Ao adoptar esta linha de pensamento, Grunig (1989) argumenta que mais do que quatro modelos, a prática das relações públicas se pode resumir a duas distinções fundamentais: comunicação assimétrica (onde inclui os três primeiros modelos) ou comunicação simétrica (representada pelo 4.º modelo). E, que esta dicotomia, não é apenas uma questão de dois estilos de comunicação, mas antes, uma questão de duas filosofias ou perspectivas do mundo completamente diferentes, que têm profundas implicações éticas e, conseqüentemente, implicações na forma como as organizações praticam as relações públicas. A forma como uma organização comunica depende, portanto, das escolhas morais básicas desenvolvidas pelos próprios membros da organização.

Seguindo o raciocínio de Grunig (1989: 32-33), a visão assimétrica pressupõe que a organização sabe o que é melhor para os públicos e que estes devem ser persuadidos (ou seja, manipulados) sobre a exactidão e honestidade dos pontos de vista da organização para o seu próprio bem. Alguns dos pressupostos desta visão assimétrica são:

- a) *Orientação interna* - os membros da organização observam o meio envolvente, mas não vêem a organização como os públicos a vêem.
- b) *Sistema fechado* - a informação flui da organização para o meio ambiente e não no sentido contrário.
- c) *Eficiência* - a eficiência e o controlo dos custos são mais importantes que a inovação.
- d) *Elitismo* - os líderes da organização consideram estar melhor informados dos que os públicos.
- e) *Conservadorismo* - a mudança é indesejada; pressões para mudar a organização são consideradas subversivas.
- f) *Tradicionalismo* - a tradição proporciona estabilidade e ajuda a manter a cultura corporativa.
- g) *Autoridade centralizada* - o poder deve estar concentrado nas mãos de um grupo de gestores de topo; os colaboradores devem ter pouca autonomia; as organizações devem ser geridas como autocracias.

Pelo contrário, a visão simétrica repudia a ênfase que o modelo assimétrico coloca na persuasão manipulativa dando primazia à compreensão mútua enquanto objectivo último de comunicação. Entre as características

desta aproximação há várias ideias retiradas da teoria dos sistemas (Grunig, 1989: 38-40):

- a) *Holismo* – os sistemas são constituídos por subsistemas e são partes do supra sistema. O todo é maior do que a soma das suas partes e cada parte do sistema afecta as outras partes.
- b) *Interdependência* – apesar de os sistemas terem fronteiras que os separam do meio envolvente os vários sistemas interpenetram-se.
- c) *Sistema aberto* – a organização é um sistema aberto que troca informação com vários outros sistemas, subsistemas e com o meio ambiente.
- d) *Equilíbrio em movimento* – os sistemas tendem para o equilíbrio com os outros sistemas apesar de raramente o alcançarem. A procura do equilíbrio modifica-se consoante as alterações do meio envolvente. Na aproximação simétrica das relações públicas, o ajustamento mútuo e cooperativo entre sistemas é preferido em detrimento do controlo ou adaptação a outros sistemas.

Em adição a estes pressupostos sistémicos, Grunig (*ibid.*) conclui sobre as seguintes pressuposições da aproximação simétrica bidireccional:

- 1) *Igualdade* – os indivíduos devem ser tratados como iguais e respeitados como seres humanos.
- 2) *Autonomia* – as pessoas são mais inovadoras e construtivas quando têm autonomia para decidir sobre o seu próprio comportamento.
- 3) *Inovação* – novas ideias e pensamento flexível são preferíveis à tradição e à eficiência.
- 4) *Gestão descentralizada* – incrementa a autonomia, a satisfação laboral e a inovação.
- 5) *Responsabilidade* – quando se está consciente de que o comportamento tem consequências evitam-se as acções negativas.
- 6) *Resolução de conflitos* – os conflitos devem resolver-se através da negociação, da comunicação e do compromisso, em vez de se usar a força, a manipulação, a coerção ou a violência.

Em última análise, a defesa do ideal normativo da prática simétrica das relações públicas faz sobressair a ambição de romper com uma má imagem das relações públicas. A transição de uma perspectiva de persuasão manipuladora da opinião pública para uma perspectiva centrada no equilíbrio da relação entre as organizações e os seus públicos indica “uma importante mudança na conceptualização da missão primária da gestão de relações públicas” (Ehling, 1992: 622). De acordo com Grunig (1989: 30), consiste na quebra da visão assimétrica de relações públicas, onde

o modelo de agente de imprensa, o modelo de informação pública e o modelo assimétrico bidireccional são meras variações da perspectiva dominante (isto é, manipulativa). Nas palavras de Olasky (1989), a defesa de um paradigma simétrico das relações públicas conseguiu, no fundo, colocar a propaganda e a persuasão na lista de práticas de relações públicas ilegítimas, contribuindo assim para o abandono do paradigma de Bernays, que a seguir se apresenta.

2.3 O paradigma de Bernays

Uma das personalidades mais controversas na história das relações públicas é, muito provavelmente, Edward L. Bernays (1891-1995). Muito influenciado pelas ideias de Walter Lippmann (*Public opinion*, 1922), publica em 1923 aquele que é considerado o primeiro livro de relações públicas: *Crystallizing public opinion*. Tal como Lippmann, a escrita de Bernays reflecte o interesse crescente pelo poder da opinião pública no pós Primeira Grande Guerra e a crença na potencialidade, tanto política como empresarial, da persuasão de massas. Além disso, é também muito influenciado pela concepção psicanalítica do comportamento humano (ou não fosse ele sobrinho de Sigmund Freud) no estudo sobre as ligações entre a psicologia social, o sistema moderno dos *media* e a habilidade de “fabricar consenso” entre as massas.²¹

Entre os seus vários livros, *Propaganda* (1928) é, certamente, aquele que provocou maior discussão sobre a peculiar forma de Bernays ver o papel das relações públicas na sociedade democrática. Hoje propaganda é um conceito estigmatizado pela sua conotação com regimes totalitários. Daí que o parágrafo de abertura desta obra seja surpreendente na medida em que sugere uma espécie de democracia controlada por um grupo invisível com poder para gerir o destino de milhões de pessoas:

“A manipulação consciente e inteligente dos hábitos organizados e das opiniões das massas é um elemento importante na sociedade democrática. Aqueles que manipulam este mecanismo oculto da sociedade constituem um governo invisível que é o verdadeiro poder dominante do nosso país” (Bernays, 2005: 37).

Inspirando-se em Lippmann, Bernays considera que numa sociedade onde o liberalismo económico e a liberdade de expressão coexistem

²¹ A expressão “the manufacture of consent” foi cunhada por Walter Lippmann em *Public Opinion* (1922). Uma expressão que inspirou o título de outra das obras de Bernays: *The engineering of consent* (1935).

necessita ser guiada por uma elite capaz de “organizar o caos” das aspirações populares (2005: 37). Esse pequeno grupo elitista, de que ele faria parte, enquanto *PR counsel*, seria uma espécie de *intelligentsia* que compreende os motivos das massas – motivos que as próprias massas não compreendem – e que tem a responsabilidade de decidir o que é melhor para elas e manipulá-las nesse sentido. Este grupo seria responsável por puxar “os fios que controlam a mente pública” (*ibid.*: 38) para que a pessoa comum possa saber em que crer ou o que comprar. Bernays acreditava, portanto, no poder da psicologia de massa para provocar modificações na opinião pública “tal como um motorista pode regular a velocidade do seu carro através da manipulação do fluxo de gasolina” (*ibid.*: 72).²²

O “conselheiro de relações públicas”, na visão de Bernays, não é apenas um profissional capaz de desenvolver “a engenharia social científica” (1952: 5). Ele tem a *obrigação* de desempenhar, de forma “contínua e sistemática”, a tarefa de “controlar e regimentar as massas” na sociedade democrática (2005: 71). Em certa medida, o agente de relações públicas é apresentado como um herói que desempenha um trabalho com *valor social* na criação de uma consciência pública. A manipulação da opinião pública é assim entendida como uma *força social vital*, na medida em que só se manipula porque é para o próprio bem dos manipulados. Por isso mesmo, defendia ter o dever de persuadir as massas naquilo que fosse ao encontro do bem público. Bernays acreditava no poder da persuasão de massa, mas também sabia que persuadindo a direcção da organização a fazer o que fosse melhor para os públicos, mais facilmente conseguiria que os públicos aceitassem as políticas dessa mesma organização. A maior responsabilidade das relações públicas seria, no fundo, proteger o bem-estar social e, conseqüentemente, contribuir para o bom funcionamento da sociedade.

A doutrina de relações públicas de Bernays enquadra-se, portanto, no modelo simétrico bidireccional teorizado por Grunig e Hunt (1984). No

²² Edward L. Bernays desenvolveu as suas aptidões para o estudo e persuasão da opinião pública no *Committee on public information* (CPI). Presidido por George Creel, o CPI (1917) reunia um grupo altamente qualificado de jornalistas, agentes de imprensa, directores de jornais e artistas e tinha como principal função mobilizar a opinião pública a favor da 1.ª Grande Guerra. O CPI mostrou o poder da *publicity* para mobilizar a opinião pública recorrendo a técnicas inovadoras para a altura. Por exemplo, como não dispunha de TV ou rádio nacional e pretendia comunicar rapidamente com toda a população, foram criados os *Four minute man*, uma rede de voluntários constituída por grupos de líderes de opinião locais (advogados, empresários, etc.) que, avisados por telegrama desde Washington, organizavam discursos em escolas, igrejas, etc., sobre o tema dos esforços de guerra: “to make a world that is safe for democracy” (Ewen, 1996: 108).

entanto, apesar de nos seus livros atribuir às relações públicas o papel *sui generis* de protecção do bem-estar social (modelo simétrico), o seu trabalho era feito, mais frequentemente, à luz do modelo assimétrico bidireccional: investigar as motivações das pessoas para identificar as mensagens com maior probabilidade de produzir os comportamentos desejados pelos objectivos privados do emissor (a empresa). De acordo com Tye (2002: 197), Bernays inspirou-se nos ensinamentos freudianos, mas enquanto “Freud procura libertar as pessoas dos seus impulsos e desejos subconscientes, Eddie procura explorar essas paixões”.

Ao longo dos seus 103 anos de vida, Bernays teve oportunidade de desenvolver muitas estratégias persuasivas, que denominava de “cristalização da opinião pública” ou de “engenharia do consenso”. Ao contrário das mensagens directas dos anúncios publicitários (que sugerem “compre isto”), Bernays colocava no centro das suas estratégias persuasivas as *mensagens indirectas*. Quer isto dizer que seleccionava criteriosamente líderes de opinião, especialistas ou figuras públicas para emitirem mensagens favoráveis à empresa ou aos seus produtos em notícias, reportagens ou artigos de opinião. Conseguia vender pianos *Mozart*, por exemplo, não porque fazia publicidade à marca, mas porque desenvolvia a aceitação pública da ideia de que ter uma sala de música em casa era sinónimo de *status* social. Para isso, recorria à inserção na imprensa de testemunhos e opiniões de decoradores e músicos que realçavam o pormenor de possuir espaço doméstico apropriado para um piano:

“A sala de música vai ser aceite porque a coisa já foi feita. E o homem ou mulher que tiver uma sala de música ou que arranjou um canto na sala de visitas como um canto musical vai pensar, naturalmente, em comprar um piano. Vai lembrar-se disso como se a ideia fosse sua” (Bernays, 2005: 78).

Entre as muitas campanhas desenvolvidas por Bernays, *Torches of Freedom* permanece como o verdadeiro clássico de relações públicas. Um caso exemplar do poder do *PR counsel* na análise de símbolos sociais e da sua manipulação em benefício dos clientes. A original estratégia para aumentar a cota de mercado da Lucky Strike é claramente resumida no artigo de R. Pollay (1990), na *Public Relations Review*. Com o intuito de atacar o mercado feminino com maior sofisticação psicológica, Bernays contratou um famoso psicanalista da época que descrevia os cigarros como “símbolos de liberdade”. Este facto foi engenhosamente posto em acção por Bernays ao contratar modelos para fumarem em público - um verdadeiro tabu na época - com propósitos publicitários. Assim, em 1923, na *New York East Parade*, o maior evento de moda da Primavera com cobertura mediática

nacional, as mulheres que passeiam sozinhas ou pelo braço do marido na 5.^a Avenida estão, surpreendentemente, a fumar. E outras seguram placares que dizem: *Torches of Freedom*.²³

O lado mais preocupante desta história, como Larry Tye (2002: 31-32) bem realça na biografia *The Father of Spin*, reside no facto de Bernays ter ocultado tratar-se de uma campanha da indústria do tabaco e conseguir fazer passar a ideia de ser uma iniciativa espontânea e feminista. Ora, a questão sobre até que ponto a omissão da identidade do cliente é legítima ainda hoje continua no centro da discussão ética, tanto entre a comunidade académica e profissional de relações públicas como entre os seus maiores críticos.²⁴ É neste contexto que se pode perceber como os métodos de Bernays viriam a tornar-se símbolo da crítica à prática das relações públicas contemporâneas, conotadas com propaganda por autores, como Stauber e Rampton (2004), que consideram a acção das relações públicas não democrática.²⁵

Logicamente, o posicionamento atribuído por Bernays às relações públicas, a partir dos anos 30, alarmou observadores políticos e académicos para as implicações políticas da manipulação da massa e da propaganda. Muitos o apelidaram de “envenenador profissional da mente pública” ou “jovem Maquiavel dos nossos tempos” (Olasky, 1984: 6). O recurso a mecanismos invisíveis de persuasão que permitem conduzir as massas sem que estas se apercebam é uma questão preocupante. Afinal, como explica Olasky (1984: 5), não se pode saber de antemão quais as consequências dessa manipulação na sociedade. A conotação mais negativa do conceito de persuasão de massa desenvolvido pelas relações públicas viria a ser fixada, de forma mais definitiva, com a propaganda Nazi. De acordo com Tye (1998: 111), Goebbels possuía mesmo uma cópia de *Crystallizing public opinion* e utilizou técnicas muito semelhantes às de Bernays para promover

²³ Apesar de ter promovido a indústria do tabaco, Bernays passou a ser uma das vozes mais críticas na luta antitabaco quando os seus efeitos cancerígenos se tornaram irrefutáveis. Preocupou-se mesmo em fazer *lobbying* junto da Public Relations Society of America para que a associação das relações públicas com as tabaqueiras fosse proibida. No entanto, como Stauber e Rampton (2004: 32) realçam no corrosivo livro *Toxic Sludge is Good for You!*, Bernays não foi mais do que uma voz minoritária e sem qualquer poder para provocar alterações de comportamento nas opções de negócio da indústria das RP.

²⁴ Ver, por exemplo, Seib e Fitzpatrick (2006) ou Hobsbawm (2006).

²⁵ Sheldon Rampton e John Stauber trabalham no *Center for Media e Democracy*, uma organização não governamental fundada em 1993 para monitorizar e expor campanhas de relações públicas enganadoras e qualquer tipo de propaganda patrocinada por corporações ou governos. São também os editores da *PR Watch*, uma publicação quadrimestral publicada por este Centro (mais informações em www.prwatch.org).

o anti-semitismo. É talvez por isso que, ainda hoje, Bernays continua a incomodar a comunidade académica de relações públicas.

Segundo David McKie (2001: 79), o sucesso alcançado por livros anti-RP, como *Toxic Sludge is Good for You! Lies, Damn lies, and the Public Relations Industry*, de Stauber e Rampton (2004), veio provar que o debate sobre a verdadeira natureza manipulativa das relações públicas ainda está por desenvolver. De facto, na última década, um número crescente de críticos como Ewen (1996), Stauber e Rampton (2004), Chomsky (2002) ou Miller e Dinan (2008) têm vindo a argumentar que a manipulação da opinião pública a favor dos interesses comerciais é o objectivo último das relações públicas. Inclusive, quando promovem campanhas de responsabilidade social empresarial centradas em preocupações ambientais ou de interesse social. Este cariz propagandístico tem sido empolado por filmes como *Thank you for smoking*, de Jason Reitman (2005), sobre o *lobby* da indústria do tabaco, e por todos os *websites* e blogues que se dedicam a monitorizar comportamentos não éticos das relações públicas, ao serviço das mais diversas organizações.²⁶ Em comum, fica a ideia de que o consumidor e o cidadão são alvo de estratégias que o conduzem a aceitar uma versão da realidade parcial e manipulada, fabricada por poderosos profissionais de relações públicas e *spin doctors*.

Os textos clássicos de relações públicas não oferecem fortes refutações à associação de relações públicas com propaganda ou manipulação.²⁷ Na verdade, este tópico é largamente ignorado ou o tema substituído pela contribuição global das relações públicas para o sucesso empresarial e consequentes benefícios sociais. Isto significa que à medida que a propaganda foi sendo interpretada como ferramenta de persuasão não ética e de manipulação da opinião pública, novos modelos de persuasão se foram impondo. Estes modelos têm tentado distanciar-se da noção de propaganda e contribuir para legitimar a própria actividade das relações públicas. É o caso da famosa tipologia dos quatro modelos de relações públicas (Grunig e Hunt, 1984) que, como se analisou na epígrafe anterior, define propaganda como persuasão manipulativa e a coloca, convenientemente, no passado.

O corte com a fundamentação propagandística das relações públicas foi encetado com a defesa do modelo simétrico bidireccional de Grunig e

²⁶ PRwatch.org, spinwatch.com, corpwatch.org, antispin.com são alguns desses blogues.

²⁷ Por exemplo, Grunig e Hunt (1984), Cutlip *et al.* (2001), Seitel (1992), Lesly (1991), Wilcox *et al.*, (1992), entre muitos outros.

Hunt (1984). A conclusão mais interessante a retirar dessa cisão é que além de se traduzir na negação de qualquer objectivo de manipulação subjacente à actividade de relações públicas, foi substituído pelo ideal de diálogo, que conduz à compreensão mútua entre a organização e os públicos envolvidos. O protagonismo ocupado por este modelo na investigação académica não impediu, no entanto, que as relações públicas continuem a ser conotadas com manipulação ou *spin*. Este paradoxo, na opinião de Olasky (1989: 94), mostra que o modelo simétrico contribuiu para “fazer abortar o debate” sobre a legitimidade das actividades de relações públicas no espaço público. Na nossa opinião, pelo contrário, consideramos que a teoria de Grunig é um veículo excelente para reflectir sobre essa questão.

Se recorrermos à terminologia kuhniana, a intenção de abandonar a conotação propagandística do paradigma de Bernays parece apontar para a sua incomensurabilidade em relação ao novo paradigma, sistémico, simétrico e não propagandístico, herdeiro das perspectivas sistémicas de relações públicas dos anos 50 e que se estabeleceria a partir dos anos 90, com a *Teoria da excelência/simetria*. Como se analisará no capítulo seguinte, no contexto da visão simétrica da comunicação, o diálogo e o debate informado promovido pelas relações públicas é considerado uma forma ética da comunicação tendo em vista a compreensão mútua. Nas palavras de Bowen (2005: 839), corresponde a posicionar as relações públicas como a “consciência social” das organizações e o “óleo nas rodas da sociedade”.

CAPÍTULO 3

3. O paradigma grunigiano

3.1 As relações públicas excelentes

A perspectiva sistémica de relações públicas pode ser facilmente considerada a aproximação dominante na investigação académica em relações públicas, especialmente a partir dos anos 90. O amadurecimento desta abordagem teórica deve-se, em grande parte, à *Excellence Theory* - expressão que descreve a primeira grande investigação colectiva na área das relações públicas, financiada pela *Research Foundation of International Association of Business Communicators* (IABC), nos EUA. Ao longo de 10 anos de estudo, a equipa de investigadores liderada por James E. Grunig, produziu variadas propostas teóricas, reunidas em numerosos artigos científicos e em três extensos livros, que ainda hoje continuam a ser incontornáveis:

(1) *Excellence in public relations and communication management* (Grunig *et al.*, 1992) – uma vasta revisão bibliográfica multidisciplinar sobre relações públicas.

(2) *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* (Dozier, Grunig e Grunig, 1995) – um manual especialmente direccionado para profissionais que expõe os resultados práticos da investigação implementada junto das organizações.

(3) *Excellent public relations and effective organizations – a study of communication management in three countries* (Grunig, Grunig e Dozier, 2002) – obra que alarga o estudo a outros países e contribui para o refinamento conceptual dos resultados da investigação.

O projecto da “Excelência em relações públicas” guia-se pelo objectivo de explicar como podem as relações públicas contribuir, enquanto função de gestão, para a eficácia global da organização (*the effectiveness question*). Daí que os investigadores comessem por articular o estudo em volta de três questões centrais: “1) Quando e *porquê* é eficaz o trabalho das relações públicas?; 2) Em que medida beneficiam as organizações de relações

públicas eficazes?; 3) Por que é que as organizações praticam relações públicas de formas diferentes?” (Grunig, 1992: 1) A *excellence team*²⁸ começou por rever a literatura sobre eficácia organizacional, a natureza das relações públicas e a relação entre estas duas variáveis. No entanto, como J. Grunig esclarece, rapidamente perceberam que não bastava descrever e analisar o que acontece, mas que era sobretudo importante definir uma prática normativa de relações públicas. Isto é, *como* devem comportar-se os departamentos de relações públicas eficazes (*the excellence question*). Neste sentido, substituíram o conceito de eficácia, que se associa a métodos operativos, pelo conceito de excelência, que denota um âmbito normativo (Grunig, 1992: 3).

Como o próprio nome sugere, o projecto da “Excelência em relações públicas” é contextualizado pela teoria da gestão associada aos valores da excelência empresarial, muito popular nos anos 80. A tese da excelência, introduzida pelo *bestseller* de Peters e Waterman *In search of excellence* (1982), defende que as empresas excelentes são mais abertas e flexíveis que as tradicionais, enfatizam a coesão interna e dão primazia aos problemas sociais, cumprindo as suas obrigações de cidadania. Portanto, as empresas excelentes são aquelas que abandonam uma concepção taylorista de empresa e a sua consequente falta de horizontes sociais. Neste contexto, uma organização é mais eficaz e atinge a excelência quando consegue responder, de forma contínua, às modificações do meio envolvente com soluções inovadoras. Ora, o protagonismo atribuído ao ideal de inovação na gestão permite estabelecer uma ponte perfeita para a teoria sistémica das relações públicas defendida por James E. Grunig. Esta correspondência é visível na premissa básica da teoria geral dos sistemas: o sistema (ou organização) para conseguir sobreviver tem de se ajustar ao meio envolvente.

Qual o papel das relações públicas na concretização do objectivo de sobrevivência das organizações é exactamente aquilo que a *Excellence Theory* questiona e pretende aprofundar. A resposta vai ser de seguida apresentada através da enunciação das teses principais desta vasta investigação, aqui seleccionadas pela sua originalidade e capacidade de atrair maior debate no seio da comunidade académica: os factores da excelência, a teoria situacional dos públicos e os limites da comunicação simétrica.

²⁸ A expressão *Excellence Team* abarca os nove investigadores principais que participaram no *Excellence Project* encomendado pela IABC: James Grunig, Larissa Grunig, David Dozier, William Ehling, Fred Repper e Jon White. As expressões “Equipa da Excelência” e “Projecto da Excelência” são aqui utilizadas de forma sinónima, em inglês e em português.

3.1.1 Os factores da excelência em relações públicas

O *Excellence Project* teve início com uma intensa revisão bibliográfica na área das relações públicas, gestão, sociologia, psicologia, marketing, comunicação, antropologia, filosofia e estudos feministas. Com base nesta perspectiva multidisciplinar, a equipa de Grunig definiu as características principais dos programas de relações públicas, que viriam depois a ser testadas por vários investigadores norte-americanos, canadianos e britânicos através da aplicação de um conjunto de questionários junto de mais de 4.500 funcionários de 327 organizações.

O estudo desenvolveu-se em quatro níveis de análise centrais que têm correspondência com os principais capítulos da obra *Excellence in public relations and communication management* (1992):

- 1) *Nível do programa* (quando e como são implementados os programas de comunicação eficazes, por exemplo relações com os *media* ou relações com a comunidade).
- 2) *Nível departamental* (como funciona o departamento de relações públicas excelente e se enquadra com os outros departamentos e com a organização como um todo).
- 3) *Nível organizacional* (qual a atenção dada aos processos comunicacionais e ao *feedback* por parte da organização e dos seus recursos humanos).
- 4) *Nível económico* (qual o contributo objectivo das relações públicas e da comunicação para os resultados atingidos pela organização).

Os dados obtidos neste vasto estudo permitiram a identificação das características das organizações com departamentos de relações públicas excelentes, ou seja, que contribuem para o sucesso da organização. Estes dados viriam a ser consolidados no que os investigadores denominaram *excellence factors*²⁹: um modelo normativo das relações públicas excelentes constituído por nove princípios genéricos (Verčič, Grunig e Grunig, 1996). A utilização do termo “genérico” indica tratarem-se de princípios normativos, isto é, passíveis de ser aplicados a qualquer tipo de organização e em qualquer “cultura e sistema político/económico” (*ibidem*: 36):

- 1) *As relações públicas estão envolvidas na gestão estratégica*. As organizações eficazes desenvolvem um planeamento estratégico de longo prazo que lhes permite definir uma missão e identificar objectivos concretos. O departamento de relações públicas excelentes participa no planeamento estratégico ao identificar os públicos, internos e externos, que podem afectar os objectivos da organização. Através da construção de boas relações entre

²⁹ Os termos *excellence factors* e *excellence principles* são utilizados como sinónimos pela *excellence team*.

a organização e os públicos, as relações públicas podem contribuir, por um lado, para a promoção de produtos ou serviços e, por outro lado, para a redução dos litígios e campanhas de pressão ou boicote provocados por grupos activistas.

2) *As relações públicas têm autonomia na “coligação dominante” ou ocupam uma posição em que reportam directamente à direcção.* A gestão estratégica das relações públicas deve ser uma parte integrante da gestão de qualquer organização. Tal acontece quando a sua prática é desenvolvida de forma autónoma e não apenas subordinada às ideias de gestores de outras áreas. Quando as relações públicas têm poder, o agente de relações públicas sénior pertence ao conselho de administração ou, pelo menos, tem acesso directo às elites decisoras (a “coligação dominante”).

3) *A função de relações públicas é integrada.* Os departamentos excelentes integram todas as funções de relações públicas num departamento único ou têm mecanismos que lhes permitem coordenar todas as áreas com funções de comunicação. Só num sistema integrado as relações públicas podem gerir programas de comunicação com os públicos estratégicos.

4) *As relações públicas são uma função de gestão separada de outras funções.* Muitas organizações definem a função de relações públicas como uma ferramenta de apoio a outros departamentos, como o departamento de marketing ou de recursos humanos. Quando isso acontece as relações públicas deixam de poder ser geridas estrategicamente. Se as relações públicas se tornarem apenas uma função de marketing, a organização perde a sua capacidade para construir relações com todos os seus públicos estratégicos e fica limitada à comunicação com os públicos consumidores.

5) *O profissional de relações públicas tem um papel de gestão.* Os departamentos de relações públicas excelentes devem ter, pelo menos, um gestor de comunicação que conceptualize e dirija os programas de relações públicas. Em caso contrário, esta função de direcção será providenciada por outro membro da coligação dominante, mas que não possui conhecimentos sobre comunicação ou estratégias de construção de relações.

6) *O modelo simétrico bidireccional de relações públicas.* Os programas de comunicação desenvolvidos pelos departamentos de relações públicas excelentes adoptam o modelo simétrico bidireccional. A prática deste modelo, ao contrário dos outros três, fundamenta-se na pesquisa e no diálogo para gerir conflitos, aumentar a compreensão mútua e construir relações com os diferentes públicos.

7) *Um sistema simétrico de comunicação interna.* A comunicação interna de uma organização é crucial para a eficácia da gestão. As organizações excelentes descentralizam as estruturas de gestão dando autonomia aos colaboradores.

Ao implementarem sistemas de comunicação interna simétrica possibilitam a participação de todos os públicos internos no processo de tomada de decisões e, conseqüentemente, contribuem para melhorar a satisfação no trabalho.

8) *Conhecimentos adequados ao papel de gestão das relações públicas simétricas.* Os departamentos excelentes integram pessoas com conhecimentos teóricos sobre relações públicas obtidos através do ensino profissional, universitário ou da própria experiência profissional. Além de se preocuparem com a própria formação e actualização, os agentes de relações públicas excelentes também procuram ser activos em associações profissionais.

9) *Diversidade nos recursos humanos.* As organizações excelentes apresentam tanta diversidade a nível interno como a que existe no seu meio envolvente. Este requisito é especialmente importante porque as relações públicas são responsáveis pela comunicação com variados tipos de públicos: homens, mulheres, diferentes raças, credos, culturas, etc. Apesar de ser uma profissão predominantemente feminina, vários estudos identificam discriminações (por exemplo, a nível salarial) que limitam o potencial do departamento de relações públicas (Grunig *et al.*, 2001; Aldoory e Toth, 2002).

Um 10.º princípio genérico – *ética e integridade* – viria a ser posteriormente adicionado à lista, após análise da aplicabilidade dos nove princípios na Eslovénia. Neste país, com características próprias de uma economia emergente, os vários profissionais de relações públicas entrevistados alertam para o facto de a corrupção e a suspeita de corrupção serem demasiado comuns em contextos pós-socialistas. Daí que considerem a prática ética um elemento crucial das relações públicas excelentes, para que “não se prejudique nem a reputação individual nem a da própria profissão” (Verčič *et al.*, 1996: 58). Este princípio veio a ser reforçado por Bowen (2005), que alerta para a necessidade da prática das relações públicas excelentes se guiar por um imperativo ético de tipo kantiano.

Após esta breve incursão pelas características das relações públicas excelentes, podemos facilmente destacar os dois pontos conceptuais principais que, quer pela sua originalidade quer pela sua ambiguidade, merecem uma análise mais aprofundada. Em primeiro lugar, a defesa da prática da comunicação simétrica bidireccional. Embora se situe no cerne argumentativo da teoria das relações públicas excelentes é, também, o ponto que maior debate tem levantado na comunidade científica e que maiores reformulações teóricas sofreu ao longo do tempo (como veremos em 3.2 *Os limites da simetria comunicacional*). Em segundo lugar, sobressai a visão estratégica de uma função de relações públicas autónoma e de

gestão, enquanto mediadora do relacionamento entre a organização e os seus diferentes públicos, tendo em vista o sucesso organizacional. É por isso natural que a equipa da excelência tenha procurado desenvolver uma teoria dos públicos consistente, a que denominou “Teoria situacional dos públicos”, e que vai ser alvo de atenção na secção seguinte.

3.1.2 A teoria situacional dos públicos

Uma das propostas mais interessantes no âmbito do estudo das relações públicas excelentes consiste na defesa de um processo de gestão estratégica das relações com os públicos. A importância deste processo estratégico deve-se, fundamentalmente, a duas razões. Por um lado, porque permite enfatizar a gestão de conflitos entre a organização e os seus públicos, mediada pelas relações públicas. E, por outro lado, porque levou ao desenvolvimento de uma teoria que pretende explicar quando e porquê os públicos comunicam e quando a comunicação estratégica de uma organização tem maior probabilidade de ser eficaz.

Na construção do processo de gestão das relações públicas sobressai a procura de um contexto operacional que permita às relações públicas serem respeitadas pelo seu contributo efectivo na organização. Com este intuito, as relações públicas procuram investigar e compreender a evolução do comportamento de determinados agrupamentos sociais que, segundo Grunig e Repper (1992: 124), se desenvolve ao longo de três estados: “estado de *stakeholder*, estado de público e estado dos problemas”.³⁰ A passagem do “estado de *stakeholder*” ao “estado de público” implica que as pessoas se tornem conscientes e activas sobre as actividades da empresa. No caso de os públicos não estarem satisfeitos com o comportamento da organização em relação a uma questão específica, poderão ainda atingir o “estado dos problemas”. Para antecipar ou contrariar as consequências negativas deste último estado (por exemplo, o boicote a produtos ou marcas), os autores sublinham a importância de uma correcta identificação e segmentação dos públicos, enquanto condição para o desenvolvimento de actividades comunicacionais mais efectivas.

O estudo dos públicos foi desde cedo alvo de atenção por parte da investigação sociopsicológica, especialmente nos anos 40 do passado século. R. E. Park explicou a noção de *público* como sendo uma entidade

³⁰ O conceito de *stakeholder* é aqui utilizado no sentido clássico teorizado por Freeman (1984), isto é, “qualquer indivíduo ou grupo que pode afectar ou ser afectado pelas acções, decisões, políticas, práticas ou objectivos de uma organização” (*apud* Grunig e Repper, 1992: 126).

social emergente caracterizada por (a) um discurso opositor e racional, (b) uma resposta organizada a um assunto, e (c) a capacidade para pensar e argumentar com os outros. J. Dewey definiu o público como um grupo de pessoas que, (a) face a um problema similar, (b) reconhece que o problema existe, e (c) organiza-se para enfrentar o problema. H. Blumer aprofunda a conceptualização de Park ao defender que o conceito de público se refere a um grupo de pessoas que (a) são confrontadas com um problema ou assunto, (b) estão divididas nas suas ideias sobre qual a melhor forma de enfrentar o problema, e que (c) discutem sobre esse problema.

É precisamente a partir da conceptualização destes autores que Grunig e Hunt (1984: 147) propõem “uma teoria situacional para identificar os públicos” baseada numa segmentação sistemática dos públicos em “activos ou passivos”. Os públicos “activos” são os que procuram informação e respondem às iniciativas organizacionais, podendo vir, muito provavelmente, a afectar a organização. Os públicos “passivos” são aqueles que, não demonstrando interesse pela organização, se mantêm no estado de *stakeholder*. Alguns públicos podem ainda ser “latentes”, pois só se tornam activos quando provocados por algum estímulo particular (*ibid.*)

Além de se basear no comportamento comunicacional activo ou passivo (duas variáveis dependentes), a teoria situacional dos públicos inclui também três factores ou variáveis independentes, que permitem prever o comportamento comunicacional, as mudanças de atitude e o comportamento dos públicos: “Reconhecimento do problema, reconhecimento dos constrangimentos e do nível de envolvimento” (Grunig e Hunt, 1984: 149). Como Grunig e Repper (1992) explicam, é mais provável que um público se torne activo quando as pessoas que o constituem percebem que aquilo que uma organização faz os envolve (*Nível de envolvimento*), que as consequências do que faz os afecta (*Reconhecimento do problema*) e que não vão ficar constrangidas se fizerem algo acerca do problema (*Reconhecimento de constrangimentos*). A partir destas três variáveis, identificam grupos de públicos com diferentes graus de actividade:

- os públicos “todo-o-terreno” (*all-issue publics*), que são activos em todos os assuntos;
- os públicos “apáticos” (*apathetic publics*) que são desatentos face a todo e qualquer assunto;
- os públicos “selectivos” (*single-issue publics*), que são activos em apenas um assunto ou num pequeno conjunto de assuntos que dizem respeito a uma pequena parte da população (por exemplo, o apoio a refugiados ou a oferta de asilo político);

– os públicos “escaldantes” (*hot-issue publics*), que se activam apenas em relação a assuntos que envolvem praticamente toda a população e que recebem grande cobertura mediática (por exemplo, a lei anti-tabaco) (*ibidem*: 139).

Esta teoria proporciona informação sobre a relação da organização com os públicos, mas como o próprio nome indica, é uma teoria situacional. Quer isto dizer que as organizações nunca têm um conjunto de públicos permanente, pois o reconhecimento de problemas não é sempre efectuado pelas mesmas pessoas. Daí a importância de um profissional de relações públicas que estude os públicos, que reconheça os estímulos que podem provocar reacções e que selecione o tipo de comunicação e o *timing* mais adequado para impactar esses públicos. A mais-valia do processo de gestão estratégica das relações públicas apresentado por Grunig e Repper (1992) reside, precisamente, na antecipação e solução dos problemas antes da sua manifestação pública. Desta forma, os departamentos de relações públicas excelentes contribuem para que a organização alcance os seus objectivos sem consequências nefastas, quer no relacionamento com os vários públicos, quer com a opinião pública em geral.

A teoria situacional dos públicos tem sido várias vezes testada para compreender o porquê dos públicos comunicarem e quando estão mais disponíveis para o fazer.³¹ No entanto, alguns dos seus pressupostos têm vindo a ser alvo de questionamento, em especial, no que se refere à visão contingente da autonomia do público face à organização. Leitch e Neilson (2001) criticam uma perspectiva que assume os “públicos” como uma construção da organização. Se se considerar que os públicos só tomam forma quando são identificados pela organização, esta perspectiva, pode impossibilitar a identificação da presença de outros públicos importantes. Cozier e Witmer (2001) também apontam as limitações de tratar os indivíduos como “possessões” das organizações e não ter em consideração os motivos individuais e as racionalidades subjacentes à constituição dos próprios públicos. Motivações estas que, em conjunto com todos os factores que estão fora do controlo da organização (especialmente na era das novas tecnologias), são fundamentais para compreender a natureza e o desenvolvimento dos públicos.

Uma outra crítica sublinha que a relação dos públicos com as organizações não é situacional e motivada por um problema, mas antes

³¹ Ver, por exemplo, os estudos apresentados por Grunig (1997) ou Aldoory e Sha (2006).

contínua e motivada por tudo aquilo que a organização projecta para o exterior (Moffit, 1994). A investigação de Moffit revela que, além de os indivíduos possuírem um conjunto variado de imagens sobre uma organização, muitas vezes contraditórias, alternam entre essas imagens de forma quase instantânea, muitas vezes por factores alheios ao controlo da própria organização. No seguimento desta lógica, Leitch e Neilson (2001) sugerem que os públicos devem ser conceptualizados como pessoas que partilham “zonas de significado” em relação a uma organização e que podem pertencer a mais do que a uma “zona”. No final, será a combinação dessas múltiplas “zonas” que irá definir o tipo de relação estabelecida entre o público e uma organização.

Hallahan (2000) também propõe uma segmentação dos públicos alternativa à proposta de Grunig e Repper (1992) com a ambição de poder reflectir melhor a realidade da relação dos públicos com as organizações. Na sua perspectiva, ao sobrevalorizar os públicos “activos”, a teoria situacional remete para segundo plano públicos potencialmente importantes para a organização. Daí que proponha subdividir os “públicos latentes” de Grunig e Repper em “públicos inactivos” e “públicos motivados” (*aroused publics*) a partir do binómio baixo/alto nível de conhecimento e baixo/alto nível de envolvimento. Segundo Hallahan, os indivíduos que possuem conhecimentos mas baixo envolvimento (*aware publics*) têm potencial para evoluir para uma categoria activa. Mas os indivíduos com baixo nível de conhecimento e alto nível de envolvimento (*aroused publics*) têm ainda maior probabilidade de se tornarem activos. Isto significa que mesmo que o grau de conhecimento continue subdesenvolvido, o nível de envolvimento já foi activado. O modelo de Hallahan (2000: 506) sugere, portanto, que o elevado envolvimento, só por si, é um pré-requisito para conduzir os públicos ao activismo. Assim, enquanto o modelo de Grunig vê poucas probabilidades de activismo por parte dos públicos latentes, Hallahan dá importância aos públicos latentes com um elevado nível de envolvimento.

3.2 Os limites da simetria comunicacional

A teoria das relações públicas excelentes desenvolvida por James Grunig e sua equipa pode ser resumida, de forma simples, na seguinte frase: *as relações públicas excelentes são a gestão estratégica da comunicação simétrica entre uma organização e os seus públicos*. A defesa do conceito de simetria, como temos vindo a explicar, está implícita na ideia de que as relações públicas têm um papel na mediação entre os interesses privado e público através da promoção do diálogo entre a empresa e os seus 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: 57). O modelo simétrico de relações públicas surge, na argumentação grunigiana, contextualizado pelos princípios filosóficos do comunitarismo: a comunidade é mais importante do que o indivíduo; direitos e deveres idênticos para todos; coesão social; identificação de valores e crenças comuns. (Grunig, 2002: 321-323). Do lado oposto, como Leeper (2001) realça, o modelo assimétrico estaria enquadrado pelos princípios do liberalismo, que enfatiza os direitos individuais e a neutralidade do governo em relação aos diferentes interesses particulares.³²

A defesa de um ideal de relações públicas baseado na *reciprocidade* não é completamente original uma vez que também se encontra no cerne da teoria preconizada por Albert S. Sullivan (1965a, 1965b), nos anos 60. Sullivan parte do princípio de que os agentes de relações públicas têm a responsabilidade de oferecer ao público informação sempre verdadeira:

“Como fornecedor institucional de informação e, por isso mesmo, um importante guardião da verdade, as relações públicas devem, tal como a mulher de César, estar acima de qualquer suspeita” (1965a: p. 249).

A verdade na actividade das relações públicas é, segundo Sullivan (1965b: 412), condicionada por três sistemas de valores: técnicos, particulares e comuns (*technical, partisan and mutual values*). Por sistema de *valores técnicos* entende o orgulho profissional patente, à partida, em qualquer actividade profissional. Trata-se de valores presentes na definição dos objectivos estratégicos, na produção criativa de mensagens e na eficácia das técnicas de relações públicas utilizadas. Já o sistema de *valores particulares*, é constituído pela ideia de compromisso, confiança, lealdade e obediência, entre outras. Quer isto dizer que um agente de relações públicas ao serviço de uma empresa está comprometido com os interesses empresariais. Na promoção destes interesses parte do princípio que as imagens da realidade desenvolvidas por essa empresa estão correctas e completas.

³² A visão comunitarista das relações públicas de Grunig é inspirada em Kruckeberg e Starck (1988). A tese destes autores é que a perda do sentido de comunidade provocada pelos novos meios de comunicação e de transporte, o multiculturalismo e a globalização são a principal justificação para a necessidade da prática das relações públicas. Neste contexto, defendem que as relações públicas podem contribuir para que o indivíduo se sinta menos alienado e facilitar a identificação dos públicos com comunidades de cidadãos e de consumidores. Desde então outros autores têm seguido esta posição, como Culbertson e Chen (1997), Wilson (2001) ou Leeper (2001), que posicionam o comunitarismo como uma possível metateoria das relações públicas.

Mas, o facto do agente de relações públicas pressupor que o ponto de vista de uma empresa é sempre correcto, pode levar a um excessivo partidarismo e à prática de comunicação unidireccional, no sentido da empresa para os públicos. Daí a importância do 3.º sistema de valores – os *valores comuns* – para equilibrar o sistema de valores particulares. É a partir deles que o agente de relações públicas reconhece os pontos de vista, interesses e direitos dos outros. Desta forma, Sullivan defende (1965b: 427), no fundo, a obrigação institucional das empresas se fundamentarem num *princípio da mutualidade*: “Se uma pessoa tem um direito, a outra pessoa tem a obrigação de respeitar esse direito, de satisfazer esse direito”. Neste sentido, também as profissões têm obrigações. Os médicos, por exemplo, têm a obrigação de preservar a vida; as relações públicas têm a obrigação de produzir imagens verdadeiras referentes à realidade organizacional.

De acordo com Sullivan (1965b: 437), a prática das relações públicas deve guiar-se por dois direitos fundamentais: o direito a ter acesso a informação completa e exacta sobre matérias que nos afectem e o direito a participar nas decisões que nos afectem. Consequentemente, seguindo o princípio de mutualidade, as organizações têm obrigação de providenciar informação exacta e de facilitar essa participação. Esta obrigação não deve ser desleixada apesar da existência de obstáculos ao fluir da informação e à participação: por um lado, as pessoas não se apercebem que têm direito à informação e à participação; por outro lado, muitos gestores das organizações não aceitam o facto de as pessoas terem esses direitos.

Na teoria das relações públicas de Sullivan sobressaem três conclusões fundamentais que consideramos importantes para uma melhor compreensão da teoria simétrica de relações públicas:

- 1) Os problemas éticos enfrentados pelas relações públicas situam-se, exactamente, no ponto em que os valores particulares e os valores comuns se intersectam e entram em conflito.
- 2) Se os seres humanos têm direito à informação completa e a participar nas decisões que os afectem, então as empresas têm o dever moral de comunicarem de forma contínua e equilibrada com os seus públicos, promovendo o diálogo.
- 3) O *princípio da mutualidade* levanta a questão se o direito de uma pessoa obriga, realmente, os outros a reconhecerem esse direito. Se se analisar a questão à luz da teoria dos sistemas, que aponta a interdependência dos sistemas como fulcral para a sobrevivência do próprio sistema, pode considerar-se que essa interdependência conduz, de certa forma, ao tipo de responsabilidade e obrigação descritos por Sullivan. Desta forma, na perspectiva da teoria dos sistemas encontra-se a base para o desenvolvimento

de uma teoria moral que privilegie as relações com os outros e os interesses comuns. Reconhecemos, assim, no princípio da mutualidade de Sullivan, a antecipação do ideal simétrico das relações públicas defendido por Grunig e a sua equipa.

O pressuposto de que as relações públicas simétricas, fundamentadas num imperativo moral de reciprocidade, contribuem para a compreensão mútua entre a organização e os seus públicos, levantou um acérrimo debate na comunidade académica. Um debate que enfatiza, em especial, o seu idealismo e impraticabilidade. Muitos autores consideram que o modelo simétrico é apenas um modelo normativo porque, na realidade, as actividades de relações públicas são sempre persuasivas e assimétricas por natureza (Leitch e Neilson, 2001; Miller, 1989). Desde uma perspectiva de marketing, Van der Meiden (1993) realça o irrealismo da prática do modelo simétrico na medida em que implicaria que a organização abandonasse os seus objectivos. Outros autores, ainda mais críticos, vêem as relações públicas como não democráticas (L'Etang, 2006a; Gandy, 1982) e consideram que o papel atribuído às relações públicas na teoria grunigiana é apenas uma tentativa utópica de tornar boa e respeitável uma prática que é intrinsecamente má (L'Etang, 2006a; Moloney, 2006).

A defesa de um ideal normativo de comunicação onde o profissional de relações públicas (que é pago pela organização) tem um papel de mediação entre os interesses empresariais e públicos é apontado por vários autores como incapaz de traduzir uma realidade empírica. De facto, é do senso comum afirmar que qualquer profissional está fortemente condicionado por objectivos empresariais e impossibilitado de adoptar uma posição de mediação neutra. Na opinião de Cheney e Christensen (2001), a investigação desenvolvida pela equipa de Grunig está tão centrada na potencialidade da simetria sistémica dos procedimentos organizacionais que se esquece de questionar quais as reais redes de poder e influência que condicionam as práticas comunicacionais, muitas vezes dissimuladas. Estes e outros autores contribuíram para o debate sobre a teoria da excelência/simetria, dando origem à “Escola crítica das relações públicas” – a que devotaremos maior atenção no capítulo com o mesmo nome – e impulsionaram a reformulação do modelo simétrico bidireccional.

3.2.1 O novo modelo bidireccional de relações públicas excelentes

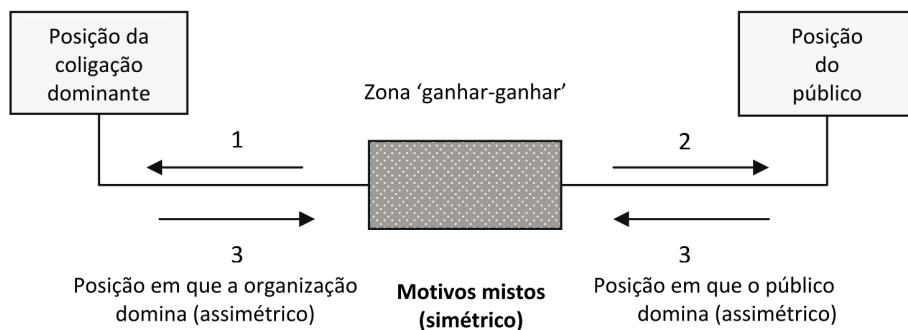
Face às críticas sobre a impraticabilidade e idealismo do modelo simétrico bidireccional, a primeira reconceptualização deste modelo é desenvolvida por Grunig com a adopção do “modelo de motivação mista”

(*mixed-motive model*) proposto por P. Murphy (1991). Partindo da teoria dos jogos, Murphy propõe que o “modelo simétrico” seja pensado como jogo de pura cooperação, isto é, como um jogo em que um dos lados tenta sempre acomodar os interesses do outro lado; também no “modelo de motivação mista”, as organizações tentam satisfazer os próprios interesses e, simultaneamente, ajudar os públicos a satisfazer os seus. Daí que Grunig considere o “modelo de motivação mista” ideal para descrever a essência do seu modelo simétrico bidireccional. No seu raciocínio, ao contrário do que afirmam alguns críticos, nunca defendeu um modelo normativo de “cooperação pura ou acomodação total aos interesses dos públicos” mas antes uma forma de reconciliar os interesses da organização e dos públicos (Grunig *et al.*, 2002: 309.).

Com o “modelo de motivação mista” a actividade das relações públicas passa a ser pensada como um misto dos modelos assimétrico e simétrico. Este modelo reflecte melhor as contingências que ditam as práticas comunicacionais de uma organização que persegue os seus próprios interesses mas que, simultaneamente, antecipa as reacções dos seus públicos principais (Dozier *et al.*, 1995: 48). Ao equiparar o modelo simétrico com o modelo de motivação mista, Grunig responde, no fundo, à crítica de pretender “obrigar a organização a sacrificar os seus próprios interesses em benefício dos do público” (Grunig, 2001: 25). Daí que passe a representar a prática das relações públicas num *continuum* que, em vez de colocar a prática simétrica e assimétrica em extremos opostos, antes os aponta como sendo ambos assimétricos. Agora, a única zona onde pode ser encontrada comunicação simétrica encontra-se no centro do *continuum*, a *win win zone*, onde tanto a organização como os públicos podem recorrer tanto à negociação como à persuasão, tendo em vista o ambicionado equilíbrio relacional (Grunig *et al.*, 2002: 355).

Como se pode ver na figura seguinte, quando as estratégias de relações públicas são enquadradas nos extremos do *continuum* (setas 1 e 2) os interesses de um dos lados da relação (organização ou públicos) sobrepõem-se aos interesses do outro lado: o “modelo assimétrico puro” ou o “modelo da cooperação pura”. Só quando os comunicadores negociam tanto com os públicos como com a coligação dominante para alcançarem relações e resultados comuns na *win-win zone*, se desenvolve o “modelo bidireccional de motivação mista” (Grunig *et al.*, 2002: 357). Curiosamente, esta nova nomenclatura deixa cair o conceito de simetria. O próprio Grunig (2001: 27) reconhece que esse termo não foi uma boa opção devido à sua ambivalência conotativa – harmonia social, igualdade, *goodwill*, situação ideal de comunicação – e, também, pela sua fácil associação a uma sociedade

utópica e a uma visão irrealista do papel das relações públicas. A novidade do novo modelo é que contém tanto práticas simétricas como assimétricas, sendo estas últimas consideradas válidas desde que fundamentadas numa perspectiva simétrica das relações públicas: o entendimento mútuo. Desta forma, as práticas persuasivas, que antes eram consideradas representativas de um modelo assimétrico passam a constituir-se como elementos válidos na actividade de relações públicas.



Tipo de prática	Explicação
1. Modelo assimétrico puro	A comunicação é utilizada para dominar o público, para que aceite a posição da coligação dominante.
2. Modelo de cooperação puro	A comunicação é utilizada para convencer a coligação dominante a concordar com a posição do público.
3. Modelo bidireccional	A comunicação é utilizada para mover o público, a coligação dominante ou ambos, para uma zona em que todos ganham.

Figura 3 – Novo modelo bidireccional de relações públicas (adaptado de Dozier, Grunig e Grunig, 1995).

O estudo das práticas comunicacionais implementadas pelos profissionais de relações públicas ao longo dos diferentes pontos do *continuum* viria a ser aprofundado empiricamente por outro autor, Plowman (1998: 245). Recorrendo à linguagem da teoria dos jogos, este investigador identificou as seguintes variações na prática das relações públicas:

- as táticas de comunicação assimétrica com os públicos em benefício dos interesses da organização são do tipo “competir e evitar” (*contending and avoiding*), ou seja, “eu ganho/tu perdes” e “eu perco/tu perdes”, em linguagem da teoria dos jogos;
- as táticas de comunicação assimétrica em benefício dos interesses dos públicos são do tipo “acomodação e compromisso” (*accomodating e compromising*), ou seja, “eu perco/tu ganhas” e “divisão 50/50”;

– na zona central do *continuum* as táticas de comunicação são de “cooperação, incondicionalmente construtivas, e ganhar-ganhar ou nada feito” (Grunig, 2001: 27), ou seja, são táticas que permitem que ambas as partes saiam ganhadoras, ao optarem por reconciliações estratégicas que resolvem a crise relacional.

Em resumo, a teoria inicial de Grunig e Hunt sobre comunicação bidireccional simétrica é reposicionada, mas não pretende representar uma ruptura com a tese da simetria bidireccional original. Apenas pressupõe um novo enfoque, menos normativo e mais de acordo com a realidade profissional, que consiga reflectir as contingências que ditam a prática comunicacional de uma organização. A tese principal de Grunig continua a ser que as organizações e os públicos necessitam encontrar um equilíbrio, uma posição que agrade a ambas as partes. A utilização de táticas assimétricas (persuasivas ou propagandistas) só será legítima como forma de alcançar essa posição de equilíbrio. O modelo de relações públicas ideal continua a ser simétrico, já que essas práticas estarão vinculadas a uma percepção simétrica que respeite a integridade das relações a longo prazo.

A argumentação grunigiana prossegue, visivelmente, o objectivo principal de responder aos críticos da teoria simétrica de relações públicas através da combinação ideal de uma teoria normativa e outra positiva. Positivamente (descritivamente) 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.

Ao longo do nosso trabalho optamos por continuar a utilizar a denominação *modelo simétrico de relações públicas*. Apesar de toda a argumentação defensiva de Grunig e das várias reformulações conceptuais e terminológicas de que a sua teoria tem sido alvo, ela continua fiel à ideia original: as relações públicas devem promover o diálogo entre públicos e organizações, tendo como objectivo último a intercompreensão dos seus interesses.

3.2.2 O modelo de influência pessoal e de intérprete cultural

A teoria da excelência/simetria de relações públicas tem estado no centro de inúmeras discussões. A universalidade da perspectiva sistémica, isto é, a reflexão sobre quais os factores que condicionam a prática das relações públicas num contexto internacional, tem provocado o interesse

de muitos investigadores. Entre os diferentes estudos que procuram alargar a visão sistémica das relações públicas além do contexto norte-americano, a resposta mais consensual é que a cultura de cada país tem um impacto significativo na prática das relações públicas. As normas e expectativas culturais de cada país formatam a comunicação de forma determinante para a eficácia das estratégias de relações públicas junto dos vários públicos. Além disso, essa eficácia também pode ser condicionada por factores tão diversos como a tecnologia utilizada (a internet, em especial), as hierarquias de poder formais e informais ou as características demográficas do país em questão.

Sriramesh e Verčič (1995) desenvolveram um modelo para investigar as práticas das relações públicas internacionais, tomando em consideração variáveis ambientais que incluem infra-estruturas (políticas, económicas, legais), a cultura (social e organizacional) e as características dos *media* (tipologia de *mass media*, nível de controlo, cobertura dos *media*, acesso aos *media*). Tendo em consideração essas mesmas variáveis, o próprio Grunig viria a questionar a universalidade dos seus modelos. Mais concretamente, ao comparar a prática das relações públicas na Grécia, Índia, Taiwan e EUA sentiu necessidade de adicionar dois novos modelos à sua tipologia inicial: o *personal influence model* e o *cultural interpreter model* (Grunig, Sriramesh *et al.*, 1995). O modelo de influência pessoal pressupõe que as relações públicas desenvolvem relações com pessoas importantes e influentes, consideradas centrais para o sucesso da estratégia organizacional (por exemplo, jornalistas ou agentes governamentais). O modelo de intérprete ou tradutor cultural existe em organizações multinacionais que, por desenvolverem negócios em outros países, necessitam de alguém que compreenda a língua, cultura, hábitos e o sistema político do país anfitrião.

O modelo de influência pessoal tem sido largamente identificado e referenciado em vários estudos. Por exemplo, Sriramesh, Kim e Takasaki (1999) descobriram que este modelo ocupa um lugar predominante na prática das relações públicas na Índia, na Coreia do Sul e no Japão. Park (2003) também aponta o relevo ocupado por este modelo na prática das relações públicas na Coreia do Sul mas, ao mesmo tempo, realça ser o modelo de agente de imprensa o mais comum. Rhee (2002) descobriu que a teoria da excelência explica as boas práticas de relações públicas na Coreia do Sul, mas também verificou que essa prática é condicionada pelas aproximações colectivas ao trabalho e pela importância do *status* dos intervenientes.

Em contextos internacionais, a visão bidireccional da prática das relações públicas tem levantado fortes questões. Como Taylor e Kent

(1999) explicam, por exemplo, na Malásia e em muito outros países asiáticos, o valor cultural do respeito pela autoridade e hierarquia é tão forte que o desenvolvimento de práticas de comunicação bidireccional se torna impraticável. No mesmo sentido, Sriramesh (1992) constata a inexistência de prática de comunicação bidireccional na Índia devido a uma cultura de gestão de poder muito hierarquizada. Huang (2000) mostra como o confucionismo conduziu ao uso do modelo de influência pessoal nas relações públicas chinesas. Também na investigação desenvolvida junto de profissionais da África do Sul não resultaram provas de que estes agrupassem as práticas de relações públicas de acordo com os princípios de simetria ou assimetria (Holtzhausen *et al.*, 2003). É natural que as multinacionais a operar em países tão diversos sintam necessidade de recorrer a práticas de relações públicas muito diferenciadas. Por isso, na prática, aquilo que Grunig apelida de modelo de “intérprete cultural”, mais não é do que a selecção do modelo de relações públicas mais adequado a cada contexto internacional.

Existem muitos exemplos internacionais que provam que o modelo simétrico bidireccional, que se baseia na equidade das relações de poder, além de ser impraticável é culturalmente inaceitável. A rejeição da validade universal da *Excellence Theory* levou Grunig a propor a distinção entre princípios genéricos e aplicações específicas de relações públicas. Os princípios genéricos referem-se a princípios universais standardizados, as aplicações específicas significam que os princípios genéricos são aplicados de forma diferente em contextos culturais diferenciados (Grunig *et al.*, 2006: 57). Os princípios propostos no *Excellence Study* e por nós já resumidos sob o nome *factores da excelência* (secção 3.1.1) são genéricos, enquanto que a cultura, o sistema político e económico, o sistema mediático, o grau de activismo, e o nível de desenvolvimento económico caracterizam as aplicações específicas das relações públicas em contextos internacionais (*ibidem*). Não se pode, portanto, deixar de considerar que Grunig e a sua equipa têm procurado actualizar os seus enquadramentos teóricos. Estes têm vindo a ser condicionados quer pelas pressões da comunidade científica, quer pela própria comunidade profissional.

3.3 Aproximação relacional à gestão das relações públicas

Uma das perspectivas de relações públicas mais consistente com os pressupostos sistémicos e com o modelo simétrico bidireccional é a teoria da “Gestão das relações” (*Relationship management*). Esta teoria parte do princípio que o objectivo principal das relações públicas se traduz na criação e manutenção de relações entre a organização e os públicos de

forma a equilibrar os interesses de ambas as partes. Ao colocar o estudo das relações no centro das atenções implica que todas as estratégias e táticas desenvolvidas pelas relações públicas sejam decididas em virtude dos efeitos que possam produzir nessa mesma relação. Esta visão das relações públicas é muito simplesmente enunciada por J. A. Ledingham (2003: 190), um dos principais representantes da teoria da gestão das relações:

“A gestão eficaz das relações organização-públicos baseada nos interesses comuns e objectivos partilhados conduz, com o tempo, à compreensão mútua e ao benefício das organizações e públicos em interacção”.

De acordo com W. Ehling, a perspectiva relacional das relações públicas já era visível no clássico *Effective Public Relations*, de Cutlip e Center (1953). Nas cinco primeiras edições, a actividade de relações públicas é definida como “um esforço planeado para influenciar a opinião”, mas, a partir da 6.^a edição (1985), passam a ter como objectivo principal desenvolver “relações mutuamente benéficas entre a organização e os públicos das quais depende o sucesso ou o fracasso” (*apud* Ehling, 1992: 622). No entanto, esta aproximação teórica só ficaria definitivamente marcada com a publicação de *Public Relations as relationship management*, de Ledingham e Bruning (2000). Nesta obra, Broom, Casey e Ritchey (2000: 15-17) apresentam uma interessante proposta de enquadramento das relações organização-públicos, baseada nos seguintes princípios:

- As relações caracterizam-se pela sua *interdependência*, ou seja, a forma como os diferentes elementos se relacionam entre si de forma a desempenharem uma função particular na relação;
- As relações representam trocas ou transferências de informação, energia ou recursos; os atributos dessas trocas representam e definem a relação;
- As relações entre a organização e os públicos têm antecedentes (histórias) e consequências (efeitos ou resultados) específicos que devem ser tomados em consideração quando são analisadas.

Na gestão de qualquer tipo de relação o processo comunicacional ocupa um papel central de forma natural. A “ligação comunicacional” (*ibidem*: 16) é um bom ponto de partida para se analisar a relação organização-públicos nos variados contextos do *mix* de relações públicas: *public affairs*, *issues management*, gestão de crise, relações com os *media* ou relações com a comunidade, etc.³³ Na nossa opinião, a gestão das relações

³³ Vários autores se têm dedicado à análise de cada um deste tipos de relações: por exemplo, *public affairs* (Ledingham, 2001), *issues management* (Bridges e Nelson, 2000), gestão de crise (Coombs, 2000), relações com os *media* (Ledingham e Bruning, 1998,

públicas na comunidade (*community relations*) apresenta-se como um campo privilegiado para a análise da perspectiva relacional. Os programas comunitários mais comuns, recorrendo a conceitos de Grunig e Hunt (1984: 265), são “actividades expressivas”, que têm como objectivo a autopromoção e mostrar o *goodwill* para com a comunidade (por ex., jornadas de portas abertas, conferências, feiras); e “actividades instrumentais”, que têm como objectivo melhorar a comunidade (por ex., oferta cultural, prevenção na saúde, apoio aos jovens e à educação, promoção do desporto, campanhas de solidariedade). A lógica dos programas de relacionamento com a comunidade está na procura da maximização de contrapartidas mútuas: a organização beneficia de incentivos financeiros (por exemplo, ao abrigo da Lei do Mecenato) ou da fidelidade dos consumidores a certos produtos ou serviços; a comunidade, por exemplo, ganha patrocínios às suas actividades culturais ou desportivas ou até investimentos nas suas infra-estruturas.

Afirmar que as relações públicas pretendem construir e manter relações de qualidade para benefício mútuo da organização e seus públicos é consensual. Mais difícil será responder à questão levantada pela gestão dessas relações: qual a forma de medir ou avaliar essas relações? Ou, mais concretamente, o que é que pode ser medido quando não há uma escala unívoca para medir a “saúde” de uma relação? Além disso, também existem muitos factores que oferecem diferentes perspectivas de análise das relações: a história, o *background* das pessoas ou organizações envolvidas e o contexto social da relação, são apenas alguns dos factores que afectam uma relação. Ledingham *et al.* (1999), por exemplo, investigaram o efeito do *tempo* na relação organização-público através de um inquérito a clientes de empresas de telecomunicações. O estudo demonstrou tratar-se de um factor importante nas percepções de confiança, transparência, envolvimento, investimento e compromisso dos inquiridos, na medida em que influencia a propensão dos públicos para se manterem leais a essa relação comercial ao longo do tempo.

Os muitos textos que se dedicam à avaliação das estratégias e programas de relações públicas não dizem, como à primeira vista se poderia acreditar, qual o factor ou factores que permitem medir uma relação. Os métodos que Grunig e Hunt apresentam no clássico *Managing Public Relations* (1984, cap. 9), por exemplo, têm em comum o facto de avaliarem resultados unidireccionais e assimétricos (inquéritos, *media monitoring*, análise de conteúdo, afluência a eventos, etc.). Mas, mostrar como a organização influencia o público em benefício das metas estabelecidas previamente, não

1999), relações com a comunidade (Ledingham e Bruning, 2001).

corresponde a uma avaliação da relação que, por natureza, é bidireccional. Isto é, as formas da organização e os seus públicos se influenciarem mutuamente. J. Grunig e Y. Huang (2000: 28) tentaram colmatar esta insuficiência teórica a partir de leituras sobre comunicação interpessoal e recorrendo a medidas de análise baseadas no “modelo de co-orientação” de McLeod e Chaffee (1973).³⁴ Propõem, assim, uma avaliação onde, em primeiro lugar, cada parte da relação indique qual a sua avaliação de uma cognição, assim como, aquilo que acredita ser a percepção da outra parte. De seguida, uma terceira parte observadora irá medir as percepções de cada parte (grau de congruência, exactidão, compreensão e acordo) e verificar se coincidem. A partir das conclusões obtidas poder-se-á planear então, com mais eficácia, novos programas de relacionamento.

A partir de uma revisão bibliográfica sobre relações públicas e gestão das relações, Ledingham (2003: 188) apresenta 14 pressupostos-guias para a gestão da relação organização-públicos, de seguida resumidos:

1. As relações entre a organização e os públicos são transaccionais.
2. As relações são dinâmicas; mudam ao longo do tempo.
3. As relações são orientadas por objectivos.
4. As relações entre a organização e os públicos têm antecedentes e consequências e podem ser analisadas em termos da qualidade das relações, da manutenção das estratégias, do tipo de relação e dos actores da relação.
5. Estas relações são conduzidas pela percepção das necessidades e desejos de interacção das organizações e dos públicos.
6. A continuação da relação entre a organização e o público está dependente do grau de concretização das expectativas.
7. Essas expectativas são expressas nas interacções entre as organizações e os públicos.
8. As interacções envolvem comunicação, mas a comunicação não é o único instrumento para construir relações.
9. As relações são impactadas pela história relacional, a natureza da transacção, a frequência de intercâmbios e a reciprocidade.
10. As relações organização-públicos podem ser descritas por tipo (pessoal, profissional, comunitária, simbólica e comportamental), independentemente das percepções sobre essas mesmas relações.
11. O foco principal de interesse das relações públicas não é a comunicação mas sim a relação.

³⁴ O modelo de co-orientação de McLeod e Chaffee (1973) tinha já antes sido adaptado por Grunig e Hunt em *Managing Public Relations* (1984: 127-129) no capítulo dedicado ao estudo dos efeitos provocados pelos processos de comunicação.

12. Se faltar o suporte do comportamento organizacional, a comunicação não consegue, por si só, sustentar relações de longo termo.
13. A gestão eficaz das relações entre a organização e o público sustenta a compreensão mútua e os benefícios.
14. A perspectiva relacional é aplicável no processo de relações públicas e em todas as técnicas de relações públicas.

Como se pode observar, o modelo subjacente à gestão da relação organização-públicos é claramente sistémico, pois tem como conceito central a noção de interdependência e adaptação mútua. Além disso, realça que a relação organização-públicos é uma relação de tipo simbiótico. Mas, como Lendigham e Bruning explicam, “uma relação mutuamente dependente não significa que é necessariamente mutuamente benéfica” (2001: 527). Insinua-se, assim, a necessidade de uma nova reflexão. A aproximação ao paradigma relacional pode ser sistémica, se analisarmos os procedimentos utilizados pelas relações públicas no desenvolvimento das relações, mas também deve ser ética, quando estiverem em estudo os valores comuns que fundamentam a relação entre empresa e os seus públicos. Acreditamos que, no fundo, este é o maior desafio que se pode colocar às relações públicas modernas: procurar a melhor forma de gestão de relações que, por definição, são bidireccionais, mas que idealmente se pretendem simétricas, éticas e harmoniosas.

CAPÍTULO 4

4. Tensões paradigmáticas

O papel central que a teoria da excelência/simetria tem ocupado, ao longo dos últimos 20 anos, no desenvolvimento do campo científico das relações públicas não pode ser negado, seja pelos seus defensores, seja pelos seus críticos. A hegemonia deste paradigma teórico tem sido exponenciado pelas revistas científicas da área, maioritariamente sediadas nos EUA, que promovem a adoção dos seus pressupostos junto da academia internacional. Em especial, a *Public Relations Review* e o *Journal of Public Relations Research*.³⁵

Há, no entanto, investigadores que apesar de reconhecerem o papel impulsionador da perspectiva sistémico-funcionalista das relações públicas, criticam o seu domínio intelectual e apelam ao desenvolvimento de uma aproximação multi-paradigmática e mais sociológica. Cheney e Christensen (2001: 179-180), por exemplo, argumentam que as teorias das relações públicas são “paroquiais, utilitárias e insuficientemente reflexivas.” Uma tendência que só será contrariada quando os investigadores tiverem menos “pretensões imperialistas” sobre a ilusão do diálogo simétrico e do racionalismo da gestão ocidental. Também para David Mckie, o debate sobre o verdadeiro papel e efeitos das relações públicas na sociedade ainda está para ser desenvolvido: “Sem uma auto-crítica e auto-questionamento robusto das estruturas de poder, as relações públicas merecem continuar a manter o seu mau nome” (McKie, 2001: 79).

Ihlen e Ruler (2007: 245) identificaram três principais aproximações teóricas às relações públicas: orientação para o produto, orientação para o marketing e orientação para a sociedade (sociológica). Seguindo o raciocínio destes autores, a orientação para o produto pode ser associada

³⁵ Fundada nos EUA em 1974, a *Public Relations Review* é a mais antiga revista científica dedicada às relações públicas. Em conjunto com o *Journal of Public Relations Research* (também sediado nos EUA) têm dado grande visibilidade à investigação em relações públicas assim como ao paradigma sistémico dominante.

à prática do modelo unidireccional de relações públicas (o modelo agente de imprensa) e a orientação para o marketing com a prática do modelo assimétrico bidireccional (essencialmente persuasivo e manipulador). No entanto, a perspectiva centrada na sociedade não pode ser equacionada através do modelo bidireccional simétrico porque uma aproximação sociológica utiliza a sociedade como unidade de análise e coloca o interesse não na organização em si mesma, mas no lugar que ela ocupa na estrutura social.

O estudo das relações públicas centrado na sociedade apenas pode ser perspectivado, segundo Ihlen e Ruler (*ibid.*), a partir do que os alemães chamam *Öffentlichkeit* (“publicidade”, no sentido original). *Öffentlichkeit* não significa “público” como em públicos ou audiências, mas sim, “publicamente” ou “esfera pública”, ou seja, aquilo que é conhecido e que, à partida, pode ser debatido em público por todos. Se se entender a esfera pública como uma qualidade do sistema público de comunicação na sociedade, pode estudar-se o papel que o jornalismo, a publicidade e as relações públicas ocupam no desenvolvimento ou destruição da qualidade desse mesmo sistema. Quando uma organização emite uma determinada mensagem contribui para a constituição da esfera pública através da construção de significados e de perspectivas que vão ser alvo de debate público. Ora, é exactamente a dinâmica muito própria da esfera pública, na criação contínua de realidade simbólica, que as relações públicas também devem tentar perceber. Este objectivo trespassa as chamadas teorias críticas de relações públicas, que se têm autoproclamado como a perspectiva europeia de relações públicas.

De acordo com Toth (1992: 3), o desenvolvimento do campo académico das relações públicas tem vindo a especializar-se em aproximações sistémicas, retóricas e críticas. Pela nossa parte, concordamos com L'Etang (2006b: 371) e McKie (2001), ao considerarem a abordagem retórica, a par das perspectivas de gestão e sistémica, partes constituintes da teoria *mainstream* de relações públicas. Partindo do princípio de que a consolidação e amadurecimento de um campo disciplinar está directamente dependente do contributo de diferentes escolas de pensamento, apresentam-se, de seguida (nos pontos 4.1 e 4.2), as principais propostas que têm vindo a contribuir para a evolução, ou mesmo revolução, da disciplina de relações públicas, no sentido de procurarem uma ruptura com a perspectiva teórica institucionalizada: a abordagem retórica e a perspectiva crítica das relações públicas. A primeira mais próxima e a última mais afastada da perspectiva sistémica das relações públicas.

4.1 A abordagem retórica das relações públicas

A herança retórica da Grécia Antiga tem estado na base da corrente de investigação que defende uma aproximação às relações públicas enquanto estratégia persuasiva e discurso argumentativo. O interesse da perspectiva retórica das relações públicas, segundo Robert L. Heath, seu principal representante, reside na possibilidade de estudar a organização enquanto orador, como *persona corporativa*³⁶, com capacidade para criar opiniões que influenciam a forma como as pessoas pensam e vivem:

“Os profissionais de relações públicas ajudam a estabelecer palavras-chave – especialmente, slogans, axiomas e metáforas – através das quais as pessoas pensam sobre a sociedade e as organizações” (Heath, 1992: 19).

A maioria dos estudos retóricos aplicados às relações públicas incide nos discursos públicos das organizações e nos mecanismos simbólicos, tanto linguísticos como visuais, trabalhados para normalizar e coordenar a opinião colectiva sobre determinada organização. Nessa análise, os *media* são estudados enquanto veículo excelente para desenvolver relações persuasivas entre a organização e os seus públicos, tanto através de mecanismos formais (facilmente identificáveis na assessoria de imprensa, por exemplo) como por mecanismos não controláveis pelas próprias relações públicas (o caso do *gatekeeping* mediático). Mais concretamente, a ênfase é colocada no poder do conteúdo das mensagens para produzir *good will*, criar imagens e gerir reputações.

A função retórica das relações públicas tem sido alvo de estudos multifacetados. Crable e Vibbert (1983), por exemplo, partem do estudo do género retórico denominado de *epidíctico* - que, na definição aristotélica, compreende discursos de elogio ou censura a determinado facto ou personalidade - para mostrarem como as empresas modernas desenvolvem um discurso apoiado em valores que as posiciona como instituições *culturais* centrais. Através da análise dos conteúdos de *publicity* da *Mobil* (publi-reportagem, comentários, cartoons, etc.) inseridos nos jornais dominicais, nos anos 70, observaram como esta multinacional promovia de forma consistente os seus interesses empresariais junto dos americanos. Outros autores, como Seeger *et al.* (2001), recorrem ao discurso retórico da *apologia* para avaliar as práticas reactivas das relações públicas presentes nas mensagens de defesa ou justificação das acções empresariais. Estratégias de restauração da imagem corporativa, como cartas personalizadas ou

³⁶ A expressão “*Corporate person*” é utilizada por G. Cheney (1992) no artigo “The corporate person (re)presents itself”.

declarações inseridas na imprensa com pedidos de desculpa aos consumidores, são exemplos de retórica empresarial que têm paralelo no discurso apologético dos oradores clássicos. Realce-se ainda como os estudos de Leichty e Warner (2001) invocam a noção aristotélica dos *topoi* culturais, ou seja, argumentos-chave culturalmente situados, para explicar quais os lugares-comuns à disposição de uma organização para desenhar as suas campanhas persuasivas. O *topos* cultural do direito à escolha e à responsabilidade individual ajuda a compreender, por exemplo, as teias argumentativas do *lobby* das discotecas contra a lei do tabaco portuguesa.

Vários exemplos provam que a investigação em relações públicas tem estado preocupada, maioritariamente, com a forma intencional e estratégica do discurso persuasivo. No fundo, talvez se possa mesmo questionar se não terá sido essa excessiva preocupação estratégica a fomentar a conotação negativa das relações públicas com manipulação e *spin*. Além disso, se se entender a retórica como mera decoração ou embelezamento do discurso, não se estará a secundarizar a verdade subjacente à argumentação e, consequentemente, como L'Etang (2006b: 365) bem realça, a abrir caminho ao relativismo? Cheney e Dionisiopoulos (1989) alertam ainda para o facto de as relações públicas serem inerentemente políticas, retóricas e simbólicas. Daí que os profissionais devam estar conscientes do poder que exercem em nome das organizações ao interpretarem o mundo e criarem realidades tanto para as organizações como para os seus públicos. Por essa razão, devem moderar a sua actividade com considerações éticas. Neste contexto, concordamos com Holtzhausen (2000: 110) quando sublinha que hoje, os profissionais de relações públicas, mais do que obrigados a declarar a sua objectividade, “são forçados a escolher, realmente, de que lado estão”.

As dimensões epistemológica e moral da retórica têm sido debatidas desde as críticas de Platão aos Sofistas. Adoptando a lógica da retórica de Quintiliano, Robert L. Heath (2001: 39) defende a seguinte máxima para as relações públicas: “A boa organização comunica bem”. Quer com isto dizer que as relações públicas podem ser vistas como um processo onde o profissional procura defender não apenas os objectivos da organização, mas também as necessidades, preocupações e pontos de vista dos públicos. Se este processo for dialógico e respeitar a vontade de ambos os lados, será ético, exactamente por ser público e dialéctico.

O pressuposto subjacente a esta argumentação mostra-se compatível com a asserção de reciprocidade presente no modelo simétrico bidireccional de relações públicas. Mas o paralelismo entre visão simétrica e visão retórica das relações públicas nem sempre esteve visível. Na verdade, a posição de Grunig face à retórica tem vindo a evoluir a par com a sua conceptua-

lização dos modelos de relações públicas. Nos anos 80, Grunig opunha-se mesmo, e fortemente, aos aspectos persuasivos do discurso das relações públicas, que entendia como sinónimo de manipulação. Equacionava a prática das relações públicas assimétricas, ou seja, quando o objectivo do discurso organizacional é impor os seus interesses sobre os dos públicos, por oposição ao discurso das relações públicas simétricas, que tem como objectivo alcançar compromissos entre ambas as partes sobre determinado tema. Só ao desenvolver o “modelo de motivação mista” Grunig (1992, 1995) se afastaria desta visão negativa da retórica, fundamentando-se, em grande parte, na distinção de Wayne Booth entre Retórica B e Retórica A, que definia a primeira como a arte persuasiva aplicada a qualquer tema e a segunda como tendo como objectivo “descobrir e refinar, numa troca crítica, os nossos objectivos, o nosso propósito e os nossos valores” (*apud* Grunig e White, 1992: 49).

No centro da aproximação simétrica da retórica está, no fundo, um conceito liberal de mercado onde as ideias são colocadas para serem testadas, só prevalecendo as de natureza superior. As más ideias e as que são estritamente de interesse próprio não irão, supostamente, aguentar o escrutínio público, quer dos *media*, quer dos seus críticos, os vários *stakeholders*. Heath (1997: 148), por exemplo, acredita mesmo que como os próprios consumidores podem desenvolver técnicas de relacionamento com os *media*, o equilíbrio entre o orador corporativo e o seu auditório está a ser continuamente restaurado.

Segundo a aproximação retórica das relações públicas, as relações entre a organização e os públicos são influenciadas pelo que Heath (1992: 17) denomina “discussão de mercado: partilhar e avaliar informação, formar opiniões e estabelecer normas que coordenem a acção colectiva”. De acordo com este autor, a defesa e crítica de argumentos pode conduzir a uma visão mais clara do próprio assunto em contencioso, ajudando assim as relações públicas a serem mais eficazes na selecção das argumentações adequadas para explicar as decisões das organizações. Neste raciocínio, percebe-se por que razão Heath defende a possibilidade de as relações públicas serem uma prática simultaneamente ética e pragmática. Para ele, não há qualquer razão para condenar a retórica das relações públicas quando é ela que oferece a oportunidade de cada um expressar e debater as suas perspectivas no seio da comunidade.

Pelo contrário, a visão crítica das relações públicas, como se verá no capítulo a seguir, enfatiza a importância de não reduzir a análise ao nível individual da estratégia da organização, mas antes, procurar investigar qual a posição-chave do orador corporativo na construção da opinião pública.

A eficácia e o impacto do processo retórico, como L'Etang (2006b: 370) explica, só podem ser realmente entendidos quando se perceberem os desequilíbrios existentes na sociedade em relação às formas de acesso às redes de comunicação. Sem essa análise, qualquer discussão sobre a ética das relações públicas não passará de um simples exercício de legitimação da própria actividade de relações públicas.

4.2 A escola crítica das relações públicas

Desde a publicação do *Handbook of public relations* (2001), editado por Robert L. Heath, e a reedição de *Public relations: critical debates and contemporary practices* (organizado por L'Etang e Pieczka, 2006), tornou-se claro o desenvolvimento de uma posição de desafio ao paradigma teórico dominante, que denominamos *grunigiano*. Esta posição provocou um *discursiv turn* e a emergência de reflexões a partir de uma sociologia dos *media* extremamente crítica do poder das relações públicas na sociedade democrática. Ao contrário da perspectiva sistémica - que, na opinião dos seus detractores, é funcionalista e não vai além do estudo da eficácia das práticas de gestão da comunicação - a visão crítica das relações públicas, na esteira da teoria marxista sobre a sociedade capitalista, procura revelar e explicar as diferentes estruturas e relações de poder existentes na sociedade. Mais concretamente, na opinião de Holtzausen (2000: 96), o valor das teorias críticas nas relações públicas reside na análise das condições políticas, socioculturais e económicas que dão forma à própria prática das relações públicas em diferentes realidades.

De acordo com Trujillo e Toth (1987: 216), a perspectiva crítica das relações públicas entende as organizações como “arenas ideológicas e materiais de poder, influência e controlo” que usam a comunicação pública “para discutir e negociar” com os diferentes grupos de públicos. Seguindo a mesma linha de pensamento, Weaver, Motion e Roper (2006) subscrevem a análise das estratégias discursivas como a melhor forma para compreender em que medida as relações públicas representam e promovem determinadas posições de verdade e poder. Mickey (2003) adopta uma aproximação própria dos *cultural studies* para desconstruir, no sentido derridiano do termo, diferentes casos práticos de relações públicas. Por exemplo, através da análise de uma campanha de prevenção da SIDA, demonstra que o discurso das relações públicas pode ser estudado como um artefacto cultural que tem um impacto na realidade social; neste caso concreto, visível na ideologia anti-gay. Existem, portanto, vários estudos que sublinham o facto de as relações públicas disporem de forma estratégica de textos, discursos, mensagens, com o objectivo último de alcançar uma posição de

poder. Uma posição que lhes permita obter o consentimento público sobre determinadas práticas organizacionais e, no fundo, reproduzir o *statu quo* de uma empresa ou governo.

O investigador britânico Kevin Moloney também considera fundamental que se dedique maior atenção à análise do papel das relações públicas na distribuição do poder nas democracias liberais modernas. No prefácio de *Rethinking public relations* (2006) defende o abandono do paradigma académico dominante que apresenta as relações públicas como uma prática virtuosa entre emissores e receptores mutuamente respeitadores, conhecida como comunicação bidireccional simétrica. Contrariando o pressuposto grunigiano, Moloney (2006) argumenta que as relações públicas não procuram simetrias comunicacionais, mas antes vantagens comunicacionais que reforcem os interesses corporativos que servem. Daí que enfatize a necessidade de entender as relações públicas como um processo persuasivo, dedicado à criação de programas de “propaganda fraca” e, sobretudo, que não se deixe de questionar até que ponto a sua prática danifica a democracia contemporânea.³⁷ Na sua opinião, o contributo negativo das relações públicas só poderá ser ultrapassado quando se concretizarem as duas condições seguintes (Moloney, 2006: 176). Em primeiro lugar, qualquer organização deve ter uma “voz” efectiva de relações públicas que lhe permita ser ouvida (especialmente nos meios jornalísticos) e, consequentemente, suportada ou rejeitada pelo público. Em segundo lugar, esta “voz” deve ser escrutinada tanto por parte de *mass media* independentes como da sociedade civil. Aliás, uma tendência que tem vindo a evidenciar-se com o aumento, nos últimos anos, de *websites* e *blogs* que se dedicam a monitorizar comportamentos não-éticos das relações públicas.³⁸

³⁷ Não faltam casos reais que retratam as relações públicas sob uma perspectiva demonizante. A fama da Hill & Knowlton (uma das 3 maiores agências mundiais de comunicação), por exemplo, é indissociável da infâmia de ter fabricado, em plena guerra do Golfo, o testemunho de uma rapariga de 15 anos no Congresso para os Direitos Humanos, sobre as atrocidades das tropas iraquianas ao retiraram bebés prematuros das incubadoras. Afinal, viria a concluir-se que a rapariga era filha do Embaixador do Kuwait nos EUA, não esteve no Kuwait durante a ocupação e que o seu testemunho fazia parte de uma estratégia desenhada para servir os interesses empresariais nos EUA de um grupo de *lobbyists* (*Citizens for a Free Kuwait*), suportado pelo governo do Kuwait (para mais informação, ver Pratt, 1994).

³⁸ www.prwatch.org, www.spinwatch.org.uk, www.antispin.com, ou www.corpwatch.org são exemplos dos novos dispositivos *online* de monitorização e censura das actividades de relações públicas nos *mass media*. De acordo com Fawkes e Moloney

O acesso privilegiado à imprensa é, precisamente, um dos argumentos mais repetido pelos críticos das relações públicas, por verem nessa ligação um factor corrosivo dos valores clássicos do jornalismo (a verdade, o rigor, a isenção). Alguns autores, como Schudson (2003: 3), consideram mesmo a existência de um vasto mundo de *parajournalists* - empresas de relações públicas, agências de comunicação, assessores de imprensa, *spin doctors*, que visam mais o lucro do que a verdade, que são condicionados mais por interesses do que por valores, e que no final, muito contribuem para a desinformação. Mais concretamente, Davis (2000), por exemplo, descobriu que a produção de notícias de negócios e financeiras está a cargo de um grupo restrito, onde se incluem jornalistas especializados, analistas e assessores de imprensa que gerem a informação de forma a reforçar a superioridade e os interesses da empresa no mercado. Alguns autores apontam as necessidades económicas e consequente escassez de recursos humanos na máquina noticiosa como uma das principais explicações para a crescente dependência dos jornalistas das fontes de informação profissionais, personificadas nas relações públicas (Stauber e Rampton, 2004; Moloney, 2000). Outros realçam o fenómeno inverso, isto é, o crescimento do investimento na máquina de relações públicas, quer por parte das empresas, quer por parte do Estado, visível na oferta de produtos altamente especializados e profissionais aos jornalistas (ver, por ex., Pitcher, 2003). Além disso, também não é deixada de lado a referência à forma como a concentração económica dos *media* tende a produzir uma agenda noticiosa que hesita em desafiar as próprias fontes de informação por medo de enfrentar pressões e reduções na compra de espaço publicitário (McChesney, 1999; Croteau e Hoynes, 2001).

Na verdade, as consequências da profissionalização das fontes de informação na economia política dos mass media há muito que se encontram no cimo da agenda de investigação, tendo vindo a ser apontadas por outros autores, como Herman e Chomsky (1988) em *Manufacturing Consent*. Com o polémico “modelo de propaganda”, estes autores procuraram provar como sob o ideal de liberdade de imprensa se produzem mensagens que favorecem os interesses governamentais ou empresariais. A manipulação seria o resultado de cinco “filtros” por onde passam as informações em bruto e que têm efeitos a vários níveis da performance mediática:

(2008) têm sido caricaturalmente apelidados de *media watchdogs*, os cães-de-guarda da imprensa.

“(1) o tamanho, a concentração da propriedade, a riqueza e a orientação para o lucro das empresas de *mass media* dominantes; (2) a publicidade como fonte primária de financiamento dos *mass media*; (3) a confiança dos *media* na informação providenciada pelo governo, empresários e “peritos” creditada e aprovada por essas fontes primárias e agentes de poder; (4) ‘flak’³⁹ como um meio para disciplinar os *media*; e (5) o ‘anticomunismo’ como religião natural e mecanismo de controlo” (Herman e Chomsky, 1988: 2).

Recorrendo a vários estudos de caso, Herman e Chomsky procuraram demonstrar como estes “filtros” levam à publicação de informação que contribui para que as elites sociais e políticas “manufacturem o consenso” favorável às suas acções.

Oscar J. Gandy (1982) – autor citado frequentemente por investigadores críticos das relações públicas – analisa a forma como os *mass media* são usados para influenciar o desenvolvimento de políticas públicas em áreas tão diversas como a ciência, a tecnologia ou os serviços sociais. Em *Beyond agenda setting. Information subsidies and public policy* cunhou a expressão “subsídios informativos” para descrever o papel desempenhado pelas relações públicas no processo de construção da agenda mediática (*agenda-setting*). De facto, uma das funções principais das relações públicas reside na preparação de informação promocional favorável às acções das organizações. Por vezes, a disponibilização dessa informação resulta das exigências legais de transparência financeira (por ex, os relatórios de gestão e contas), mas, na maior parte do tempo, é uma estratégia consciente que tem como objectivo último a criação de uma imagem positiva dessas organizações na sociedade. Gandy (1982: 15) constatou que a informação disponibilizada pelas relações públicas facilita o processo de obtenção de notícias, mas com implicações económicas tanto para as organizações que fornecem a informação como para os *media* que a recebem. As organizações investem recursos humanos e materiais na produção de informação que exprima as suas perspectivas; os meios de comunicação poupam recursos quando recebem gratuitamente essa informação. A informação é assim vista como um bem com valor de troca. Além disso, Gandy também sublinha que no desenho e implementação de subsídios informativos, as relações públicas se esforçam para que “a fonte e o interesse da fonte seja habilmente escondido” (*ibid.*: 64).

³⁹ Segundo o *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, ‘Flak’ é um substantivo informal que significa forte criticismo ou oposição a algo ou alguém.

O lado invisível das relações públicas e o seu poder para influenciar a opinião pública, já realçado por Edward Bernays nas primeiras décadas do século XX, é também a tese principal de Stauber e Rampton no ensaio *Toxic sludge is good for you!* (2004). Apesar de acreditarem que a prática das relações públicas não é intrinsecamente má, como quando estão ao serviço de ONG's ou associações de beneficência, isso não “mitiga o poder não democrático de uma indústria com biliões de dólares para manipular e fazer propaganda em nome de interesses económicos, dominando o debate, a discussão e o processo de tomada de decisões” (Stauber e Rampton, 2004: 205).

Em última análise, o argumento central das teorias críticas de relações públicas incide no poder que as relações públicas exercem na sociedade ao distorcerem a comunicação e minarem o processo de democracia participativa, criando a ilusão de que há igualdade e diversidade no acesso aos *media*, quando apenas as grandes organizações são “ouvidas” no espaço público. No fundo, recuperam a tese de Lippmann (e Bernays) de que a opinião pública continua, hoje, a ser construída através de mecanismos obscuros de propaganda. Assim, ao contrário do paradigma teórico dominante, consideram que as relações públicas não operam em nome do interesse público e por isso mesmo, são ineficazes na construção de relações benéficas entre os diferentes actores na sociedade.

4.3 A visão europeia das relações públicas

“As relações públicas na Europa são uma indústria em crescimento mas sem identidade ou representação europeia”, afirmam Betteke van Ruler e Dejan Verčič (2005a: 297). De facto, olhando para a história das relações públicas no velho continente, as únicas referências mais consistentes são relativas à denominada “Escola de Paris”, nos anos 70, encabeçada pelo francês Lucien Matrat, o pai do famoso *Código de Atenas*, também conhecido por código de ética internacional de relações públicas. A “doutrina europeia de relações públicas” centrava-se, essencialmente, em três pilares principais: a ideia humanista do diálogo social como fundamento sociológico das relações públicas; a conceptualização das relações públicas como uma prática de gestão ou função directiva nas empresas; a dimensão relacional, ou seja, o pressuposto de que as relações públicas promovem relações de confiança e estratégias comunicacionais credíveis.⁴⁰ No entanto, como Jordi Xifra (2006: 236, 2006a) bem realça, apesar do pioneirismo

⁴⁰ Os autores mais representativos da escola europeia são Matrat (1971, 1975), Boiry (1989), Ferrer (1993), Lougouvoy e Huisman (1981).

destas ideias, a hegemonia da escola norte-americana de relações públicas não tem reconhecido o seu papel fundador e, conseqüentemente, não contribui para a sua divulgação.

Em 1998, Ruler e Verčič deram início a um estudo extensivo sobre as relações públicas na Europa, denominado *European Public Relations Body of Knowledge Project* (EBOK), sob a alçada da *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA)⁴¹. O principal objectivo seria investigar até que ponto se pode defender a existência de uma concepção de relações públicas europeia ou se, pelo contrário, a concepção em uso seria idêntica à norte-americana. No fundo, como os próprios autores sublinham, este estudo pretendia contrariar a “ignorância” e “arrogância” americana sobre a verdadeira identidade das relações públicas europeias (Verčič *et al.*, 2001: 374). Mas, curiosamente, não remetem uma única vez para o corpo teórico da Escola de Paris, comprovando a sua invisibilidade até mesmo no interior da academia europeia.

O EBOK, o projecto de investigação sobre as relações públicas europeias, foi desenvolvido através do método *Delphi*, que se baseia num conjunto de entrevistas interactivas e anónimas via Internet, junto de especialistas, desenvolvidas em três etapas. Na primeira etapa, os participantes (académicos e profissionais) responderam a um questionário que permitia resumir opiniões. Esse material foi reorganizado em novo questionário e aplicado aos mesmos inquiridos por mais duas vezes, de forma a completar dados ou sugerir alterações às respostas. Este processo teve a duração de 14 meses e envolveu 37 participantes de 25 países europeus.

Os primeiros resultados vieram à luz em 2002 no *The Bled Manifesto on Public Relations*⁴² e podem ser resumidos em cinco pontos principais interligados. A sua apresentação é, de seguida, desenvolvida a partir de Ruler e Verčič (2002).

(1) A denominação do campo das relações públicas nos países europeus

Apesar da expressão “relações públicas” ser muito utilizada nos países europeus, os dados do estudo apontam para o facto de se tratar de uma área científica mais conhecida como “comunicação”. A expressão “relações

⁴¹ A EUPRERA é uma organização que tem como objectivo estimular e promover conhecimentos e práticas inovadoras de relações públicas na educação e investigação na Europa. Foi fundada em 2000, autonomizando-se do CERP (*in* www.euprera.org).

⁴² Bled é o nome de um lago na Eslovénia, junto ao local onde se realiza anualmente, desde 1994, um dos mais importantes congressos europeus de relações públicas e onde o projecto foi apresentado, herdando assim o nome: *Bled Manifesto*.

públicas” é sobretudo utilizada para referir práticas e técnicas específicas (por exemplo, assessoria de imprensa ou organização de eventos). É também observada a tendência para substituir o termo “relações públicas” por outras terminologias, tais como, “gestão da comunicação”, “comunicação corporativa” ou “comunicação integrada”.

Uma das conclusões mais interessantes prende-se com o termo germânico para “relações públicas” (*Öffentlichkeitsarbeit*), que significa, literalmente, “trabalho público”. De acordo com Nessman (2000: 211), esta expressão pode ser explicada como “o trabalho realizado publicamente com públicos e para os públicos”. Como se trata de um conceito construído a partir de *Öffentlichkeit*, que se traduz por *esfera pública* - um conceito popularizado por Habermas - conduz à interpretação das relações públicas enquanto actividade centrada nos assuntos e valores que são publicamente relevantes. Neste sentido, o trabalho das relações públicas pode ser compreendido como um resultado e uma característica qualitativa da comunicação pública na sociedade. Daí que vários autores, como Van der Meiden (1978), na Holanda, Oeckl (1987) e Puchan (1996), na Alemanha, ou Jensen (2001) e Holmström (2004), na Dinamarca, argumentem que as relações públicas não são simplesmente o relacionamento com o público, mas antes a criação de uma plataforma de debate público. Elas participam na construção da esfera pública propriamente dita.

Se as relações públicas contribuem para o desenvolvimento da esfera pública – através do livre fluir da informação e da interpretação dessa mesma informação – podem ser pensadas como uma função democrática. Daí que seja natural observar-se, em muitos países europeus, a construção da teoria das relações públicas de uma forma muito próxima do jornalismo. A explicação para o caso não reside apenas no facto de os profissionais terem que lidar com jornalistas, mas, sobretudo, nessa coincidência de funções na sociedade. É neste sentido que, para muitos investigadores europeus, “as relações públicas são definidas enquanto produtoras de realidade social e, consequentemente, de um certo tipo de sociedade”. Por isso mesmo são perspectivadas não a partir da economia, da psicologia ou das organizações mas antes, a partir da sociologia (Ruler e Verčič, 2005b: 181).

(2) *O debate sobre relações e comunicação*

A investigação debruçou-se, também, sobre quais os conceitos mais correctos para construir uma definição de relações públicas. Os dados obtidos apontam para um empate entre os conceitos de “relação” e “comunicação” uma vez que os inquiridos não os conseguem diferenciar de forma clara. Os outros conceitos mais apontados foram “público”, “compreensão mútua”

e “gestão”. Frente a estes dados, os autores do *Bled Manifesto* concluíram que, antes de escolher um dos dois conceitos (como apontam recentes teorias norte-americanas, especialmente a *relationship management theory*), é importante iniciar uma discussão sobre o seu verdadeiro significado.⁴³ Além disso, se os inquiridos utilizam o conceito “relação” para se referirem tanto às relações entre as partes, como ao processo de se relacionar com a outra parte, talvez não faça sentido separar comunicação e relação (Ruler e Verčič, 2002: 7). Saliente-se ainda, como a “doutrina europeia de relações públicas”, na década de 70, já enfatizava uma perspectiva relacional das relações públicas por via da operacionalização de estratégias de confiança entre a organização e os grupos com quem se relacionava. Esta é, por exemplo, a tese presente na obra *Les relations publiques ou la stratégie de la confiance* (Boiry, 1989).

(3) Os parâmetros do campo de acção das relações públicas

No que se refere aos parâmetros que definem o campo de acção das relações públicas, os investigadores apontam para alguma indeterminação sobre quais os limites da sua responsabilidade. Uma ambiguidade que, em última análise, parece reduzir as relações públicas a uma dimensão meramente técnica. Parâmetros como “a comunicação interna deve pertencer às relações públicas” e “o profissional de relações públicas deve influenciar na estratégia global da organização” foram considerados consensuais. Pelo contrário, o parâmetro de que “a comunicação de marketing deve estar a cargo das relações públicas” provocou um forte desacordo entre os inquiridos. A questão sobre até que ponto é legítimo as relações públicas recorrerem à persuasão é uma explicação plausível para esta polémica.

(4) As relações públicas enquanto um campo de investigação autónomo

Segundo Ruler e Verčič (2002: 12), os baixos índices de investigação ao nível da pós-graduação explicam o porquê de as relações públicas ainda não poderem ser consideradas um campo de investigação autónomo. Além disso, o facto de as aproximações teóricas europeias serem sobretudo perspectivadas a partir do papel das relações públicas na sociedade também não tem deixado espaço para a evolução da investigação ao nível da função de gestão, muito sublinhada pela tradição norte-americana.

⁴³ A aproximação relacional à teoria das relações públicas foi já antes resumida no ponto 3.3.

(5) *A definição do campo das relações públicas*

Quanto à definição do campo de actividade das relações públicas, a pesquisa europeia demonstrou que a maioria dos inquiridos define relações públicas de acordo com o modelo americano centrado nas teorias de Grunig: “As relações públicas contribuem para a manutenção de relações com os públicos ao comunicarem tendo em vista o entendimento mútuo” (*ibidem*: 13). Além disso, também concluíram que as relações públicas são muitas vezes entendidas como um processo estratégico que procura olhar a organização a partir do exterior, uma visão pública (decorrente da “esfera pública”), bem diferente da visão de marketing, perspectivada a partir do mercado.

No final do estudo europeu, os autores do *Bled Manifesto* resumem a visão europeia das relações públicas em quatro características principais: *reflective, managerial, operational, educational* (*ibidem*: 14). Como se pode observar no quadro seguinte, as características de *gestão* e *operacional* estão muito próximas das funções de gestão e técnica defendida nos estudos norte-americanos, como já tivemos oportunidade de referir atrás (capítulo 1). A característica *educacional* a nível interno e, sobretudo, a característica *reflexiva*, a nível externo, parecem ser, por isso, mais representativas de uma visão europeia das relações públicas.

Quadro 2 – As relações públicas europeias (adaptado do *Bled Manifesto on Public Relations*, 2002)

Funções das relações públicas europeias

1. **Reflexiva:** analisar mudanças de padrões, valores e pontos de vista da sociedade e realizar debates com os membros da organização com o objectivo de ajustar os padrões, valores e pontos de vista da organização. Esta função contribui para o desenvolvimento da missão e estratégia organizacional.
2. **Gestão:** desenvolver planos para comunicar e manter relacionamentos com grupos de públicos, com o objectivo de obter confiança pública e/ou compreensão mútua. Esta função preocupa-se com os públicos comerciais e outros grupos de públicos (internos e externos) e com a opinião pública como um todo. Tem como objectivo a execução da missão e das estratégias organizacionais.
3. **Operacional:** preparar os meios de comunicação adequados para a organização (e seus membros). Esta função preocupa-se com o serviço prestado e tem como objectivo a execução dos planos de comunicação.
4. **Educacional:** ajudar todos os membros da organização a tornarem-se competentes comunicacionalmente de forma a responderem melhor às exigências da sociedade. Esta função está orientada para a mentalidade e para o comportamento dos membros da organização.

Ora, as teorias que gravitam em volta da teoria sistémica das relações públicas podem ser denominadas de teorias normativas, uma vez que descrevem como uma profissão deve actuar. Já uma visão *reflexiva* das relações públicas conduz ao estudo das implicações da sua prática na sociedade e na esfera pública. É neste contexto que Gunter Bentele (2004) assinala que na Europa, ao contrário dos EUA parece ser mais comum:

“Pensar as relações públicas não só como uma actividade organizacional, mas também como um fenómeno social, isto é, como um fenómeno que tem funções sociais e impacto sobre a sociedade e seus subsistemas, como o sistema político, económico, cultural ou o sistema dos media” (2004: 488).

A questão que fica em aberto é se se pode optar por uma aproximação das relações públicas que não seja só de gestão e descobrir uma agenda de investigação que fundamente as relações públicas europeias e contribua para a criação da sua própria identidade. Um desafio que, na verdade, acreditamos já estar na agenda da investigação científica em relações públicas como se pode observar na obra muito recente *Public Relations and Social Theory* (Ihlen, Ruler e Fredriksson, 2009) e também, nós temos essa ambição, com esta dissertação.

CAPÍTULO 5

5. Reflexão conclusiva

O conceito de paradigma, popularizado pelo historiador das ciências Thomas S. Kuhn, sugere que a ciência evolui através da formação de molduras teóricas que definem tanto as questões a formular como os métodos para as investigar. Segundo Kuhn, sempre que se alcança uma explicação consensual para um fenómeno ou problema cria-se uma certa cristalização, um paradigma, que serve de referência a toda a investigação e que os cientistas têm dificuldade em abandonar: é a ciência normal. É exactamente neste sentido que encaramos o debate que se trava actualmente nos estudos de relações públicas, na órbita do paradigma sistémico, consensualmente considerado o paradigma dominante. Os fundamentos deste paradigma remetem para a publicação de *Managing Public Relations*, de James E. Grunig e Todd Hunt (1984), e seu subsequente desenvolvimento, nos anos 90, com a *Teoria da Excelência das relações públicas*. Nele co-habitam diferentes teorias e pressupostos, métodos e exemplos, que, em última análise, sugerem o despontar da maturidade da disciplina de relações públicas.

Tal como Botan e Hazleton (2006: 6) acreditamos que a produção científica encetada pela equipa do professor da Universidade de Maryland, 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”. É por isso natural que não possamos deixar de fundamentar teoricamente a nossa dissertação neste paradigma sistémico, que apelidámos de *grunigiano*. Além disso, também não nos parece que este paradigma racional centrado na eficácia das relações públicas esteja já suficientemente explorado ou esgotado. Segundo Kuhn, quando um paradigma já não satisfaz a exigência explicativa, quando o processo de *puzzle solving*, isto é, de resolução de novas questões, já não é operacional, surge uma crise, há confrontos e conflitos e, conseqüentemente, dá-se uma revolução científica, que dará origem a um novo paradigma *incomensurável*, isto é, radicalmente diferente do anterior e, portanto, uma *ciência extraordinária*. No caso da

produção científica de relações públicas, encaramos a recente proliferação de teorias alternativas às oferecidas pela equipa de Grunig como meras tensões paradigmáticas, na medida em que se apresentam mais como desafios críticos da visão dominante do que como propostas teóricas concretas e fundamentadas. Talvez fosse por isso até mais correcto concordar com C. H. Botan (1993: 108) quando afirma que as relações públicas, enquanto ciência, ainda se encontram num estágio pré-paradigmático e em lutas pré-paradigmáticas.

O conceito de paradigma de Kuhn é, portanto, aqui utilizado mais por uma conveniência operativa e metodológica do que como uma exigência ontológica, no sentido em que apenas serve para diferenciar as teorias modernas das relações públicas. Além disso, o aproveitamento deste conceito deve-se ao facto de se acreditar, tal como Botan e Hazleton (2006), que se pode recorrer ao conceito de paradigma como defesa contra os ataques dos que continuam cépticos sobre a possibilidade de as relações públicas se desenvolverem como uma disciplina teórica autónoma (2006: 7). Assim, a moldura kuhniana é aqui posicionada como método analítico para descrever criticamente a evolução teórica da disciplina de relações públicas, pontuada por três estádios principais, os quais foram apresentados em três capítulos: (2) Estádio pré-paradigmático, (3) Paradigma grunigiano e (4) Tensões paradigmáticas.

Ao longo do capítulo “Estádio pré-paradigmático das relações públicas” demonstrou-se como a defesa das relações públicas enquanto função de gestão da comunicação, central nas primeiras tentativas de fundamentação científica das relações públicas, foi beber a influência dos pressupostos da teoria geral dos sistemas. Com esse intuito, explicou-se, na 1.^a secção do capítulo, como o conceito de interdependência sistémica, ou seja, a dupla capacidade de uma organização influenciar e ser influenciada pelo ambiente externo, além de ser um ponto nevrálgico da teoria geral dos sistemas, oferece um esquema conceptual privilegiado para perceber o papel da comunicação nas organizações. Da mesma forma, a ideia de organização enquanto sistema aberto permite realçar a importância das relações públicas, enquanto função de apoio a todos os subsistemas e na relação com o meio envolvente, tendo em vista a sobrevivência da própria organização. Na 2.^a secção do mesmo capítulo, apresentou-se a visão sistémica do funcionamento das relações públicas nas organizações latente na famosa tipologia dos quatro modelos de relações públicas (Grunig e Hunt, 1984). Em especial, demonstrou-se como a defesa de um *modelo simétrico bidireccional* para a prática das relações públicas provocou (e ainda provoca) interessantes discussões, especialmente centradas na oposição

entre manipulação e persuasão. Uma oposição que, como se resumiu na última secção do capítulo, aponta para um afastamento da teoria clássica de Edward L. Bernays, que ficou na história não só pelo seu pioneirismo, mas também por representar um tipo de prática assimétrica das relações públicas, muito conotado com engenharia de opinião e propaganda.

Em suma, ao longo do 2.º capítulo, evidenciou-se a fundamentação sistémica presente em variados autores, especialmente Cutlip *et al.* (1952), Grunig e Hunt (1984), e Long e Hazelton (1987) e o seu contributo para a configuração de um campo sistémico no âmbito dos estudos em relações públicas. Se como Kuhn (1970) argumentou, a comunidade científica de um paradigma é revelada nos seus manuais, aulas e exercícios laboratoriais, então, pode defender-se que a última metade do século XX foi fértil em manifestações da afirmação sistémica e funcionalista da investigação em relações públicas. No fundo, estavam criadas as condições para que, como se pôde verificar no capítulo seguinte, o paradigma grunigiano se viesse a impor na produção e discussão científica sobre relações públicas.

O 3º capítulo, denominado “Paradigma grunigiano”, foi dedicado à apresentação das ideias centrais à constituição do paradigma sistémico das relações públicas, desenvolvido ao longo de mais de 10 anos no projecto *Excellence in public relations*, liderado pelo professor norte-americano James E. Grunig. Este projecto pode ser resumido em dois momentos centrais: (1) o *excellence factor*, que se traduz em dez características ou princípios genéricos que condicionam a prática das relações públicas excelentes; (2) o processo estratégico de gestão das relações da organização com os diferentes públicos, desenvolvido pelos departamentos de relações públicas excelentes, através da “teoria situacional dos públicos”.

Segundo Thomas S. Kuhn, a ciência pode ser definida como uma actividade de resolução de enigmas, aos quais o paradigma científico vigente deve conseguir dar resposta de forma precisa e que respeite as assunções teóricas desse mesmo paradigma. Tal como o desenvolvimento de uma ciência normal é desafiado por questões que são incorporadas no paradigma vigente, também o paradigma sistémico tem tentado dar respostas às interpelações da comunidade científica das relações públicas. De facto, desde a introdução dos modelos de relações públicas por Grunig e Hunt (1984) e, sobretudo, com a sedimentação teórica da *Excellence theory*, muitos têm sido os desafios colocados ao paradigma grunigiano, mas a que, bem ou mal, Grunig e seguidores têm sabido dar resposta, resolvendo enigmas e incorporando novos elementos teóricos. O novo modelo bidireccional de relações públicas, o modelo de influência pessoal, o modelo de intérprete cultural são o resultado mais visível do aprofundamento do

paradigma de Grunig. Também a proposta de colocar as relações entre as organizações e os públicos no centro da investigação em relações públicas, mais não é do que uma manifestação da teoria da excelência.

Finalmente, no 4º e último capítulo dedicado aos fundamentos teóricos – “Tensões paradigmáticas” – deu-se especial atenção às principais tensões teóricas provocadas pela emancipação da investigação desenvolvida fora da realidade norte-americana, especialmente afastada da visão sistémica das relações públicas. Naturalmente que não se pode desenhar uma fronteira à volta de um corpo de conhecimento claramente europeu, mas é notório como as propostas teóricas mais críticas e mais reflexivas sobre o lugar das relações públicas na organização e na sociedade têm sido desenvolvidas por autores do velho continente. Talvez seja por isso mais correcto descrever a forte tensão existente entre uma visão de gestão positiva e institucionalizada (ou o que alguns chamarão de ingénua) das relações públicas, por oposição a uma visão negativa e mais sociológica. A perspectiva sistémica de relações públicas é claramente uma visão optimista do papel de *mediador* das relações públicas, ou seja, um profissional comprometido tanto com a organização que o emprega como com a sociedade como um todo, na construção de relações mutuamente benéficas. A perspectiva retórica das relações públicas, outra das escolas de pensamento mais importantes, também é optimista na forma como atribui às relações públicas um papel de *advogado* na selecção da argumentação persuasiva favorável aos interesses do seu cliente, mas sem deixar de seguir determinados padrões éticos. Ora, este paradigma dominante tem vindo a ser desafiado por uma visão mais negativa, mas talvez mais pragmática da profissão, que atribui às relações públicas o papel de *propagandista*. É o caso das aproximações às relações públicas preconizadas pela economia política dos *media* e inspiradas pelas teorias críticas da sociedade.

As relações públicas são uma disciplina relativamente jovem na medida em que a investigação mais consistente se desenvolveu nos últimos 30 anos. Não consideramos, por isso, que se encontre numa fase de luta paradigmática mas antes de descoberta de diferentes aproximações teóricas, tanto no micro-nível – mais instrumental, focado na sua eficácia – como no macro-nível, centrado nas suas consequências na sociedade. Enquanto actividade profissional no campo da comunicação aplicada é natural que muita dessa investigação adoptasse uma *perspectiva funcional* da comunicação. A análise das relações públicas e da comunicação enquanto ferramenta ao serviço dos objectivos de uma organização está naturalmente no centro dos interesses perspectivados por uma visão de gestão ou de marketing. As abordagens mais utilitaristas das relações públicas preocupam-se com

o seu contributo para o sucesso do negócio, com especial incidência no relacionamento com os *mass media* e correspondente ênfase nas técnicas de produção jornalística. Nesta perspectiva podem incluir-se muitas teorias sobre assessoria de imprensa, subsídios informativos, *agenda setting* e teorias persuasivas. No entanto, esta perspectiva funcional das relações públicas tem vindo a ser substituída por uma perspectiva a que chamaremos *co-criacional*, traduzindo a expressão cunhada por Botan e Taylor (2004: 652) - “cocreational perspective”.

A *perspectiva co-criacional* centra-se nas relações entre a organização e os públicos e na comunicação enquanto dispositivo que torna possível o entendimento entre interpretações e objectivos muitas vezes opostos – a co-criação de significados. O que melhor diferencia a perspectiva funcional da perspectiva *co-criacional* é a atitude em relação aos públicos. Nesta última, os públicos não são apenas um meio para atingir um fim, eles são percebidos como parceiros da organização no processo de construção de significado sobre a organização, as suas acções e o seu lugar na sociedade. A teoria que mais visibilidade deu a esta perspectiva co-criacional foi, sem dúvida, a teoria da excelência/simetria. Além de, ainda hoje, ser proficuamente citada, contribuiu para lançar o debate sobre a possibilidade das relações públicas serem praticadas de forma simétrica desde os mais variados pontos de vista (retóricos, críticos, feministas, comunitaristas, entre outros). É pois natural que se considere incontornável ter como ponto de partida numa investigação sobre relações públicas o paradigma grunigiano. Em especial, como se pode observar na síntese de seguida apresentada, é de ressaltar como uma teoria que parece partir de um ponto de vista instrumental, deu origem a uma teoria ética sobre a prática das relações públicas na sociedade moderna.

Inicialmente, as pesquisas levadas a cabo por Grunig e seguidores pretendiam 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 objectivos. Como não estão sozinhas na sociedade, a sua eficácia depende da aceitação desses objectivos pelos diferentes públicos que são afectados pela organização. Tanto os colaboradores, como os consumidores, os investidores, os meios de comunicação social, o governo, são ou podem vir a ser públicos estratégicos de uma determinada organização. Ora, estes públicos estratégicos também têm objectivos 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 objectivos da organização. Por isso, as organizações mais eficazes serão aquelas que alcançarem objectivos

relevantes para os seus próprios interesses mas *também* para os interesses dos seus públicos estratégicos. Como as relações públicas são especialistas na construção de relacionamentos com os públicos que afectam a organização ou que são afectados pelas suas actividades podem contribuir para a eficácia organizacional (por exemplo, promovendo as relações com os accionistas ou com os jornalistas). Assim, uma organização excelente será aquela que incorpore os objectivos 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.

O mais interessante da teoria da grunigiana reside na defesa de que as relações públicas excelentes, além de terem valor na organização, também têm valor para a sociedade. O raciocínio adoptado 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 activistas 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 objectivos sem deixar de respeitar os interesses dos seus públicos exerce a sua actividade com responsabilidade (social, ambiental, laboral), 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 o seguinte princípio: *as relações públicas excelentes são estratégicas e desenvolvem uma prática de comunicação simétrica bidireccional*. Afirmar que as relações públicas excelentes desempenham um papel importante na definição das estratégias da organização significa que têm um papel activo no processo de tomada de decisão. Desde sempre, a gestão estratégica das organizações passa por detectar as oportunidades que o meio envolvente lhes propicia para obterem vantagens competitivas. Numa perspectiva clássica de marketing, essas oportunidades referem-se ao meio envolvente económico (abrangendo especialmente os consumidores, os fornecedores ou a concorrência) que propicia os recursos à organização e que compra ou utiliza os seus produtos ou serviços. Numa perspectiva de relações públicas, essas oportunidades são contextualizadas com informação sobre o meio envolvente social e institucional, compreendendo todos os públicos que participam no estabelecimento da missão da organização. Portanto, a perspectiva das relações públicas acrescenta à visão do mercado a visão sobre as consequências das decisões da organização para os públicos estratégicos (quer seja o simples lançamento de um novo produto ou o encerramento de uma fábrica).

Na análise da prática das relações públicas excelentes, a equipa de Grunig constatou que o modelo simétrico bidireccional é o mais eficaz para consolidar as relações de uma empresa com os públicos estratégicos de uma forma ética e socialmente responsável. Ao contrário dos modelos de relações públicas unidireccionais (agência de imprensa e informação pública) que podem ser vistos como um *monólogo promocional* da organização, no modelo simétrico bidireccional 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 óptica da empresa, como aquele que é proporcionado pelo modelo assimétrico bidireccional, 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 bidireccional, o estudo dos públicos é considerado fundamental para proporcionar um diálogo em que a organização e os seus públicos negociam, tendo em vista o consenso e o compromisso sobre as decisões mais correctas a adoptar. Apenas este modelo facilita a participação dos públicos nas negociações e discussões com a organização que os afecta. 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 é intrinsecamente ético e contribui para que a organização seja mais responsável para com a sociedade. Enfim, as relações públicas como um veículo para a co-criação 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: 9).

Na nossa opinião, esta é a frase que melhor demonstra a originalidade da tese principal da teoria da excelência das relações públicas – *as relações públicas ao serviço do interesse público* – e que, ao mesmo tempo, provoca maior incredulidade e críticas sobre o seu idealismo e irrealismo. Afinal, como podem as relações públicas estar ao serviço do interesse público, quando estão ao serviço de interesses empresariais privados? E, até que ponto, poderá o debate promovido pelas relações públicas contribuir para o entendimento mútuo sobre temas conflituosos, se as relações públicas estão ao serviço de interesses privados? Face a este problema, optámos por trilhar dois caminhos na tentativa de encontrar uma resposta. Por um lado, seguimos o caminho empírico que nos leva, necessariamente, até aos

próprios profissionais de relações públicas. Afinal são eles os primeiros a poder reflectir sobre o dilema em que a profissão de relações públicas parece situar-se, isto é, no ponto em que os interesses privados e públicos colidem. Em seguida, percorremos o caminho de integração teórica desse mesmo estudo, em primeiro lugar, através da leitura dos resultados alcançados à luz da teoria grunigiana e, em segundo lugar, através de uma leitura habermasiana das relações públicas, que permita equacionar o fenómeno das relações públicas num contexto social mais amplo.

PARTE III
APLICAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 6

6. Questões introdutórias

6.1 Preâmbulo à investigação

A principal ambição subjacente a esta dissertação é delinear uma interpretação do fenómeno das relações públicas, compreendido como uma relação e actividade social específica, que tem vindo a ser cada vez mais institucionalizada como uma prática profissional. O estudo de campo que de seguida se descreve, é um resultado directo da indagação teórica desenvolvida nos capítulos anteriores sobre o lugar da actividade de relações públicas nas organizações e o seu papel na sociedade. Após descrição pormenorizada do principal paradigma teórico que tem vindo a enquadrar e fundamentar a discussão académica em relações públicas, isto é, a visão das relações públicas excelentes/simétricas preconizada por James E. Grunig e seus seguidores, concluiu-se sobre a emergência de diversas questões teóricas que importa confrontar com a perspectiva do campo profissional.

Interesse privado ou público, simetria ou assimetria comunicacional, comunicação unidireccional ou bidireccional, persuasão ou manipulação, são os principais binómios identificados na discussão teórica previamente apresentada e que conduziram à enunciação da seguinte questão:

Até que ponto se pode esperar que as actividades de relações públicas, ao serviço de interesses empresariais, possam ser fundamentadas na capacidade do homem comunicar com os outros para alcançar o bem comum?

Tendo-se estabelecido a questão a investigar, importa decidir o que escrever sobre o trabalho de campo que, por razões pragmáticas, se desenvolveu no seio do sector profissional português. Decidir o que escrever é um momento importante mas também, à partida, um problema difícil de resolver. O complexo corpo de dados gerado durante o processo de investigação é, naturalmente, a principal fonte desse problema. Com o intuito de dar sentido aos procedimentos e análises realizados durante o processo de investigação, começamos por apresentar os pressupostos

epistemológicos subjacentes à busca de conhecimento que enquadram a metodologia aplicada: a *qualitativa*. De seguida, especificamos os procedimentos analíticos adoptados desde a definição da amostra e recolha dos dados à sua análise. Procedimentos estes que, esperamos, sejam guiados por “sensibilidade teórica” (Glaser, 1978), isto é, pela capacidade para identificar os dados verdadeiramente relevantes que permitem uma reflexão fundamentada em termos teóricos. Finalmente, será elaborada uma proposta teórica ou modelo interpretativo do fenómeno em estudo. Independentemente do nível de abstracção alcançado, essa teoria poderá sempre ser rastreada até aos dados que lhe deram origem.

6.2 Pressupostos epistemológicos

No estudo qualitativo ou “compreensivo” que de seguida se apresenta adopta-se uma posição epistemológica não positivista.⁴⁴ Esta afirmação implica que não se irá considerar o material recolhido para análise como um espelho de uma realidade objectiva que existe externamente ao sujeito conhecedor, mas antes, um ponto de partida para compreender as experiências e significados que os seres humanos constroem em interacção uns com os outros. Neste sentido, opta-se por uma posição epistemológica de tipo *construtivista*, segundo a qual o conhecimento é construído a partir de experiências partilhadas entre o investigador e os participantes no estudo, dentro de um determinado contexto histórico e sociocultural.

O posicionamento construtivista suporta-se na crença de que não existe produção de conhecimento independente do sujeito conhecedor. Como Léssard-Herbert e outros afirmam: “O ponto de vista *objectivo* ou *neutro* recomendado pelo positivismo é uma impossibilidade metodológica e uma ilusão ontológica: estudar o social é compreendê-lo (o que não se

⁴⁴ Face à possibilidade de se desenvolverem análises quantitativas a partir de dados qualitativos, a oposição entre metodologias qualitativas e quantitativas não é de fácil definição. Daí que alguns investigadores (ver, por exemplo, Guerra, 2006) optem por apelidar de “metodologias compreensivas ou indutivas” aquelas que se socorrem de quadros de referência weberianos (como as etnometodologias, o interaccionismo, as teorias enraizadas, etc.), e de “lógico-dedutivas ou cartesianas” as metodologias que recorrem a quadros de interpretação sistémicos ou funcionalistas (como os inquéritos por questionário). Ao longo deste capítulo, opta-se por utilizar a expressão “qualitativa” na medida em que é a mais vulgarizada pela literatura dedicada ao tema e que servirá de base ao trabalho de recolha, análise e interpretação dos dados (Glaser e Strauss, 1967; Denzin e Lincoln, 1994; Léssard-Herbert *et al.*, 1994; Gubrium e Holstein, 2002; Corbin e Strauss, 2008; entre outros). Realce-se, ainda, que não se recorrerá a qualquer tipo de análise quantitativa dos dados qualitativos.

torna possível sem o reviver); o objecto social não é uma realidade exterior – é uma construção subjectivamente vivida” (1994: 48). Consequentemente, o investigador deve incorporar e assumir na sua produção científica a sua própria subjectividade, consciente de que o sentido que retirar dos dados não advém inteiramente deles, mas de uma construção que também reflecte o seu próprio pensamento. Deste modo, no final do processo de investigação restará um retrato interpretativo do mundo estudado e não uma figura exacta dele.

Alicerçado num paradigma construtivista, o estudo qualitativo que aqui se desenvolve baseia-se em três pressupostos epistemológicos centrais. Em 1.º lugar, parte-se do pressuposto de que existem múltiplas interpretações que se podem construir a partir do mesmo conjunto de dados. Daí que não se entenda a investigação qualitativa como superior à quantitativa mas antes como uma alternativa que oferece ao investigador a oportunidade de responder a questões de investigação diferentes, sem nunca deixar de ter consciência de que a escolha de métodos diferentes dá origem a formas de conhecimento diferentes.⁴⁵ Apesar disso, acredita-se que gerar conceitos a partir de dados recolhidos através de métodos como as entrevistas ou a observação, é uma tentativa válida para desenvolver investigação por duas razões principais. Primeiro, porque este tipo de estudo aumenta a compreensão sobre a pessoa na sua vida quotidiana, a sua rotina, hábitos ou problemas. E, segundo, porque os conceitos providenciam uma linguagem que pode ser utilizada para discussão e debate, conduzindo ao desenvolvimento de significados e compreensões partilhadas.

O 2.º pressuposto subjacente à nossa aproximação construtivista prende-se com o tipo de raciocínio a imprimir à análise dos dados: o *raciocínio indutivo*. Numa investigação de âmbito qualitativo ou “compreensivo”,

⁴⁵ O debate entre investigação qualitativa e quantitativa é tão antigo quanto actual, mas não é aqui oportuno desenvolver-se (veja-se, por exemplo, Merton, 1979). A atitude dos investigadores qualitativos em relação aos estudos quantitativos varia, consideravelmente, desde a sua tolerância à sua completa rejeição e vice-versa. Os defensores das metodologias qualitativas argumentam que conceptualizar o mundo social a partir das ciências naturais, em termos de variáveis e das relações que se estabelecem entre elas levam a negligenciar o carácter distintivo da vida social e, por essa razão, à produção de resultados distorcidos, irrelevantes ou até mesmo falsos. Alegam que para se perceber o mundo social se deve adoptar métodos próximos da natureza do comportamento humano, que é complexo e fluido, não redutível a padrões fixos. Do lado dos investigadores quantitativos sobressai o epíteto de “soft scientist” que atribui aos investigadores qualitativos quando criticam, por exemplo, a opção por amostras de pequena escala e as consequentes propostas “selvagens” de validação e generalização dos estudos qualitativos.

como a investigadora portuguesa Isabel Guerra esclarece, o objectivo não é comprovar hipóteses definidas *a priori*, natural no raciocínio hipotético-dedutivo, mas antes, identificar as lógicas e racionalidades dos actores, confrontando-as com o seu modelo de referência. A consequência imediata é que o trabalho de construção do objecto, da análise e das hipóteses é contínuo desde o início até ao final da pesquisa (Guerra, 2006: 22). A grande diferença entre as metodologias hipotético-dedutivas e as metodologias indutivas reside, em grande parte, no papel que é atribuído à teoria no processo de investigação. Enquanto que nas primeiras, a principal função da investigação é a verificação de uma dada teoria – no “contexto da prova” – nas segundas, o investigador procura a formulação de conceitos, teorias ou modelos com base num conjunto de hipóteses que podem surgir quer no decurso, quer no final da investigação – no “contexto da descoberta” (*ibid.*: 22-23).⁴⁶

Um dos problemas apontados à indução incide no facto de se tratar de um tipo de raciocínio que implica um salto do particular para o geral, baseando-se num número limitado de casos e, por conseguinte, provocar dúvidas sobre a validade das conclusões alcançadas. O 3.º pressuposto da nossa abordagem qualitativa reside, precisamente, na consciência de que a metodologia qualitativa segue cânones de validação diferentes dos clássicos conceitos de fidelidade e generalização, tão caros à investigação quantitativa. Mais do que a frequência dos dados interessa perceber o seu significado. Mais do que a representatividade estatística procura-se a representatividade social. Portanto, o objectivo último não será a verificação mas antes a construção de uma teoria interpretativa enraizada nos dados empíricos categorizados e conceptualizados: “Teorizar é um acto de construção” (Strauss e Corbin, 1998: 25).⁴⁷ Neste sentido, não se defende a adopção de um indutivismo ingénuo ou de tipo baconiano – cuja incorrecção já foi provada por Karl Popper – mas antes ensaiar uma explicação dos fenómenos a partir do qual se estabelece o raciocínio indutivo.

⁴⁶ A defesa de que as metodologias qualitativas são meramente indutivas não é um tópico pacífico no debate entre investigação quantitativa e qualitativa. Como Lessard-Hérbert e outros (1994: 100) explicam: “Os métodos de investigação no campo são, por vezes, considerados radicalmente indutivos, mas essa concepção é falsa. É certo que, no início do trabalho de campo, o investigador não possui categorias de observação específicas predeterminadas. No entanto, é também verdade que quando se chega ao campo a indução e a dedução se encontram em diálogo constante”.

⁴⁷ Apesar do objectivo subjacente à nossa investigação ser a construção de teoria e não a sua verificação, não se deixou de pedir o *feedback* dos actores intervenientes no estudo sobre os resultados alcançados, através de conversas informais. Desta forma pôde-se ir observando até que ponto se identificavam e validavam os resultados.

6.3 Pressupostos metodológicos

Nas investigações de tipo qualitativo enquadram-se práticas de pesquisa muito variadas, como bem resume o clássico de referência neste tema: *The handbook of qualitative research* (Denzin e Lincoln, 1994). É o caso da etnografia, da etnometodologia, das teorias enraizadas (*grounded theory*), da análise do discurso, análise de conversação, análise da narrativa, entre outros. Destas práticas decorrem formas de recolha e registo do material muito variadas que, como Jean Pierre Deslauries explicita, têm em comum o objectivo de “descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção aos significados destes fenómenos do que à sua frequência” (*apud* Guerra, 2006: 11).

No nosso estudo optou-se por adoptar uma metodologia qualitativa que é, em grande parte, influenciada pelos pressupostos da *grounded theory* ou “teoria enraizada”, na tradução portuguesa, que surgiu há mais de 40 anos pela mão de Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss. Tal como outros modelos de investigação qualitativos, a *grounded theory* teve a sua origem no contexto dos estudos sociológicos, mais concretamente, na tradição do interaccionismo simbólico e do pragmatismo, muito ligada à Escola de Chicago dos anos 30 e 40, representada por Mead e Dewey. Os autores de *The discovery of grounded theory* (1967), Glaser e Strauss, defendem que as análises indutivas não devem limitar-se a descrever fenómenos, mas que também têm a função de produzir teoria inteiramente fundamentada na recolha e análise sistemática dos dados. Mais concretamente, essa teoria é construída com base num conjunto de procedimentos de conceptualização e no estabelecimento de relações plausíveis entre conceitos e conjuntos de conceitos.

Resumidamente, podem sublinhar-se três ideias principais subjacentes à metodologia da *grounded theory* (Demazier e Dubar *apud* Guerra, 2006: 24):

1. A finalidade de qualquer pesquisa qualitativa é produzir teoria, isto é, um conjunto de “categorias”, de “propriedades” e de inter-relações.
2. As teorias não são prévias à pesquisa, mas sim o seu resultado: a pesquisa é uma teorização (*generating theory*) fundamentada numa contínua análise comparativa dos dados, em que se constroem progressivamente os conceitos e as categorias, que são novamente confrontados com a realidade.
3. A teoria está “fundamentada”, “ancorada” ou “enraizada” (*grounded*) nos dados recolhidos de várias formas: entrevistas, estatísticas, observação, etc.

No entanto, importa desde já sublinhar que, afirmar optar pela metodologia da *grounded theory* não significa que se vão adoptar os seus princípios no sentido mais ortodoxo. Certamente que os métodos podem ser olhados como prescrições detalhadas a seguir cegamente, mas antes preferimos vê-los como um conjunto de linhas condutoras ou heurísticas. Além disso, as intenções iniciais dos progenitores de um método de investigação são importantes mas, na prática, a responsabilidade última pela orientação dada a cada método pertence a cada investigador.⁴⁸

Assim, a *grounded theory* é aqui encarada mais como “uma família de métodos”, para adoptar a expressão utilizada por Bryant e Charmaz (2007:11) na introdução ao *Handbook of grounded theory*. Mas, independentemente da sua utilização mais ou menos ortodoxa, não se deixará de respeitar, como ao longo deste capítulo se poderá constatar, a sua “troublesome trinity” (Hood, 2007: 163): (1) a amostragem teórica, (2) a constante comparação dos dados para construir categorias teóricas, e (3) o foco no desenvolvimento da teoria através da saturação teórica das categorias. À luz dos ensinamentos da *grounded theory*, e tendo o cuidado de facilitar uma leitura próxima do método de investigação desenvolvido, parece-nos pertinente começar por definir: *a)* as questões de investigação, *b)* os métodos de recolha de dados e *c)* a amostra estudada.

6.3.1 As questões de investigação

O primeiro passo para se iniciar um estudo de campo consiste em definir o problema e as questões que vão orientar a investigação. Como afirmam Corbin e Strauss (2008: 41): “A questão original num estudo qualitativo é muitas vezes ampla e aberta. Tende para se tornar mais refinada

⁴⁸ Na verdade, afirmar que se adopta o método da *grounded theory* de forma livre ou menos ortodoxa em nada contraria, segundo a introdução do *Handbook of grounded theory* (Bryant e Charmaz, 2007: 1-28), a natural tendência evolutiva do próprio método. Na realidade, vários são os autores que defendem que o modelo original preconizado por Glaser e Strauss, no manual de referência de 1967, se dividiu em duas direcções distintas. Uma cisão provocada, entre outras razões, pelo significado a atribuir ao conhecimento teórico *a priori* no desenvolvimento da investigação. Por um lado, a escola glaseriana mantém-se fiel ao seu *mantra*: “theory emerges from data” (Bryant e Charmaz, 2007: 31). Por outro lado, Strauss - agora em conjunto com J. Corbin (Strauss e Corbin, 1990) - aponta para um caminho alternativo, ao admitir que a teoria enforma a análise dos dados desde o início do processo de investigação. Além disso, pode ainda apontar-se uma 3.^a tendência, a escola construtivista (Charmaz, 2000, 2006; Bryant e Charmaz, 2007) que enfatiza como o contexto da investigação, as posições, prioridades e interacções dos investigadores também influenciam a investigação. Esta é, no fundo, a posição também adoptada no nosso estudo.

e específica à medida que o estudo progride e os temas e problemas da área sob investigação são identificados”. Daí que o problema subjacente ao desenvolvimento do nosso estudo empírico, como já foi realçado na introdução deste capítulo, tenha sido equacionado da seguinte forma:

Até que ponto se pode esperar que as actividades de relações públicas, ao serviço de interesses empresariais, possam ser fundamentadas na capacidade do homem comunicar com os outros para alcançar o bem comum?

Esta questão inicial, com o desenrolar do estudo, subdividiu-se nas seguintes questões principais:

Q.1 Qual é o objectivo último das relações públicas praticadas ao serviço de interesses empresariais?

Q.2 Quais os princípios e valores éticos subjacentes à prática das relações públicas?

Q.3 Em que situações a prática das relações públicas pode ser conotada com manipulação da opinião pública?

6.3.2 Métodos de recolha de dados

Uma das grandes vantagens da investigação qualitativa reside no facto de existirem muitas fontes alternativas de dados: entrevistas, observação, vídeos, documentos institucionais, jornais, documentos históricos, etc. Neste estudo, adopta-se como método central de recolha de dados a *entrevista qualitativa*. Graças ao contacto directo com os entrevistados, na maior parte das vezes no seu local de trabalho, também se teve oportunidade de fazer observação directa. No entanto, os dados obtidos através dessa observação não são analisados *per se*, apenas servem de apoio à contextualização da própria entrevista, do entrevistado e da organização onde se insere. A análise documental foi o 3.º método de recolha de dados utilizado, dividindo-se em: (1) análise de artigos da imprensa nacional referentes à temática em estudo e (2) análise dos documentos de apoio fornecidos pelos próprios entrevistados (revistas, *newsletters*, brochuras e publicidade institucional, relatórios de contas e de sustentabilidade, revistas institucionais, *case studies*). O tratamento aplicado na análise documental foi diferenciado. No caso dos documentos de apoio fornecidos pelo entrevistado, tal como aconteceu com os dados obtidos através da observação directa, foram apenas utilizados para contextualização do discurso do entrevistado. Daí que não se recorra à sua citação ou referência ao longo da apresentação do estudo. Já no caso da selecção de artigos da imprensa nacional, observou-se a pertinência de desenvolver uma análise de conteúdo aprofundada e concertada, como se descreverá mais à frente.

Como o *corpus* de análise principal foi obtido através da entrevista qualitativa parece-nos justificada uma introdução a este método privilegiado de recolha de dados. A entrevista qualitativa é uma espécie de conversa guiada (Kvale 1996; Weiss 1994) onde o investigador escuta cuidadosamente “para ouvir o significado” do que está a ser dito (Rubin e Rubin, 1995: 7). Na entrevista qualitativa o entrevistador tem liberdade para lançar tópicos, formular questões e mover-se em novas direcções. A relação do entrevistado com o respondente é uma troca aberta focada em tópicos particulares e nos temas que emergem do processo de entrevistar. Uma troca desenhada não tanto para coleccionar factos mas para reunir informação que emoldure de forma significativa a evidência desses factos na vida do entrevistado. Desde este posicionamento, mais construtivista do que positivista, a entrevista é encarada como um veículo excelente para se obter interpretações e não factos ou leis. Isto é, o participante na entrevista é visto como um construtor de significados activo e não apenas como um condutor passivo de informação (Holstein e Gubrium, 1995).

Kathy Charmaz realça que ao permitir “manter o investigador próximo do material recolhido e com maior controlo directo sobre a construção dos dados”, a entrevista qualitativa se enquadra perfeitamente nos objectivos da *grounded theory* (2002: 676). Metodologicamente, a *grounded theory* exige que o investigador domine tanto os dados recolhidos como a sua análise para que possa exercer um maior controlo analítico sobre o objecto de estudo. As entrevistas qualitativas permitem explorar, de forma aberta e em profundidade, um aspecto da vida sobre a qual o entrevistado tem experiência e visão pessoal. No fundo, contribuem para a descoberta de “perspectivas do mundo subjectivo dessa pessoa” (*ibidem*). Cabe ao próprio entrevistador aprofundar essas perspectivas através do processo de construção e condução das questões, seguindo imediatamente as pistas que surjam durante a entrevista. Ora, a metodologia preconizada pela *grounded theory* baseia-se numa flexibilidade similar. O investigador procura ideias a partir do estudo dos dados, regressando ao trabalho de campo para reunir dados mais focados, que respondam às questões analíticas e que preencham as lacunas conceptuais identificadas. A combinação da flexibilidade e controle característico da entrevista qualitativa, encaixa nos objectivos da *grounded theory* porque ao incrementar o grau de incisão analítica permite a construção de molduras teóricas explicativas do fenómeno em análise.

6.3.3 A amostra e o processo de amostragem

Uma vez que se pretendia estudar o fenómeno das relações públicas empresariais em Portugal, optou-se por seleccionar a amostra de respon-

dentes entre os profissionais no activo, de forma a, por um lado, minimizar as diferenças entre eles (todos seriam profissionais de comunicação com funções de topo: directores de comunicação ou consultores de comunicação) e, por outro lado, maximizar as diferenças (directores de comunicação de empresas de sectores de negócio diferentes e consultores de empresas de comunicação de tipos diferenciados), de forma a enfatizar ou contrastar padrões de significação. Para simplificar, utilizaremos a expressão “relações públicas” para nos referirmos aos entrevistados.

Claro que, num estudo desta natureza, é importante incluir o maior número possível de perspectivas sobre um tema, daí que além da opinião dos próprios agentes de relações públicas também se pudesse contemplar a opinião de outros agentes sociais, como por exemplo, os jornalistas, os líderes de opinião ou os consumidores. As suas interacções influenciam, certamente, a forma como as relações públicas vêm e gerem o seu papel nas empresas e na sociedade. No entanto, como se realça nas questões de investigação, o foco central de atenção é a prática das relações públicas em Portugal. Manter este eixo de atenção evita as distrações provenientes de temas relacionados e, por conseguinte, o desperdício de energia na recolha de dados num universo muito vasto de possibilidades.

Para dar início ao processo de investigação optou-se por uma *amostra de conveniência*: entrevistar os presidentes das duas associações profissionais de comunicação nacionais, a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) e a Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM). De acordo com os sites oficiais, a APCE é uma associação autónoma e sem fins lucrativos, que representa e defende os interesses empresariais, profissionais e académicos na área da comunicação empresarial e das relações públicas em Portugal, ao mesmo tempo que se constitui como um fórum de discussão e reflexão aberto a todos os interessados nesta especialidade. A APECOM é uma associação empresarial que reúne as mais relevantes empresas portuguesas de consultoria nas áreas das Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Organização e Eventos e Imagem Empresarial.⁴⁹

As entrevistas com os presidentes das Associações Profissionais foram essenciais para sondar sobre a possibilidade e interesse dos agentes de relações públicas colaborarem no desenvolvimento de um estudo académico deste género, e muito especialmente, na facilitação dos contactos, nem sempre

⁴⁹ Os Presidentes da APCE e APECOM da altura eram o Dr. Mário Branco e o Dr. Salvador da Cunha, respectivamente. Os sites oficiais das associações podem ser acedidos em www.apce.pt e www.apecom.pt.

fáceis, com o mundo profissional. Ambos os presidentes identificaram a pertinência e originalidade do estudo, participando de forma entusiástica. Essas *entrevistas exploratórias* incidiram maioritariamente sobre os seguintes tópicos:

1. Descrição sintética da história da associação
2. Opinião sobre a maturidade do mercado e dos profissionais de consultoria/ departamentos de comunicação em Portugal
3. Descrição da missão e funções principais do profissional de comunicação
4. Apresentação da filosofia subjacente ao relacionamento com os media
5. Opinião sobre a legitimidade da comunicação de estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE)
6. Questões éticas relacionadas com a profissão
7. Qual a imagem da profissão na sociedade
8. Sugestões de profissionais a entrevistar.

Como se tratou de entrevistas exploratórias respeitou-se, naturalmente, a ordem e relevância dada pelo próprio entrevistado aos temas abordados, dando-lhe a maior liberdade no ordenamento das ideias.

Além destas duas entrevistas, nesta fase exploratória recorreu-se, ainda, a outros métodos informais de observação da realidade profissional das relações públicas em Portugal: as principais publicações profissionais do sector (em especial, a revista *Comunicação Empresarial*, o jornal *Briefing* e o jornal *Meios & Comunicação*), os *blogues* profissionais de diversos consultores de comunicação, os sites das associações profissionais (APECOM e APCE) e os estudos de casos disponibilizados nas páginas *Web* das agências de comunicação. Em conjunto, toda esta informação facilitou a identificação de temas emergentes que viriam a servir de base para a formulação das linhas orientadoras das entrevistas qualitativas seguintes:

- a imagem da profissão na sociedade
- a missão e funções principais do profissional
- a relação com os jornalistas
- a comunicação da responsabilidade social empresarial
- as questões éticas da profissão.

Convém explicar que, ao adoptar-se uma metodologia próxima da *grounded theory*, a análise destes temas foi conduzida de forma diversa junto dos diferentes respondentes. Quer isto dizer que a própria análise dos dados conduziu o processo de recolha de novos dados, variando a referência aos temas de respondente para respondente. Assim, na impossibilidade de apresentar um guião pré-formatado e definitivo, que se tenha aplicado em

cada uma das entrevistas, apresenta-se no quadro seguinte uma compilação das questões transversais a essas mesmas entrevistas. Outro ponto a realçar é que, além de se desenvolverem as entrevistas sugeridas e facilitadas pelas associações profissionais, também se auscultou a opinião de profissionais não associados. Uma consequência, como se explicitará de seguida, do processo de amostragem adoptado.

Quadro 3 – Guião de entrevista semi-estruturado

Entrevista Qualitativa. Guião semi-estruturado

1. Diga-me, por favor, algo acerca da sua carreira e de como entrou numa vida profissional ligada à comunicação e às relações públicas. Actualmente, quais as suas principais funções dentro da empresa?
2. Qual a importância da qualificação académica e pessoal para ter sucesso nesta profissão?
3. Qual o tipo de trabalho que desenvolve e funções que ocupa na empresa? Qual é, no fundo, o principal papel de um departamento de comunicação/de um consultor de comunicação?
4. Está envolvido com associações profissionais? Na sua opinião, qual o papel dessas associações para o amadurecimento e reconhecimento da profissão?
5. Olhando para a história das relações públicas em Portugal quais são os marcos (campanhas, factos) que aponta como centrais no desenvolvimento e amadurecimento da profissão em Portugal?
6. Ao longo do tempo que trabalha nesta área quais são, na sua opinião as personalidades mais influentes na profissão? Quais são os heróis e vilões da profissão (caso haja algum) e porquê? (não necessita dar nomes)
7. Qual a imagem que a sua profissão tem na sociedade? Como se apresenta publicamente?
8. Qual o papel e os efeitos que as estratégias de relações públicas têm na formação da opinião pública? Avalia a eficácia das suas actividades?
9. Em que medida pode afirmar que influencia o desenvolvimento de “boas práticas” empresariais, como por exemplo, estratégias de responsabilidade social ou ambiental?
10. Porque acha que tem havido tanta discussão sobre a ética dos consultores (na relação com os jornalistas, nas relações políticas) ...
11. De que forma se complementam - ou não - os serviços de consultoria prestados pelas agências de comunicação e o trabalho desenvolvido pelos departamentos de comunicação?
12. Com quem deveria falar mais sobre este tema?

O processo de amostragem adoptado ao longo da investigação foi de dois tipos: a *amostragem teórica* e a *amostragem tipo bola de neve*. A “amostragem teórica” é, segundo Glaser e Strauss (1967: 45) “o processo de coligir dados para gerar teoria, através do qual o analista reúne, codifica e analisa os seus dados, ao mesmo tempo que decide quais os dados a recolher de seguida e onde os encontrar”. Por outras palavras, o objectivo último da amostragem teórica é seleccionar pessoas, acontecimentos ou informações que maximizem as oportunidades para elaborar e refinar as categorias e identificar as relações que se estabelecem entre elas. Esta amostragem é desenvolvida até ao momento de saturação, isto é, até que não emergjam dados novos ou significativos sobre cada conceito.⁵⁰

A amostragem teórica não é decidida *a priori*, é um processo contínuo. É a análise que guia a investigação e a definição da amostra através de pistas analíticas. Daí que, em determinados momentos, também se tenha recorrido à amostragem tipo bola de neve, especialmente útil para se obter o contacto de potenciais respondentes, através da intermediação de um profissional. Na prática, isto significa que no final de cada entrevista era pedido ao respondente que sugerisse três nomes de profissionais que admirasse ou que, por alguma razão específica (por ex., o seu mediatismo ou o seu sucesso), fosse importante incluir no estudo (independentemente de pertencerem ou não às associações profissionais). Um grupo de nomes foi redundantemente referido, apontando para a existência de uma “elite”, se assim se pode chamar, de profissionais de relações públicas em Portugal,

⁵⁰ A terminologia utilizada nos estudos de *grounded theory*, como sejam “código”, “codificação”, “categoria”, “categorização”, “conceitos”, “propriedades” ou “dimensões” pode ser algo confusa, uma vez que não existe um conjunto único e normalizado de definições. Os termos que adoptamos no nosso estudo são “Código e codificação”, “Categoria e categorização” e “Conceito”. O que é um “Código? De forma simples, pode subscrever-se a afirmação de Star (2007: 80): “Um código” estabelece a relação do investigador com os dados e com os respondentes”. Daí que se entenda a “Codificação” como o processo de definir sobre o que é que tratam os dados. Ao contrário dos dados quantitativos que aplicam códigos e categorias pré-concebidas aos dados, a *grounded theory* cria códigos qualitativos ao definir o que vê nesses dados. Por isso, os códigos são “emergentes” – desenvolvem-se à medida que o analista estuda os seus dados. O passo analítico seguinte é a “Categorização”, que permite que o investigador eleve o nível conceptual de análise descritivo para um nível mais abstracto e teórico. Na prática consiste na selecção dos códigos que permitem a abstracção de temas e padrões comuns a esses mesmos códigos. Finalmente, os “Conceitos” são palavras ou expressões que representam as ideias contidas nos dados. São interpretações, os produtos da análise. Portanto, o *código*, a *categoria* e o *conceito* são um processo hierárquico de análise que vai desde a descrição dos dados até à sua interpretação teórica. Este processo estará patente na apresentação do nosso estudo.

tanto ao nível da direcção de comunicação como da consultoria em comunicação. Vários elementos desta “elite” participaram no estudo.

Em suma, ao contrário das amostragens de tipo quantitativo não procurou encontrar-se uma amostra *representativa* do universo mas antes uma amostra *relevante* para o fenómeno em estudo, que pretende ser representativa das variações do fenómeno das relações públicas. Concluído o processo de recolha de dados, no total, foram entrevistados 29 profissionais, 16 do sexo masculino e 13 do feminino. Entre os respondentes, 15 desempenham a função de direcção de comunicação e 5 de gestão da comunicação em empresas do sector público e privado; no âmbito da consultoria em comunicação, foram entrevistados 7 directores de consultoras/agências de comunicação e 2 consultores de comunicação sénior. No total dos entrevistados, 19 pertencem à APCE, 3 à APECOM, 1 pertence a ambas as associações e 6 não pertencem a qualquer associação.

As entrevistas decorreram entre Abril de 2008 e Dezembro de 2008, com excepção de uma última entrevista, que teve lugar em Abril de 2009. Todas as entrevistas foram presenciais e gravadas, maioritariamente no local de trabalho do inquirido, o que, além de facilitar a contextualização do entrevistado no seu local de trabalho, permitiu que ilustrasse alguns pontos do seu discurso com exemplos práticos, recorrendo a documentação de apoio (por ex., relatórios de contas e de sustentabilidade, revistas institucionais, *case studies*).

No total, as entrevistas tiveram a duração média de 1h30 (em alguns casos tiveram a duração de cerca de três horas, ou foram divididas por dois dias) e a sua concretização exigiu um verdadeiro trabalho de planeamento: estabelecer contacto, marcar entrevistas, criar empatia durante a entrevista. Um trabalho dificultado pelo perfil dos participantes – profissionais de topo e altamente especializados – e pelos constrangimentos comuns às denominadas “entrevistas de elite”, tais como, a dificuldade em agendar a entrevista e a exigência de possuir o guião antecipadamente. Realce-se, também, que nesta investigação se respeitou a “regra das 24 horas” na transcrição dos dados, destinada a capitalizar a memória imediata e, sobretudo, porque o método da *grounded theory* se distingue, precisamente, por envolver o investigador numa recolha e análise sistemática e simultânea dos dados.

6.4 O processo de organização e análise dos dados

Uma das características mais distintivas do método da *grounded theory* consiste no facto de a fase de recolha e análise dos dados não estarem perfeitamente delimitadas. Como é a própria análise que conduz à recolha de novos dados, descrever aqui todos os raciocínios implicados no processo

de investigação seria demasiado extenso e pouco interessante. De qualquer forma, parece-nos pertinente apresentar os momentos principais relativos ao processo de organização e análise de dados obtidos com as entrevistas qualitativas: *a) A organização do corpus central para análise; b) O processo de codificação; e c) A construção de categorias.*

6.4.1 A organização do corpus central para análise

Após a realização de cada entrevista foi feita a sua transcrição literal a partir da qual se desenvolveria a análise dos dados. De seguida, passou-se à sua leitura e primeiras anotações no que concerne às temáticas principais previamente identificadas: *i) a imagem da profissão na sociedade; ii) a missão e funções principais das relações públicas; iii) a relação com os jornalistas; iv) a comunicação da responsabilidade social empresarial; e v) as questões éticas da profissão e vi) para os dados que não se enquadravam claramente numa destas temáticas.*⁵¹ Para facilitar a comparação longitudinal das entrevistas, optou-se por construir um quadro por entrevista onde se incluíam os excertos seleccionados por cada alínea, o que também permitiu ter uma percepção da saturação das entrevistas (ver exemplo a seguir). Conseguiu-se, assim, reduzir o montante do material a trabalhar identificando-se o *corpus* central de cada entrevista. Além disso, as várias temáticas poderiam ter uma leitura horizontal facilitando o processo seguinte na análise dos dados: a codificação.

Quadro 4 – Exemplo de corpus de análise de uma entrevista

TEMÁTICA	UNIDADE DE ANÁLISE (excertos do discurso)
01. A imagem da profissão na sociedade	A opinião pública não tem uma ideia correcta. Em casa de ferreiros espeto de pau. Nós não trabalhamos bem a imagem da própria profissão. A utilização da expressão relações públicas é feita de forma muito gratuita. Relações públicas é a pessoa que está num restaurante a receber as pessoas à porta, alguém que está numa discoteca, uma pessoa que apareceu 10 vezes numa revista e conhece outras 10 e organiza umas coisas... E isto acabou por ficar na opinião pública. A designação que nós utilizamos é gestor de comunicação organizacional e de relações públicas. A designação PR nos países anglo-saxónicos não tem a mesma conotação que em Portugal.

⁵¹ Realce-se, mais uma vez que, ao longo do processo de recolha de dados, nem todas as temáticas foram aprofundadas junto de todos os entrevistados. Graças à natureza do processo analítico adoptado (próximo da metodologia da *grounded theory*) sentiu-se necessidade de inquirir mais sobre determinados conceitos do que outros, consoante o interlocutor.

<p>02. A missão e funções principais das relações públicas</p>	<p>Uma das missões do profissional deve ser a propagação dos valores pelos quais se deve reger um profissional desta área. Eu acho que as relações públicas têm o poder para sensibilizar. Esta deve ser a palavra utilizada, é a mais correcta. Quando discutimos o nosso ponto de vista com alguém é óbvio e natural que se utilizem todos os dados, toda a informação, toda a argumentação que possa consubstanciar aquilo que nós estamos a dizer, para que o outro fique convencido. Também nas relações públicas é exactamente isso que acontece. Nós também temos a obrigação (como vem no nosso código) de antecipar tendências, assumir causas, e ao fazê-lo, passar para os nossos clientes estas maneiras de estar.</p>
<p>03. A relação com os jornalistas</p>	<p>Parece simples ser entrevistado por um jornalista mas tem que se ter preparação. Tem que se perceber como funciona a cabeça do jornalista para que o empresário não fique surpreendido com os resultados. O próprio gestor já tem muito mais sensibilidade. Eu acredito que o gestor a sério quer ter um apoio profissional, seja dentro de casa seja contratando fora, porque tem a correcta percepção da necessidade de ter apoio nesta área.</p>
<p>04. A comunicação da responsabilidade social empresarial</p>	<p>Quando as empresas assumem uma missão, essa missão tem que vir do mais profundo da empresa. Só depois de assumida é que deve ser posta cá fora. Esta é exactamente a questão que se coloca na comunicação da responsabilidade empresarial. Tem que ser uma atitude que vem do fundo, porque se não é real, se não faz parte do ADN, então não se propaga. Quando é algo feito sem critério, sem estratégia, e que não está assumido pela empresa não tem sentido. É só uma manobra publicitária.</p>
<p>05. As questões éticas da profissão</p>	<p>Com as mudanças de governo acabam por crescer agências que têm muitos trabalhos, fruto do facto de estar no poder alguém que lhes é favorável. Como em tudo na vida ... não era assim que devia acontecer.</p>

6.4.2 O processo de codificação

A codificação pode ser considerada o 1.º passo verdadeiramente analítico no processo de investigação qualitativa, pois reflecte a informação contida nos dados e indica pistas a seguir na recolha de dados. Ao contrário dos estudos quantitativos que aplicam códigos e categorias pré-concebidas aos dados, os códigos qualitativos são definidos ou emergem à medida que os dados são analisados. Na prática, o processo de codificação seguiu duas etapas principais, a *codificação aberta* e a *codificação selectiva*:

– A *codificação aberta ou inicial* consiste na decomposição da entrevista, parágrafo por parágrafo, em unidades de análise. O critério utilizado para definir essas unidades é representarem e condensarem uma ideia única. A codificação é desenvolvida com o objectivo de etiquetar os dados e, assim, facilitar a identificação dos segmentos mais interessantes nesses

mesmos dados. Cada “etiqueta” é um conceito ou expressão definida pelo entrevistador ou com recurso às palavras dos próprios entrevistados - *in vivo codes*, segundo Corbin e Strauss (2008: 65).

Não se pode deixar de realçar que o processo de codificação é muito mais do que apenas parafrasear. A codificação exige interacção com os dados através de ferramentas analíticas, tais como, fazer questões, fazer comparações, derivar conceitos dos dados e desenvolver esses conceitos quanto às suas propriedades ou características. Codificar exige que se procure a palavra ou expressão que melhor descreve, conceptualmente, aquilo que acreditamos ser indicado pelos dados.

– A *codificação selectiva ou focada* consiste na identificação dos códigos mais frequentes e na selecção daqueles que permitam desenvolver conceptualizações a partir de grandes quantidades de dados.⁵² Trata-se de códigos mais abstractos e gerais mas que são, ao mesmo tempo, mais analiticamente incisivos do que os códigos que subsumem. Os códigos selectivos podem ser transversais a diferentes entrevistas e, portanto, representar dados recorrentes.

Na prática, a definição dos códigos selectivos foi acompanhada pela redacção de textos (os *Memos*, na terminologia da *grounded theory*) onde se interpelam e comparam os vários códigos. Esses textos são momentos essenciais à reflexão indutiva, sobre quais os códigos selectivos a aprofundar orientam a recolha futura de mais dados e permitem a identificação precoce das categorias conceptuais a desenvolver. Além disso, também se recorreu à elaboração de diferentes formas de representação gráfica, enquanto ferramenta de análise das relações entre códigos e categorias.

6.4.3 A construção de categorias

A análise categorial é um processo analítico inerente aos estudos qualitativos que consiste na “identificação das variáveis cuja dinâmica é potencialmente explicativa de um fenómeno” (Guerra, 2006: 80). Esta

⁵² Strauss e Corbin (1990, 1998) introduziram um 3.º passo no processo de codificação: a *codificação axial*, que trata as categorias como um eixo à volta do qual o analista delinea relações e especifica as dimensões dessa categoria. Na perspectiva de Glaser (1992) trata-se de uma codificação desnecessária. Segundo Charmaz (2002), acrescenta complexidade ao método mas pode não melhorar a análise. Na nossa opinião, o facto de se ter recorrido a um questionamento e a comparações permanentes entre os dados das várias entrevistas, já obrigou a um raciocínio de cruzamento de dados, que viria a culminar na definição e saturação das categorias.

análise, que decorre de uma postura de questionamento aberto e de constante comparação dos dados, permite que se passe de um nível descritivo para um nível mais abstracto ou teórico. Na prática, sempre que uma nova entrevista era codificada de acordo com os procedimentos antes descritos, o processo de análise desenvolvia-se em dois sentidos: 1) verificava-se se surgiam novos códigos e se a sua comparação com os dados já analisados justificava a formulação de uma categoria ou a sua reformulação num nível mais global e abstracto; 2) observava-se como cada categoria se relacionava com o conjunto total de categorias já identificadas.

Com o evoluir do processo de análise, o aprofundamento conceptual das categorias reflectiu-se na recolha de dados, orientada pela amostragem teórica, quer na selecção de novos entrevistados e nas questões a colocar, quer na procura de dados complementares que permitissem o refinamento das categorias. O recurso a dados complementares concretizou-se em dois momentos principais relativos às seguintes categorias:

- “*As RP têm má imprensa*” – esta categoria conduziu a um levantamento e análise dos artigos de opinião na imprensa nacional sobre as relações públicas.
- “*Os valores profissionais institucionalizados*” – esta categoria provocou uma análise dos códigos éticos e de conduta profissional vigente nas associações profissionais de relações públicas.

O processo analítico só foi considerado concluído quando a análise dos dados deixou de acrescentar novidades às categorias identificadas, ou na terminologia da *grounded theory*, quando se atingiu a “saturação teórica”. Pôde, então, fixar-se as categorias definitivas e decidir quais as mais importantes, analisar as suas relações de integração, dependência, hierarquização e elaborar um enquadramento teórico para o fenómeno das relações públicas em estudo.

6.5 Apresentação crítica dos resultados

A apresentação dos dados obtidos num estudo qualitativo situa-se, habitualmente, entre dois pólos opostos. Num dos pólos subjaz o objectivo de elaborar uma teoria sobre os dados e a sua interpretação, no outro, a intenção de ilustrar as diferentes relações encontradas através do relato descritivo dos dados. Na redacção do texto do relatório de pesquisa múltiplas variáveis são tidas em conta, desde a definição da “história” chave a narrar, as citações ou evidências a incluir, até à decisão sobre quais os raciocínios analíticos a incluir na apresentação dos resultados. Como é óbvio, não é possível ou pertinente descrever todo o processo analítico,

extremamente longo e complexo, produzido ao longo da investigação. De qualquer forma, deve haver a preocupação de ancorar as principais inferências em citações retiradas dos dados sob análise.

Tal como Corbin e Strauss (2008: 278), subscrevemos que “a definição de uma história analítica clara e lógica é essencial na redacção e apresentação de um estudo qualitativo”, que se quer tão credível e coerente quanto original e criativo. Além disso, a redacção dessa história deve ter uma função reflexiva, incluindo não só a interacção entre o investigador e os dados, mas também, a interacção do investigador com os seus leitores. Daí que, guiados pela intenção de teorizar sobre o fenómeno das relações públicas de forma fundamentada nos dados empíricos e tendo em mente o público provável deste estudo, académico mas também profissional, optou-se por apresentar o estudo, na forma de uma *Auditoria de imagem*.

A *Auditoria de imagem* é uma metodologia cara aos agentes de relações públicas e gestores de comunicação que permite avaliar se uma organização possui uma imagem positiva ou favorável junto dos seus públicos e da opinião pública. Ter uma imagem favorável ou desfavorável é determinado pelos sinais que uma organização emite sobre si mesma, sobre a sua identidade, através de produtos tangíveis e intangíveis. Os produtos ou serviços, as pessoas, a publicidade, a identidade gráfica, a reputação, etc., tudo comunica: “A imagem corporativa é como um espelho: reflecte a identidade da organização” (Van Riel e Fombrun, 2007: 26).

O binómio identidade/imagem tem sido alvo de diferentes debates mas, de forma bastante consensual, pode afirmar-se que *imagem* é o que passa na mente dos públicos em relação a uma determinada organização. A *identidade* define-se pelo que a organização é, faz e diz. A imagem advém do imaginário das pessoas, das suas percepções, é uma visão subjectiva de uma determinada realidade: “a representação mental, no imaginário colectivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opiniões dessa colectividade” (Costa, 2001: 58). Diagnosticar de que forma a identidade e a imagem coincidem ou não é, no fundo, o objectivo último da *Auditoria de imagem*.

A actividade de relações públicas tem estado ligada, desde sempre, e como discutimos no capítulo 1, à gestão, promoção e defesa da imagem e reputação da organização. Pareceu-nos, por isso mesmo, lógico e pertinente analisar a imagem daqueles que analisam a imagem dos outros, a imagem das mais variadas organizações e que aconselham a melhor forma de gerir essa mesma imagem. Face aos resultados desta “Auditoria à imagem das relações públicas”, que se apresenta já de seguida, no Capítulo 7. *Apresentação do Estudo*, estaremos aptos a desenvolver uma

conceptualização sobre o fenómeno das relações públicas que procure dar resposta às questões colocadas no início da nossa investigação. Esta conceptualização será fundamentada no enquadramento teórico desenvolvido nos capítulos anteriores desta obra. Mas, antes disso, não podemos deixar de contextualizar historicamente, mesmo que de forma resumida, as relações públicas em Portugal.

CAPÍTULO 7

7. Apresentação do estudo

7.1 As relações públicas em Portugal

A história das relações públicas em Portugal só pode ser compreendida através de um olhar pelas suas raízes, tanto a nível profissional e associativo como educativo e académico. Vários autores portugueses (Lampreia, 1996: 92; Fonseca, 1998: 134; Soares e Mendes, 2004: 320) defendem que as relações públicas foram introduzidas em Portugal por volta de 1959/60 pela mão de multinacionais como a Mobile e a Shell. Nesta época, também a própria administração pública portuguesa sentiria necessidade de criar o 1.º gabinete de relações públicas de que há registo, no laboratório nacional de Engenharia Civil (LNEC). O lugar de *Public Relations* foi ocupado por Domingos de Avellar Pereira Soeiro (1918-), que passou a ser considerado o pioneiro das relações públicas em Portugal, destacando-se por fundar, em 1968, a 1.ª associação profissional em Portugal, a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas (SOPREP) e também, por ser o autor do 1.º artigo publicado em Portugal sobre relações públicas, em 1971 (Tojal, 2006: 187).⁵³ Quanto ao ensino das relações públicas, o Instituto das Novas Profissões (INP), fundado em 1964, ficou na história como a 1.ª escola de ensino superior a oferecer o curso de relações públicas, o qual se mantém em funcionamento até hoje.

As raízes da profissão de relações públicas encontram-se num período de intensas comoções. O regime ditatorial que vigorava em Portugal no início da década de 60 restringia severamente a liberdade política e civil. Não havia liberdade de expressão, os meios de comunicação social eram alvo de censura e a circulação de informação muito limitada. Só após a revolução de 74 se pôde observar a evolução substancial das actividades de relações públicas. A pressão do mercado concorrencial, assim como de um estado mais interventivo, exigia a constituição de serviços informativos

⁵³ O artigo foi publicado na revista *Marketing & Management*, n.º1, Janeiro de 1971, pp. 42-43 (Tojal, 2006: 187-188).

no seio tanto das organizações governamentais como privadas. Ao mesmo tempo, a expansão do sistema mediático provocava a necessidade das organizações estabelecerem relações com os meios de comunicação social. Por razões óbvias, os jornalistas foram a principal fonte de recrutamento para o exercício dessas funções nas organizações. Estes viriam mais tarde, segundo Soares e Mendes (2004: 321), a constituir as primeiras empresas consultoras de relações públicas, especializadas nas relações com os *media*.

A partir dos anos 80, o crescimento na procura de profissionais de relações públicas passa a ter uma correspondência visível no aumento da oferta de cursos superiores. A licenciatura em Comunicação Social é criada na Universidade Nova de Lisboa, em 1979, e na Universidade Técnica de Lisboa, em 1980. Apesar de serem cursos habitualmente denominados de banda larga, e especialmente vocacionados para o Jornalismo, também já incluíam disciplinas de relações públicas. Mas o verdadeiro *boom* no ensino da comunicação dá-se no final dos anos 80, com a multiplicação dos cursos de comunicação por instituições de ensino superior um pouco por todo o país. De tal forma que, de acordo com o estudo de Mário Mesquita e Cristina Ponte, já existiam mais de 30 cursos com cerca de 6.500 estudantes inscritos no ano lectivo de 1996 (*apud* Rebelo, 2002: 131-2).

A evolução da profissão de relações públicas é também visível nas iniciativas de cariz associativista. Como já foi referido, a SOPREP, foi a 1.^a associação profissional de relações públicas (1968). Em 1982 é transformada em Associação Portuguesa de Relações Públicas (APREP), no entanto, conflitos internos levaram à suspensão das suas actividades em 1991 (Soares e Mendes, 2004). Da sua actividade destaca-se o contributo para a criação de disciplinas de relações públicas na escola secundária e para a inclusão das relações públicas na “Classificação das actividades profissionais” em Portugal, em 1971:

Director de Relações Públicas. Planeia, dirige e coordena as actividades de relações públicas de uma empresa ou instituição com o fim de promover a sua imagem no interior e exterior da mesma [...]

Técnico de Relações Públicas. Planeia, elabora, organiza e controla acções de comunicação para estabelecer, manter e aperfeiçoar o conhecimento mútuo entre entidades ou grupos e o público com que estejam directa ou indirectamente relacionados. [...]”⁵⁴

⁵⁴ A Classificação das Actividades Profissionais (CAP) está disponível em: <http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Documents/CAP1.pdf> e <http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Documents/CAP2.pdf> (acedido em Maio 2009)

No final dos anos 80 são fundadas duas outras associações com o objectivo de filiar os profissionais e promover o reconhecimento da profissão de relações públicas. A Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APECOM) é constituída em 1989 e a Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial (APCE) em 1990. Enquanto que a 1.^a representa as empresas de consultoria em comunicação e relações públicas, a segunda engloba os profissionais de comunicação sediados em empresas, organizações e estudantes da área da comunicação institucional. Segundo os respectivos sites oficiais, actualmente a APECOM reúne 31 agências, e a APCE 82 sócios em nome individual (técnicos de comunicação), 118 sócios estudantes, 2 sócios honorários e ainda 56 empresas de destaque no panorama nacional.⁵⁵

A estabilidade política e económica que se seguiu à adesão de Portugal à União Europeia influenciou de forma muito positiva e efectiva o desenvolvimento das relações públicas em Portugal. Os anos 90, especialmente, são caracterizados por um período de consolidação e expansão dos negócios e das instituições governamentais. Estudos de 1994 mostram que 70% das organizações do sector governamental e 87% do sector privado incluem nos seus quadros colaboradores com funções de relações públicas (Soares e Mendes, 2004: 323). Realce-se que a prática das relações públicas em Portugal não requer qualquer tipo de licença, daí que, como Soares e Mendes (*ibidem*) sublinham, esses números envolvem poucos especialistas em relações públicas, quer se olhe para o seu passado educacional quer para o percurso profissional.⁵⁶ De qualquer forma, tendo em consideração que neste período se dá um aumento do número de profissionais com educação superior e com treino específico em relações públicas, pode admitir-se que os padrões profissionais também melhoraram. A actividade de relações públicas deixa de ser apenas assessoria mediática (*media relations*) e expande-se para a vasta área da comunicação corporativa e da comunicação de marketing (*ibidem*).

Não existem dados detalhados e actuais sobre o número de profissionais a operar em Portugal.⁵⁷ Segundo o relatório de 2008 da

⁵⁵ O site institucional da APCE e da APECOM pode ser consultado, respectivamente, em www.apce.pt e em www.apecom.pt (acedido em Janeiro 2010).

⁵⁶ Em 2006, as associações do sector adoptaram em conjunto um “Manifesto para a acreditação da profissão de relações públicas” em Portugal, no qual reconhecem a importância de instituir algum tipo de entidade de acreditação profissional. Um passo que, até à data, ainda não foi dado.

⁵⁷ A inexistência de estudos exaustivos sobre o número de profissionais a trabalhar em relações públicas deve-se ao facto de não existir uma obrigação de inscrição da

International Communications Consultancy Organisation (ICCO), a prática das relações públicas em Portugal está claramente dividida entre sector privado e público, estimando-se a existência de 2.500 a 3.000 agentes distribuídos pela administração pública, por departamentos internos de empresas, por Associações, ONG's, igrejas, etc., e por consultoras de comunicação. Mais concretamente, no que concerne à prática *in-house* de relações públicas, o "I Estudo Inforpress sobre a comunicação empresarial" (1989), realizado junto às 500 maiores empresas portuguesas, apontava para o facto de os responsáveis de comunicação dependerem hierarquicamente, cada vez mais, de presidentes e directores, e também, que um em cada três formava parte da equipa de direcção.⁵⁸ No seu estudo, Soares e Mendes (2004) também constataram que muitos dos gestores de relações públicas estão directamente dependentes do conselho de direcção e que cerca de um quarto dos profissionais reportam a um gestor diferente, geralmente o director de marketing ou outro director executivo.

Quanto às consultoras de comunicação, o Dossier Temático da revista Briefing (2002) reportava a existência de 85 empresas a operar em 2001, num mercado avaliado aproximadamente em 35 milhões de euros. Já em 2005, o relatório do ICCO estimava entre 90 a 120 agências a operar em Portugal.⁵⁹ Mais recentemente, o estudo APECOM/OJE (2009) confirmava a crescente importância do sector nacional da consultoria em comunicação, avaliando o volume de negócios relativo a 2007 em cerca de 60 milhões de euros. O mesmo estudo conclui que o universo da consultoria em comunicação acolhe cerca de 650 profissionais e que grande parte dos quadros das consultoras é formada por ex-jornalistas. As consultoras podem ser classificadas em três tipos principais: *i*) a empresa de serviço completo, que é a de maior dimensão (emprega entre 15 a 30 pessoas); *ii*) as multinacionais (Hill & Knowlton, Porter Novelli, Weber Shandwick, Citigate, entre outras); *iii*) a empresa especializada, por ex., na área da saúde ou das novas tecnologias.

profissão, como é o caso da Carteira Profissional do Jornalista. Os estudos demográficos sobre jornalistas têm sido desenvolvidos sob a égide do Sindicato dos Jornalistas, com base em dois inquéritos nacionais aos jornalistas portugueses (em 1990 e 1997).

⁵⁸ Dados recolhidos em www.inforpress.pt (acedido em Junho 2008).

⁵⁹ A *International Communications Consultancy Organisation* (ICCO) é uma organização mundial que representa cerca de 30 associações nacionais de agências e consultoras de comunicação. No total estão representadas cerca de 850 consultoras de relações públicas oriundas de todos os continentes. Dados disponíveis em www.iccopr.com (acedido em Janeiro 2009).

Em relação ao estado actual do ensino especializado em relações públicas, segundo o estudo exploratório desenvolvido por Gonçalves (2009), no ano lectivo 2007-2008, já no formato de Bolonha, entre ensino superior nacional público e privado contabilizavam-se cerca de 40 cursos na área das Ciências da Comunicação. Curiosamente, apesar da maioria das licenciaturas ministrar disciplinas de relações públicas, apenas 9 cursos, cerca de 20%, contêm a expressão “relações públicas” na sua nomenclatura. Em relação aos estudos pós-graduados também se pode observar a tendência para o crescimento da oferta de cursos centrados nas relações públicas, ao nível de mestrado. No entanto, apesar da rápida expansão dos cursos de comunicação e da crescente procura por parte dos estudantes, trata-se de uma área científica que ainda está num estado embrionário, se se atender à reduzida investigação ao nível do doutoramento. A associação científica mais activa no campo da comunicação é a Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM) que organiza congressos anuais que abrangem as mais variadas áreas do campo académico da comunicação, incluindo as relações públicas.

Em suma, o ciclo de vida das relações públicas em Portugal, ocorreu em três períodos principais. Os anos 60 marcam o início cronológico das relações públicas em Portugal, visível nos negócios, na academia e nas iniciativas de cariz associativo. O verdadeiro lançamento da profissão dá-se na pós-revolução de 1974 e o seu crescimento torna-se mais visível nos anos 90, tanto ao nível profissional como educacional. Na viragem do século, as relações públicas em Portugal entram na idade adulta, com a consolidação do número de profissionais e a importância deste sector profissional, e também com o crescimento da oferta de cursos de pós-graduação especializados na área das relações públicas.

Face a esta contextualização da evolução das relações públicas em Portugal podemos então passar à apresentação do estudo empírico que denominámos “Auditoria à imagem das relações públicas”.

7.2 Auditoria de imagem: uma visão tripartida

A *auditoria de imagem* é o mecanismo narrativo e interpretativo seleccionado para apresentar o estudo qualitativo desenvolvido no seio do sector profissional das relações públicas em Portugal. Para concretizar essa proposta recorreu-se a uma adaptação livre da “*Auditoria de imagem corporativa*” teorizada pelo professor da Universidade Complutense de Madrid, Justo Villafañe, que define “*auditoria de imagem*” como “um procedimento para a identificação, análise e avaliação dos recursos de imagem de uma entidade, a fim de examinar o seu fundamento e actuações

internas e externas e ainda, para reconhecer os pontos fortes e fracos das suas políticas funcionais com o objectivo de melhorar os seus resultados e fortalecer o valor da sua imagem pública” (Villafañe, 1999: 48). Segundo este investigador, uma *auditoria de imagem* não se limita a examinar a imagem da organização que é projectada pelos *media*, mas também deve examinar outros tipos de imagem, representados na figura seguinte.

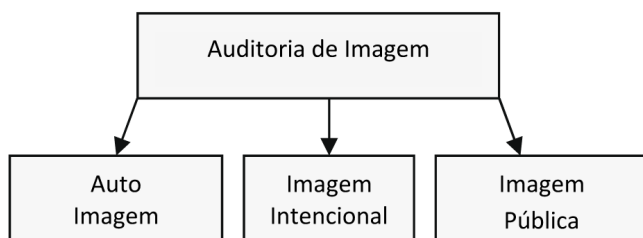


Figura 4 – Auditoria de imagem (Villafañe, 1999)

A *auto-imagem* ou a imagem interna de uma organização resulta da percepção que ela tem de si própria, ou seja, a sua identidade. A auditoria à *auto-imagem* desenvolve-se através da análise da situação da empresa: o estudo da sua evolução histórica e do projecto empresarial actual; a avaliação dos valores culturais dominantes; o estudo da estratégia de recursos humanos (por ex., a importância atribuída à formação do pessoal e à progressão na carreira); e a análise do clima interno (por ex., níveis de satisfação/insatisfação e a eficácia da comunicação interna). A *imagem intencional* traduz o posicionamento estratégico, isto é, a forma como a organização manifesta a sua personalidade publicamente através da identidade visual e outras formas de comunicação institucionalizada (desde o logótipo às campanhas de publicidade). A *imagem pública* da empresa é construída a partir da percepção que o meio envolvente (financeiro, institucional, comercial, etc.) e os meios de comunicação têm dela. A análise dos meios de comunicação é essencial na auditoria de imagem na medida em que permite uma avaliação da informação que é transmitida sobre a empresa e a correspondente imagem projectada no espaço mediático (Villafañe, 1999: 47-78).

Esta lógica tripartida vai ser transposta, com as adaptações necessárias, para a apresentação do estudo de campo efectuado junto dos agentes de relações públicas em Portugal: 1) Como falam de si próprios (*auto-imagem*); 2. Como se apresentam aos outros (*imagem intencional*) e 3. Como são vistos na imprensa (*imagem mediática*). Nesta análise procura integrar-se as categorias conceptuais identificadas ao longo do processo analítico numa seqüência teórica, tão coerente quanto interessante.

7.3 A *auto-imagem*: como falam de si próprios

A *auto-imagem* da profissão de relações públicas fundamenta-se na análise (*grounded analysis*) das 29 entrevistas pessoais desenvolvidas no trabalho de campo. O ponto de partida adoptado para descrever a forma como o profissional se vê e fala sobre si mesmo, chamemos-lhe “*self professional*”, é que a percepção de si está condicionada pela percepção dos outros, pela forma como os outros o vêem. Sendo esses “outros”, em especial, o empregador ou cliente e os jornalistas e líderes de opinião. Daí que se comece por apresentar as diferentes perspectivas sobre a profissão em relação ao seu lugar e funções na organização e, de seguida, se aprofunde essa definição na interacção com a esfera jornalística.

7.3.1 A *missão das relações públicas*

A actividade de relações públicas tem vindo a ganhar credibilidade e prestígio em Portugal ao ser apresentada com uma actividade de apoio à administração das organizações. Não só o lugar de director de comunicação tem ganho peso hierárquico, como a importância atribuída aos serviços de consultoria externa em comunicação está mais valorizada. O departamento de comunicação deve ser uma direcção ou “reportar ao presidente ou director da organização” (E17) e os consultores externos devem ter uma “ligação directa aos CEO’s ou às comissões executivas das empresas” (E28).

⁶⁰ A importância deste pressuposto manifesta-se na possibilidade de o agente de relações públicas desenvolver ou não aquela que é considerada a sua missão fundamental, o “*aconselhamento estratégico*”⁶¹:

“Penso que o sucesso do trabalho na área da comunicação depende, em 90%, da relação de confiança que se estabelece entre o decisor e o apoio técnico que haja nessa área (seja um gabinete, ou um assessor). Com base nessa relação de proximidade e de confiança, que é vital, é que se poderá participar mais ou menos na gestão estratégica” (E23).

A prática de “aconselhamento estratégico” é definida a partir das seguintes características:⁶²

⁶⁰ As citações dos agentes de relações públicas entrevistados são identificadas de forma numérica, por ex. E28, e não pelo próprio nome por razões meramente pragmáticas.

⁶¹ As expressões “aconselhamento estratégico”, “planeamento estratégico” e “consultoria estratégica” são utilizadas recorrentemente pelos respondentes para se referirem à sua actividade profissional.

⁶² No evoluir do processo analítico, a codificação selectiva da categoria “aconselhamento estratégico” conduziu à procura de informação sobre uma versão institucionalizada. Por versão institucionalizada referimo-nos às mensagens públicas e

– “*Saber escutar*” (E4)⁶³. A capacidade de “ouvir os sinais da sociedade” (através de estudos ou de observação informal) e “interpretar e injectar esses sinais” (E4) na organização, contribuindo assim para que ela reaja ou se adapte ao que os seus *stakeholder* esperam dela.

– *Visão panóptica e global*. As relações públicas ocupam uma “função transversal” (E27) na organização graças ao acesso a elevada quantidade de informação e a um grau muito abrangente de conhecimentos sobre os diferentes sectores da organização e das suas inter-ligações. Como todos os sectores necessitam de comunicação, compete ao comunicador “encontrar as sinergias que devem funcionar a nível estratégico” (E17).⁶⁴

– *Mais e melhor informação*. A crescente abertura da empresa à sociedade manifesta-se no aumento da informação disponibilizada tanto sobre os pilares económicos como sociais da organização: “A comunicação tem que ser qualquer coisa que corresponda a uma realidade. Se não se conhecer a nossa realidade só se cria ruído” (E24). Esta abertura traduz-se numa pro-actividade comunicacional, especialmente visível nas relações estabelecidas com a imprensa.

– *Construtor de relações*. Qualquer estratégia de comunicação deve partir de um “mapeamento dos *stakeholder*”⁶⁵ (E17) com o objectivo de se estabelecer relações de confiança duradouras. Essas relações estão na base de todas as estratégias e são postas à prova, especialmente, quando se enfrentem situações de crise.

– *Voz da consciência*. O agente de relações públicas preocupa-se em “propagar valores” e “assumir causas” (E2), contribuindo para que as empresas se

oficiais, quer das empresas consultoras de comunicação quer dos departamentos internos de comunicação, sobre a missão e principais funções das relações públicas, como se apresenta na epígrafe referente à *Imagem intencional* (III. 7.4). O processo indutivo de recolha de mais dados a partir da análise de dados é interactiva e não linear, uma característica central ao método da *grounded theory*.

⁶³ Todas as expressões ou conceitos entre aspas indicam tratar-se de um “*in vivo code*” (Corbin e Strauss 2008: 65), ou seja, uma expressão retirada *ipsis verbis* do discurso do entrevistado.

⁶⁴ O conceito de *visão panóptica* das relações públicas é aqui utilizado no sentido duplo atribuído por Foucault: controlo de muita informação e de informação em profundidade. Este mesmo tema foi também desenvolvido por Poupinha (2005).

⁶⁵ O uso do estrangeirismo *stakeholder* está já muito vulgarizado entre nós, sendo utilizado como sinónimo de público ou grupos de indivíduos com os quais a empresa se relaciona (consumidores, colaboradores, jornalistas, fornecedores, comunidade, etc.). Segundo a definição clássica de Edward R. Freeman, *stakeholder* consiste em: “any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions and policies, practices or goals of the organization” (1984: 25).

afirmem por aquilo que fazem, “seja pela sua responsabilidade social, pela sua ética, pelo cumprimento da regulamentação” (E11).

Apesar de definirem a actividade de relações públicas como “aconselhamento estratégico”, os respondentes estão conscientes do facto de persistirem percepções erróneas ou incompletas sobre esta profissão. Percepções essas que além de contribuírem para o desprestígio e descredibilização das actividades de relações públicas na sociedade, dificultam a sua aceitação enquanto profissão legítima:

– “*RP do croquete e da batatinha*” (E5): a actividade de relações públicas é muitas vezes definida como vendedor porta-à-porta, porteiro de discoteca ou de hotel, organizador de festas ou *jet set* que aparece na imprensa cor-de-rosa. A banalização da expressão relações públicas é uma explicação plausível para a sua substituição pela expressão “director de comunicação”. Um estudo recente sobre a problemática da designação do profissional de relações públicas em Portugal, desenvolvido pelo Instituto Superior da Maia, aponta para a quase inverosímil diversidade de 51 denominações para este campo profissional. As denominações predominantes são as que incluem a expressão “relações públicas” e/ou “comunicação e relações públicas” e ainda, aquelas onde figura o termo comunicação (por ex., director de comunicação, assessor de comunicação e imagem, director de comunicação e relações exteriores) e assessor de imprensa (Tojal: 2006, 55-56).⁶⁶

– “*As RP são tudo e nada*” (E7): a heterogeneidade e ambivalência de funções de um “comunicador”, que pode passar por diferentes áreas como publicidade, organização de eventos, assessoria de imprensa, comunicação de crise ou comunicação política, levam à incompreensão sobre o que é, de facto, o *core-business* desta profissão. Assim, há aqueles que continuam a ver as relações públicas como *umbrella* da disciplina e outros que colocam as relações públicas como mais uma das ferramentas da gestão da comunicação, a par de muitas outras como: comunicação interna, *public affairs*, assessoria de imprensa, organização de eventos, comunicação de crise, comunicação de marca e comunicação corporativa/institucional. Daí a variedade terminológica nos cargos profissionais dos entrevistados: director de comunicação, director

⁶⁶ *Relações públicas sem croquete* é o nome do livro publicado por Renato Póvoas (2009), um consultor de comunicação, que reflecte sobre as questões terminológicas e as falsas conotações associadas à sua actividade profissional. A questão da nomenclatura é mais visível no caso dos profissionais residentes do que no caso dos consultores, uma vez que a expressão agência de comunicação ou consultor de comunicação foi desde sempre a mais vulgarizada.

de relações públicas e comunicação, director de comunicação e relações institucionais, director de relações públicas e assuntos governamentais, gestor de comunicação e imagem institucional, entre outros.

– *Visão redutora da actividade*: Há, especialmente em relação às consultoras de comunicação, a ideia muito generalizada de que têm como função única o desenvolvimento de relações com os jornalistas através da redacção de *press releases* ou da organização de conferências de imprensa. Esta percepção não será alheia ao facto de muitos dos quadros profissionais serem constituídos por ex-jornalistas.

– *“Influenciadores de opinião” (E1)*: Na última década, a notoriedade mediática de alguns profissionais de comunicação, quer residentes quer externos, tem sido incrementada através da exposição mediática de grandes estratégias de comunicação, tanto no sector empresarial como político. O aumento do protagonismo do agente de relações públicas conduziu, por um lado, a um maior reconhecimento da actividade mas, por outro lado, também acarretou associações negativas: “O público em geral ainda pensa que o nosso trabalho é manipular os jornais” (E26). Daí que afirmem: “As RP têm má imprensa” (E1).⁶⁷

7.3.2 O self profissional na interacção com a esfera jornalística

Na análise dos dados referentes à relação entre a esfera das relações públicas e a esfera dos jornalistas surgiram *pontos-chave* centrais à compreensão sobre o que são as relações públicas e o porquê de agirem como agem.⁶⁸ Em 1.º lugar, convém explicar que muito dos entrevistados afirmaram já ter trabalhado anteriormente como jornalistas e reconheceram que este

⁶⁷ No evoluir do processo analítico, a codificação selectiva de “manipulação de jornais” e “as relações públicas têm má imprensa” provocou a necessidade de averiguar o que, de facto, tem sido noticiado na imprensa. Daí ter-se optado por recolher e analisar recortes de imprensa, apresentados mais à frente neste capítulo, na epígrafe referente à “Imagem mediática” (III. 7.5). O processo indutivo que conduziu à recolha de mais dados após a análise de dados prévios é central no método da *grounded theory*.

⁶⁸ Ao longo do processo de análise das entrevistas há momentos que se impõem por oferecerem uma nova compreensão ou perspicácia sobre aquilo que está a ser estudado. Estes momentos, a que chamaremos de *pontos-chave*, adoptando o conceito de *richpoints* de Agar (1996: 31), assinalam um desencontro entre o mundo do investigador e o mundo do respondente e provocam um novo enfoque de análise do fenómeno em estudo. A ocorrência de *richpoints* pode ser explicada pela natureza do nosso estudo qualitativo, que não partiu de hipóteses previamente fixadas por uma perspectiva pré-formatada do campo de estudo. Pelo contrário, a postura adoptada foi de grande abertura ao material recolhido no sentido de ver o que é que o próprio material tinha a dizer sobre si mesmo, com o objectivo de se ganhar uma compreensão mais aprofundada do que estava a ser estudado.

facto lhes proporciona “uma capacidade muito inata para compreender o funcionamento de uma redacção, o que vai na cabeça do jornalista” (E5) pela simples razão de já terem estado do “*lado de lá*”⁶⁹. Esta expressão *estar do lado de lá* é utilizada recorrentemente como contraponto à expressão *estar do lado de cá* ou *passar para o outro lado*, quando se referem ao seu estado profissional actual.⁷⁰ Realce-se, também, que em Portugal o jornalista tem a obrigação de suspender a sua carteira profissional quando passa à actividade de assessoria de imprensa ou de relações públicas.⁷¹ No caso inverso, isto é, quando regressa ao jornalismo é aconselhado a respeitar um “período de nojo”, em que não trabalhe notícias relativas a clientes antigos.

O mais curioso na utilização do binómio “*lá de lá/lado de cá*” é que se trata de expressões antagónicas, que remetem para duas equipas inimigas – jornalistas *vs* relações públicas – quando, ao mesmo tempo, caracterizam a própria actividade como colaboração mútua: o desenvolvimento de “estratégias *win-win*” (E19) em que ganha tanto a organização (que consegue fazer passar a sua mensagem) como o jornalista (ao obter informação *newsworthy*).

Foi, precisamente, este *ponto-chave* – o paradoxo de desenvolver um trabalho de equipa com a equipa adversária – que nos conduziu na interpretação dos dados sobre a relação das relações públicas com a esfera jornalística. A capacidade de o agente de relações públicas se colocar no lugar do outro – o jornalista, ao nível individual, e os meios de comunicação, ao nível do sistema – contribui claramente para (i) o sucesso da profissionalização das fontes institucionais. Consequentemente, (ii) impõe-se perceber até que ponto esta figura percepção o seu “poder” ou “influência” no *newsmaking* e ainda, como esse “poder” equaciona a sua relação com (iii) o jornalismo actual.

(i) A fonte profissional institucionalizada

A figura responsável pelas relações com a imprensa, comumente apelidada de *assessor de imprensa*⁷², desempenha o papel de fonte de

⁶⁹ Este facto confirma-se com uma simples análise do currículo profissional dos entrevistados: no total de 29 profissionais, 11 tiveram experiências no jornalismo antes de trabalharem em agências ou em comunicação em várias organizações. Um passado que consideram ter condicionado o acesso aos seus actuais lugares profissionais.

⁷⁰ As expressões “*estar do lado de lá*” e “*estar do lado de cá*” são referidas por vários dos entrevistados (E4, E7, E13, E14, E22, E23, E28, E29).

⁷¹ Ver Estatuto dos Jornalistas, Lei 1/99 de 13 de Janeiro, Artº3 “Incompatibilidades”.

⁷² Apesar de nenhum dos entrevistados se apelidar formalmente “assessor de imprensa”, praticamente todos afirmaram acumular as funções de relacionamento com os jornalistas ou

informação privilegiada para os jornalistas, ao facilitar a criação de canais de comunicação entre a organização e as redacções, tanto de forma pró-activa como defensiva. A postura pró-activa decorre da iniciativa do assessor de imprensa, sempre que propõe junto das redacções temas que considera passíveis de tratamento noticioso; já na postura defensiva, que resulta do contacto dos jornalistas, a informação disponibilizada é organizada para dar resposta às suas dúvidas.⁷³

A existência de um profissional responsável pela ligação com a imprensa está hoje muito vulgarizada mas não significa, no entanto, que a opinião dos jornalistas sobre essa função seja sempre positiva. Por um lado, há os jornalistas que encaram a agência de comunicação ou o assessor de imprensa como parceiros, como uma fonte credível, actualizada e validada, mas, por outro lado, ainda há os que “preferem falar directamente com a fonte” (E21) e que encaram as agências como um “tampão” (E28) ou “filtro” (E25), que dificulta o acesso a determinadas pessoas ou à totalidade da história.⁷⁴ Esta perspectiva negativa, como alegam os entrevistados, só é contrariada ao adoptar-se uma postura de “*transparência informativa*”.

A postura de *transparência informativa* do assessor de imprensa é caracterizada por quatro princípios fundamentais e interligados:

gerir a equipa responsável por isso. Utilizaremos a expressão “assessor ou assessoria de imprensa” sempre que nos referirmos à actividade específica de relacionamento com os jornalistas e com os *media*, tanto ao nível da empresa como da consultoria.

⁷³ “Na génese, a agência de comunicação é uma agência de assessoria de imprensa” (E5), afirma um dos entrevistados. De facto, o desenvolvimento de estratégias de relacionamento com os *media* continua a ser o *core-business* das agências. Paralelamente, também se encontra facilmente, ao nível das mais diversas organizações, um gabinete de imprensa, um assessor de imprensa, um adido de imprensa ou o próprio director de comunicação, com responsabilidade pela planificação e operacionalização das estratégias de relacionamento com os jornalistas (o *press release*, a conferência de imprensa, o dossier de imprensa, a visita à empresa, são as ferramentas clássicas de disponibilização de informação aos jornalistas).

⁷⁴ Segundo o Estudo Inforpress (2000), denominado “Como comunicam os comunicadores?”, realizado em 2000 junto do universo de 150 jornalistas portugueses, de diferentes órgãos de comunicação social, a relação entre jornalistas e empresas alterou-se em grande parte graças à acção dos gabinetes de imprensa. A opinião dos jornalistas sobre as fontes profissionais é tendencialmente positiva: 50% dos jornalistas é da opinião que as relações com as empresas melhoraram bastante e 32% consideram que mudaram muito. Os jornalistas não vêem os gabinetes de imprensa como uma barreira, contrariamente ao que acontecia há alguns anos, actualmente são uma ajuda (64%) ou mesmo, imprescindíveis (12%). A prová-lo está o facto de 31% dos jornalistas inquiridos confirmarem utilizar 60 a 80% da informação proveniente dos gabinetes de imprensa (disponível em: www.inforpress.pt acedido em Julho 2008).

(1) *Disponibilidade*. Ao facilitar o acesso a informação diversa sobre a empresa e suas políticas de acção, o assessor de imprensa posiciona-se como a “guarda avançada dos jornalistas dentro das empresas” (E28). Em simultâneo também contribui para “convencer o jornalista que não está a esconder nada” (E15).

(2) *Credibilidade*. Ao disponibilizar informações que correspondam à “verdade documentada” (E5) desenvolve relações de confiança, de honestidade, de sinceridade informativa com o jornalista.

(3) *Sinceridade*. Quanto maior for a credibilidade da fonte maior liberdade terá para estabelecer limites na informação disponibilizada, ou seja, para omitir certos factos. Só uma relação sincera permite à fonte afirmar sem consequências para a continuidade da própria relação: “Não posso comentar esse assunto” (E6).

(4) *Relação inter-pessoal de confiança*. Valores como disponibilidade, credibilidade e sinceridade contribuem para o estabelecimento de “laços de confiança ao longo do tempo” (E26). A grande empatia (E20, E27) entre assessores de imprensa e jornalistas pode mesmo corresponder a relações de amizade (E14, E16).

(ii) O “poder” da assessoria de imprensa

A assessoria de imprensa resume-se a um processo estratégico de relacionamento com os meios de comunicação social tendo como objectivo final a publicação de uma mensagem de origem privada. Este processo define-se pela capacidade de “fazer chegar aos jornalistas um motivo de notícia” (E25) “que é positiva, ou que vai minimizar qualquer dano, contrariar outro tipo de informação, condicionar a agenda...” (E23). Ora, como os jornalistas são fortemente “bombardeados por informação” (E25) com origem nas mais diversas fontes, levanta-se a questão sobre como conseguem fazer passar a sua mensagem, sobre quais os meios que utilizam para atingir os seus fins. Ou seja, onde reside o verdadeiro “poder” da assessoria de imprensa?

Os entrevistados têm consciência de que o debate sobre o “poder” da assessoria de imprensa é tão antigo quanto polémico. A sua reflexão sobre este tema centra-se essencialmente em dois binómios: conteúdo/ relação; manipular/influenciar.

- Conteúdo e relação.

O ponto de partida de qualquer estratégia de assessoria de imprensa é o conteúdo, ou seja, a disponibilização de informação *newsworthy*. No entanto, reconhecem que quando já existe uma relação de confiança com o jornalista a informação será mais valorizada: “As fontes não são iguais,

mesmo que os jornalistas digam que são” (E28). Em alguns casos, o valor da informação é tão ou mais importante que o valor da relação previamente estabelecida com o jornalista: “O poder absoluto da comunicação não são as relações, o poder absoluto da comunicação são os conteúdos. (...) Uma boa relação, uma relação competente apenas pode melhorar o conteúdo; e uma relação incompetente desvalorizá-lo” (E3). Neste contexto, as acusações de falta de ética, como por exemplo a prática de subornos, são ridicularizadas: “Eu faço almoços para esclarecer, não para manipular” (E16). Além disso, “Como os jornalistas e as agências precisam uns dos outros, a relação é, tendencialmente, aberta, de confiança” (E13).

- Influenciar ou manipular.

As estratégias de assessoria de imprensa têm como missão informar o jornalista sobre um tema de “interesse público” (E16) e persuadi-lo a fazer notícia sobre o mesmo.⁷⁵ “As fontes nunca são neutras. O objectivo é sempre que determinada informação seja do conhecimento público” (E23). Se as estratégias persuasivas utilizadas conseguem “influenciar” ou “manipular” o jornalista é a grande questão. E é mais do que uma questão de terminologia. Influenciar é persuadir sobre a existência de razões fortes para fazer notícia. E essa persuasão é considerada legítima, como se pode ler neste excerto:

“Eu não acho que um responsável de comunicação deva ter algum tipo de preconceito em dizer que quer influenciar os *media*. É evidente que quer marcar a agenda. Se acredito que tenho algo a comunicar e conseguir influenciar óptimo; é sinal que gostou da história” (E17).

No entanto, apesar de repudiarem qualquer posicionamento profissional menos ético, reconhecem que o “poder” de influenciar assume um carácter negativo, de manipulação de opinião quando associado a “tráfico de influências” (E2) ou “tráfico de informação” (E5). Ou seja, quando há, alegadamente, o exercício de persuasão ilegítima, baseado em contrapartidas financeiras ou de outro tipo:

“Já tive clientes insatisfeitos com os resultados mediáticos, que dizem querer ir por outros meios, que há quem “compre jornalistas”, que um concorrente meu ‘tem 30 jornalistas comprados’... Eu respondo sempre: Não sei quem é que eles comprem mas eu nunca comprei ninguém, não sei o preço, nem sei como se faz...” (E24).

⁷⁵ A expressão “interesse público” é utilizada pelos entrevistados como bitola para definir se a informação é ou não noticiável, se interessa ou não ao público em geral.

(iii) A manipulação improvável

O debate sobre o “poder” persuasivo da fonte profissional decorre entre dois eixos opostos: a maior ou menor probabilidade de um assessor de imprensa contribuir para a publicação de uma determinada informação ou para a cobertura de um determinado evento, recorrendo a pressões ilegítimas sobre o jornalista ou o órgão de Comunicação Social.

A primeira razão para justificar a improbabilidade da manipulação prende-se com as rotinas do processo de produção noticiosa (*newsmaking*).⁷⁶ Qualquer informação disponibilizada por uma empresa passa por uma autêntica cadeia de filtragem (*gatekeeper*)⁷⁷ que dificulta qualquer tentativa de desinformação ou manipulação:

“A noção de poder é muito redutora porque a seguir ao jornalista vem um coordenador, a seguir vem o *editor* e até o subdirector...e, nesta corrente, a notícia pode ir parar ao lixo” (E5).

Outra explicação para a improbabilidade da manipulação funda-se na percepção da identidade profissional do próprio jornalista. O jornalista pertence a um grupo profissional que é, por natureza, “desconfiado” e “difícil de ludibriar” (E13). Além disso, rege a sua actuação por um Código Deontológico que exige o tratamento igualitário de todas as fontes (profissionais ou não), e sobretudo, que o impele a ser objectivo e isento. Afinal, a responsabilidade pela notícia é de quem a assina:⁷⁸

“Não concordo com a ideia de que os jornalistas mentem ou se vendem. Se há mentiras nos jornais é porque as fontes mentem. Os jornalistas relatam factos. É o essencial dessa profissão” (E7).

⁷⁶ Muitas das expressões utilizadas pelos entrevistados, como *newsworthy*, *newsmaking* ou *gatekeeper* demonstram o elevado grau de ligação com o campo jornalístico, quer seja por herança profissional ou académica.

⁷⁷ A perspectiva do *gatekeeping*, uma linha clássica da investigação em jornalismo, foi despoletada em 1950 com a publicação do estudo de David Mannig White, na revista *Journalism Quarterly* (vol. 27, n.º 4). Na perspectiva do *gatekeeping*, o processo de produção da informação é concebido como uma série de escolhas onde um fluxo de notícias tem de passar por diversos “portões” (*gates*, em inglês), que não são mais do que áreas de decisão em relação às quais o jornalista (*gatekeeper*) tem de decidir se vai escolher essa notícia ou não. Ou seja, a notícia passa pelo “portão” ou a sua progressão é impedida, o que na prática significa a sua “morte”, pois não será publicada nesse órgão de informação (ver White, 1993).

⁷⁸ O discurso dos entrevistados remete para o Código Deontológico do Jornalista (4 Maio de 1993). Em especial, para a alínea 1: “O Jornalista deve relatar os factos com rigor e exactidão e interpretá-los com honestidade. Os factos devem ser comprovados, ouvindo as partes com interesses audíveis no caso. A distinção entre notícias e opinião deve ficar bem clara aos olhos do público.”

Mas, afirmar a improbabilidade da manipulação não é o mesmo que defender a sua impossibilidade, mais não seja porque “há bons e maus profissionais em qualquer sector profissional” (E7). A probabilidade de manipulação está intimamente ligada às características de um “*jornalismo fragilizado*”, que se tem vindo a manifestar de variadas formas:

- *Falta de qualidade e de rigor*. Uma consequência directa da diminuição do número de jornalistas por redacção, muitas vezes substituídos por estagiários.
- *Inexistência de investigação*. As redacções funcionam “muito mais como uma fábrica de conteúdos” onde a “quantidade e o preenchimento de espaço é muito mais importante do que a qualidade real” (E23).
- *“Abordagens levianas”* (E20). A prática jornalística actual tende a menosprezar regras básicas como sejam, a confirmação das fontes e a comprovação dos factos ouvindo todas as partes com interesses atendíveis no caso.
- *Défice de pró-actividade*. Os jornalistas preferem, cada vez mais, “esperar sentados pela notícia” (E17), daí que muitas das notícias sejam hoje “uma transcrição pura do *press release*” (E25).

Face a um contexto em que o papel de *gatekeeper* dos jornalistas está altamente diminuído, as agências de comunicação funcionam, cada vez mais, como “verdadeiros fornecedores de notícias” (E13), conseguindo facilmente “marcar a agenda” (E17):

“Tenho a sensação de que hoje em dia se quisermos colocar uma falsa notícia ou um rumor sobre alguém [na imprensa] é facilímo” (E23).

A consequência mais visível deste fenómeno prende-se, incontornavelmente, com duas visões opostas da profissão mas que coexistem: *assessoria estratégica* ou *tráfico de informação*. Quer isto dizer que as relações públicas podem optar por apenas emitir informação verdadeira e rigorosa ou não resistir à “grande tentação” (E17) de se aproveitarem de um jornalismo cada vez mais dependente das fontes profissionais.

Em suma, a conclusão mais interessante a retirar da *auto-imagem* das relações públicas é que existe a percepção da importância de o profissional se posicionar num lugar de “gestão”⁷⁹ na organização para que possa desenvolver a sua missão fundamental: o *aconselhamento estratégico*. Um aconselhamento que se alicerça nas seguintes características: saber escutar,

⁷⁹ O conceito de “gestão” é aqui utilizado tanto para referir os profissionais que têm funções oficiais de gestão como aqueles que têm um papel de apoio à gestão, fazendo parte da “coligação dominante”, para utilizar a terminologia de James Grunig.

ter uma visão panóptica da organização, disponibilizar mais e melhor informação, construir relações positivas com os diferentes públicos e ser a voz da consciência na organização. Além disso, defendem mesmo que ocupam um lugar importante na sociedade, como sobressai na seguinte citação:

“Hoje em dia não há praticamente protagonista - instituição, empresa, lóbi, pessoa - que não sinta que tem de ter consultor de comunicação. Independentemente da avaliação do nosso papel na sociedade nem sempre ser positiva, neste momento, há uma constatação, de facto, de que não se pode viver sem nós, de que temos um papel na sociedade” (E3).

É no desenvolvimento de relações com a imprensa, isto é, nas interações que se estabelecem entre a esfera das relações públicas e a esfera do jornalismo que a avaliação desse papel é mais polémica, na medida em que pode ser associado com manipulação ou tráfico de influências. Mas, esta associação é repudiada na medida em que consideram recorrer, no seu dia-a-dia, a *mecanismos persuasivos legítimos* na interacção com a esfera jornalística. A legitimidade das suas acções é fundamentada numa postura de *transparência informativa*.

7.4 A imagem intencional: como se apresentam aos outros

Perceber qual a imagem que os profissionais de relações públicas projectam, intencionalmente, sobre a sua própria actividade não é um objectivo simples, uma vez que há múltiplas imagens da profissão e diferentes meios onde essa imagem é veiculada. Para tentar contornar, de alguma forma, esta subjectividade, optou-se por desenvolver um estudo documental sobre a versão institucionalizada da profissão, isto é, sobre as mensagens oficiais relativas à missão central e principais funções das relações públicas. Esta análise foi efectuada em dois momentos principais. Num primeiro momento debruçámo-nos sobre a informação oficial veiculada pelos sites institucionais das organizações onde se integram cada um dos 29 entrevistados contactados ao longo do estudo, e também, nos documentos oficiais das associações profissionais (APCE e APECOM), tendo em vista uma aproximação aos traços objectivos ou descritivos da profissão. Num segundo momento, desenvolveu-se um estudo comparativo dos Códigos éticos e de conduta vigentes para a profissão de relações públicas com o intuito de perceber quais os valores subjacentes à sua prática.

7.4.1 A missão e funções das relações públicas: a versão oficial

A análise documental das mensagens veiculadas nos sites institucionais das agências de comunicação centrada na missão e principais funções

acopladas à actividade de relações públicas permitiu reunir as seguintes características:

- Todas as consultoras desenvolvem um serviço de *consultoria estratégica* (desde a investigação, planificação, execução e avaliação dos resultados);
- A assessoria mediática é comum e central a todas as consultoras (tanto numa vertente estratégica como operacional);
- Há um grupo chave de áreas de actividade: comunicação institucional, financeira, de marca ou produto, comunicação interna, comunicação de crise e *media training*, edição de conteúdos e organização de eventos;
- O sector de actividade privilegiado é o empresarial e as organizações não governamentais. Menos de metade das consultoras afirma trabalhar com o sector político e desenvolver a área dos *public affairs* e relações governamentais.

Também se tentou aplicar uma análise similar sobre a missão e actividades desempenhadas pelo Director ou responsável pela Comunicação através da consulta das páginas *Web* de diferentes organizações. No entanto, face à ausência de informação sobre o tema, rapidamente se comprovou tratar-se de um objectivo infrutífero.⁸⁰ Por um lado, constatou-se que metade das *homepages* incluem o contacto do responsável pela comunicação na organização e um *link* específico para ser acedido pela imprensa, por outro, apenas se conseguiu obter dados muito incompletos sobre as funções oficiais do departamento de comunicação. Face a estas conclusões vagas, optou-se por desenvolver uma análise documental sobre a definição da profissão nos sites oficiais das duas associações profissionais do sector: APCE e APECOM.

Através da análise da versão institucionalizada sobre a missão e funções dos agentes de relações públicas defendida pelas associações profissionais constatou-se, uma vez mais, o relevo atribuído ao seu *posicionamento estratégico* e à planificação fundamentada das acções de comunicação junto de diferentes públicos. Esta conclusão é confirmada nos Estatutos da APECOM (*Capítulo II, art.º n.º 15, n.º 1*):

⁸⁰ Em 10 casos das empresas analisadas, o respectivo site institucional apresenta um *link* denominado Press Room, Media, Media Center, Imprensa, Relações Públicas ou Comunicação, onde são disponibilizados, consoante os casos, as seguintes informações: press releases, arquivos de notícias, imagens, publicações, identidade visual, logótipos e/ou contactos. Quanto às funções dos Departamentos de comunicação é rara a existência de qualquer referência, excepto, em alguns casos, à sua localização no organigrama.

“1. Poderão ser associadas da APECOM todas as pessoas colectivas, nacionais ou estrangeiras, com sede, delegações ou quaisquer outras formas legais de representação no âmbito do território português e que nele exerçam a sua actividade há mais de um ano, a qual deverá consistir principalmente no *aconselhamento em comunicação, imagem e relações públicas*.

2. A actividade principal dos associados da APECOM, referida no número anterior, poderá ser levada a cabo por uma ou várias das seguintes realizações:

- a) Definição de estratégias globais de comunicação;
- b) Estudos de mercado, de opinião e de imagem;
- c) Organização de eventos de comunicação directa;
- d) Produção de suportes de comunicação;
- e) Relações com os meios de comunicação social;
- f) Comunicação interna;
- g) Relações governamentais;
- h) Organização e promoção de mecenatos e patrocínios;
- i) Preparação de relatórios de meios e controlo de recortes”.⁸¹

No caso da APCE, a informação foi recolhida do Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas:

“1. Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é o profissional que desenvolve a sua actividade na construção e defesa da identidade e da reputação de organizações, nomeadamente, empresas, instituições públicas, privadas e sociais, e outras entidades, pessoas, bens ou serviços, assim como na expressão de sua identidade e credibilização, estabelecendo relações duradouras com os diferentes públicos.

2. O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas exerce a sua actividade através do *aconselhamento*, estratégia e operacionalização de planos e programas, apoiado na pesquisa, monitorização e análise do ambiente organizacional e seu contexto”.⁸²

Com base nesta análise documental pode concluir-se que a versão oficial sobre a actividade de relações públicas corresponde à *auto-imagem* dos entrevistados antes diagnosticada: *conselheiro estratégico* para a área da comunicação. Mas a ênfase colocada no papel de gestão das relações

⁸¹ Disponível em www.apecom.pt (acedido em Janeiro 2008). Realces da nossa responsabilidade.

⁸² O Código de Conduta da APCE foi recentemente aprovado em Maio de 2009, depois de um período de consulta pública. Disponível em www.apce.pt (acedido em Junho 2009). Realces da nossa responsabilidade.

públicas, como referido no capítulo 1 (Parte I), apenas apresenta o lado mais tangível ou pragmático das relações públicas. Com o intuito de aprofundar mais a análise, optou-se por também estudar os Códigos de Conduta Profissional, um veículo excelente para a identificação dos valores profissionais institucionalizados de forma intencional pelas associações portuguesas de relações públicas.

7.4.2 Os valores profissionais institucionalizados

No estudo comparativo dos códigos deontológicos internacionais de relações públicas, Gonçalves (2007) constatou que todos, de forma mais ou menos óbvia, derivam do *Código de Atenas*.⁸³ O *Código de Atenas*, também conhecido por *Código de Ética Internacional das Relações Públicas*, é da autoria do francês Lucien Matrat e foi criado aquando da assembleia-geral do Centre Européen des Relations Publiques (CERP)⁸⁴, em Atenas, a 11 de Maio de 1965.⁸⁵

Apenas o *Código de Atenas* se auto-denomina Código Ético, uma opção fundamentada nos princípios morais que se referem à dignidade e direitos do homem, enquadrados pela “Declaração dos direitos humanos” (1945) da ONU sendo, por isso mesmo, passível de aplicação universal “à luz do carácter sagrado do homem” (Matrat, 1986: 17). Já os outros códigos de relações públicas, como por exemplo, o *Código Europeu de Conduta de Relações Públicas*, mais conhecido por *Código de Lisboa* (1978), também criado sob a égide do CERP, dão especial ênfase aos padrões de comportamento do profissional na relação com os clientes ou entidades patronais e com os colegas de profissão.

⁸³ No estudo desenvolvido por Gonçalves (2007) são comparados os 5 Códigos adoptados pelas principais associações internacionais e europeias: o *PRSA Member Code of Ethics 2000*, da Public Relations Society of América (PRSA), o *Global Protocol on Public Relations Ethics*, da Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA), o *Code of Ethics for Professional Communicators* da *International Association Business Communication* (IABC), o *Código de Lisboa* (também conhecido por *Código Europeu*) da *Confédération Européen des Relations Publiques* (CERP), e o *Stockholm Charter* da *International Communications Consultancy Organization* (ICCO).

⁸⁴ O Centre Européenne de Relations Publiques (CERP), fundado em França em 1959, hoje denominado Confédération Européenne des Relations Publiques, reúne as principais associações de relações públicas da Europa Ocidental. Site oficial: www.cerp.org.

⁸⁵ O Código de Atenas foi criado em 1965 sob a égide da *International Public Relations Association* (IPRA) que o viria a adoptar, pela 1.^a vez em 1968. Foi depois emendado em 1968 e em 2009. Esta última versão do Código pode ser consultada em http://www.ipra.org/pdf/Code_of_Athens.pdf (acedido em Janeiro 2011).

As associações profissionais portuguesas, APCE e APECOM, também adoptaram Códigos internacionais: o *Código Europeu* do CERP e o *Código de Estocolmo* da International Communications Consultancy Organization (ICCO)⁸⁶, respectivamente. Além disso, também criaram Códigos nacionais: o *Código de Ética* da APECOM e o *Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* da APCE.⁸⁷ Realce-se que o Código da APCE é muito recente pois foi aprovado em Abril de 2009. Este facto comprova a importância e actualidade da questão ética no seio dos agentes de relações públicas portugueses.

O valor de um código escrito, tal como Kruckeberg (1989) e Day (1991) sublinham, está em providenciar guias para os profissionais e identificar o conjunto de expectativas subjacentes à profissão, encorajando-os a não confiarem em julgamentos meramente subjectivos. Daí que, através da análise dos Códigos se possa intentar determinar quais os princípios e deveres mais recorrentes do profissional de relações públicas. Segundo T. Healy, o *Código de Atenas* é o documento ideal para identificar os *core-values* das relações públicas “verdade, diálogo e interesse público” (Healy, 1988):

- [O relações públicas] deve evitar subordinar a *verdade* a quaisquer outros imperativos (artigo 10). Deve evitar difundir informações que não assentem em factos verificados e verificáveis (artigo 11).
- [O relações públicas] deve tomar o compromisso de criar as condições morais, psicológicas e intelectuais do autêntico *diálogo*, e de reconhecer às partes em presença o direito de expor o caso em questão e exprimir o seu ponto de vista (artigo 7).
- [O relações públicas] deve tomar o compromisso de agir, em todas as circunstâncias de modo a ter em consideração os *interesses* das partes envolvidas, tanto os da organização que utiliza os seus serviços, como os dos públicos implicados (artigo 8).⁸⁸

A partir do estudo comparativo dos códigos de relações públicas internacionais, além de constatar a sua inspiração no Código de Atenas,

⁸⁶ A International Communications Consultancy Organisation (ICCO) é uma organização mundial que representa cerca de 30 associações nacionais de agências consultoras de comunicação. Seguem o código deontológico denominado “Código de Estocolmo” (2003), uma actualização do Código de Roma (1986). Site oficial: www.iccopr.com.

⁸⁷ O Código da APECOM e da APCE estão disponíveis, respectivamente, em www.apecom.pt e www.apce.pt.

⁸⁸ Realces dados pela autora. O código integral pode ser consultado em http://www.ipra.org/pdf/Code_of_Athens.pdf (Acedido em Janeiro 2011)

Gonçalves (2007: 17) identificou também o conjunto de princípios e padrões de conduta que, idealmente, ajudam o agente de relações públicas a enfrentar os dilemas éticos na sua prática quotidiana: 1) dever para consigo mesmo; 2) dever para com a organização cliente ou para o empregador; 3) dever para com a profissão e 4) dever para com a sociedade. Esse conjunto de princípios está também patente nos quatro Códigos adoptados pelas associações profissionais portuguesas: *transparência, confidencialidade, evitar conflitos de interesses, respeitar a livre circulação de informação* (liberdade de expressão e de imprensa), o respeito pela *livre concorrência*, promover um serviço que contribua para o *enobrecimento* da profissão e salvaguardar o interesse público.

A principal conclusão a retirar da imagem intencional sobre as relações públicas, veiculada pelos documentos oficiais das associações do sector e dos próprios sites institucionais, pode ser equacionada da forma seguinte: *o agente de relações públicas é um conselheiro estratégico que guia a sua conduta profissional pelos valores da verdade, honestidade e lealdade para com o cliente ou entidade patronal, pelo respeito pela liberdade de comunicação e livre concorrência, de forma a fomentar o diálogo e salvaguardar o interesse público.*

7.5 A imagem mediática: como são vistos na imprensa

Dada a importância que os *media* têm nas sociedades modernas, o discurso mediático é, incontornavelmente, um dos principais pilares na construção da imagem de qualquer entidade. Uma análise dos conteúdos mediáticos pode ser, por isso mesmo, a forma mais indicada para perceber como a imagem das relações públicas é projectada no meio envolvente. O estudo, que de seguida se apresenta, foi guiado pelo objectivo de descobrir, por um lado, quais as características das actividades de relações públicas, os valores e as personalidades mais mediatizadas, e por outro, quais os temas e polémicas que sobressaem e estereotipam a profissão. Como se pretendia desenvolver uma *auditoria de imagem* actualizada e não diacrónica, a pesquisa e análise dos dados mediáticos foi limitada aos últimos 5 anos (2004-2008) e seguiu os seguintes passos:⁸⁹

1. A pesquisa foi efectuada na base de dados da imprensa de âmbito nacional com base nas seguintes palavras-chave: relações públicas, consultor ou assessor de comunicação, agência de comunicação, assessor de imprensa ou director de comunicação. A opção de analisar apenas a imprensa nacional deveu-se

⁸⁹ A recolha dos dados necessários à análise dos conteúdos mediáticos foi facilitada pelo apoio inestimável da *Manchete*, uma empresa especializada em monitorização dos *media* (www.manchete.pt).

ao interesse em estudar de que forma a temática das relações públicas seria veiculada na imprensa generalista. Incluem-se, portanto, na análise, todos os jornais de índole nacional diários e semanais, assim como todas as revistas. Apesar de não se tratar de uma análise quantitativa, foi possível determinar a amplitude mediática de determinados temas (repetição).

2. Identificado o corpo de estudo (conjunto de notícias) analisou-se o *tom da mensagem* ou *favorabilidade mediática*, ou seja, a atitude geral transmitida num artigo em relação à temática em estudo. O critério de selecção desta informação foi baseado no tratamento editorial da notícia, tendo sido apenas consideradas as notícias cujo conteúdo abordasse directamente a actividade, personalidades e opiniões sobre o sector da comunicação profissional e que desenvolviam o seu envolvimento no assunto abordado.

3. A classificação referente ao tom da mensagem não se baseia na positividade ou negatividade inerente a um evento, tópico ou assunto, mas sim à forma como o jornalista ou colunista decide comunicar a informação. Daí que se tenham constituído três grupos de artigos:

a. Artigos positivos (incluem informações favoráveis): por ex., artigos escritos pelos próprios profissionais sobre a actividade ou a descrição das campanhas mais eficazes e mediáticas.

b. Artigos neutros (notícias que apenas transmitem factos, sem indicação de louvor, preferência ou crítica): por ex., prémios, movimentações profissionais ou eventos no sector.

c. Artigos negativos (contêm afirmações desfavoráveis): os artigos incluídos neste grupo referem-se, predominantemente, ao relacionamento das organizações com a esfera jornalística, mediada por assessores de imprensa ou agências de comunicação e estão especialmente concentrados em artigos de opinião.

As conclusões principais e mais interessantes a retirar deste estudo são, exactamente, relativas ao grupo de artigos negativos sobre o sector das relações públicas em Portugal. Após análise dos artigos seleccionados constatou-se que as agências de comunicação e os assessores de imprensa concentram o maior número de referências e que os temas mais redundantes, que surgem ao longo dos 5 anos analisados, com uma concentração elevada de artigos, se centram precisamente em três temas: 1) a assessoria de imprensa, isto é, a interacção com os jornalistas; 2) o poder para influenciar a *agenda setting*; e 3) a comunicação política.

Não nos parecendo pertinente a apresentação extensiva de todo o *corpus* de recortes de imprensa analisado, opta-se por seleccionar os exemplos que melhor realçam as conotações associadas às actividades de relações

públicas. Como se pode perceber através da leitura dos excertos reunidos a seguir, os *opinion makers*, jornalistas ou não, admitem que a profissão tem variadas nomenclaturas, recorrendo a uma terminologia irónica ou jocosa para a caricaturar. Além disso, associam-na a uma actividade ilegítima de manipulação dos jornalistas e, conseqüentemente, da opinião pública. Em alguns casos, afirmam mesmo que a profissão apresenta indícios de corrupção.

Artigo de opinião de Luís Salgado de Matos,

Jornal *Público* (27.03.06)

Publicidade Oculta

Entre as nossas instituições informativas há uma criatura tão atípica que nem tem nome certo: agência de comunicação social, ou uma coisa “a modos de assim”.

Estas agências recebem dinheiro de institutos públicos e empresas privadas para colocarem nos jornais notícias favoráveis aos pagantes e evitarem as críticas. A pedido da agência, o jornal publica notícias revelando a extraordinária actividade do gestor público Sicrano, ou a espantosa eficácia da empresa Chispêtêo – e não revela que o Sicrano quer ser reconduzido, pagando para tanto com o dinheiro dos impostos, ou que a Chispêtêo faz facturação enganosa, à custa do público e portanto do leitor. As notícias a pedido parecem ser mais frequentes nesta época de assembleias-gerais.

Parecem, pois o fenómeno é oculto. Melhor: só é conhecido quando essas agências fazem publicar nos jornais a publicidade gratuita dos novos contratos que assinaram.

[...]

A imprensa perde. Com efeito, os jornais tentam ter o monopólio da intermediação entre o leitor e a fonte; por isso, apresentam todas as suas notícias de modo que o leitor perceba sem margem para dúvidas quem é o seu autor: artigos assinados; as “cartas ao Director”; a publicidade, que em geral se distingue por si própria; a “publicidade redigida”, imitando os artigos de jornais e por isso assinalada; as “notas oficiosas”, hoje uma raridade, em que o governo obriga os jornais a publicarem certos textos, que são aliás a única excepção ao poder absoluto que a lei dá ao director de recusar a publicação de um texto. [...]

É um mistério sem ser um milagre que a imprensa se preste a publicitar estas notícias a rogo, deixando que os outros vendam às ocultas o seu espaço e prestígio, pois, sendo séria, ela própria lança dúvidas sobre a sua seriedade.

Fá-lo-á porque estas notícias são uma publicidade de segunda? Porque são a condição implícita na publicidade de primeira? Porque uma ínfima minoria de jornalistas tem uma agenda oculta?

Mesmo que este esquema seja um serviço público desconhecido, há um problema: o esquema é escondido ao leitor. O leitor lê uma notícia a rogo, julga ler o jornal dos jornalistas e, sem o saber, lê a publicidade oculta de um instituto público ou de uma empresa privada. Para evitarem um conflito de interesses os jornalistas só deveriam publicar esses artigos precedidos do aviso: Prosa a rogo.

Artigo de opinião de António Barreto

Jornal *Público* (27.01.08)

A arte de mentir

Têm várias designações. Assessores. Conselheiros. Encarregados de relações com a imprensa. Agentes de comunicação. Ou, depois do choque tecnológico, *press officers* e *media consultants*. Sem falar nos conselheiros de imagem. Povoam os gabinetes dos ministros, dos secretários de Estado, dos directores-gerais, dos presidentes e dos gestores. [...]

Dão, escolhem, programam e escondem notícias. Planificam a informação. Calculam os efeitos e contam as referências feitas na imprensa. Tratam da imagem, compram camisas para os seus mestres, estudam-lhes as gravatas, preparam momentos espontâneos, formulam desabafos, encenam incidentes e organizam casos.

[...]

Há quem pense que é isto a modernidade. A informação racional da época contemporânea. O sinal da eficácia. O instrumento da transparência. Mas desenganem-se os crédulos. O objectivo dos assessores e das agências de comunicação é sempre o de defender os interesses do autor da informação, nunca do destinatário, do cidadão. A única preocupação do agente é a de vender o mais possível, nas melhores condições, bens ou ideias, mercadoria ou decisões.

Reportagem de Catarina Nunes

Jornal *Expresso* (08.11.08)

Os donos da informação

[...] Na ânsia de fechar os contratos com os potenciais clientes afixam que controlam o que sai nos jornais e até alimentam a ideia (que já existe entre alguns gestores e empresários) de que os jornalistas são “compráveis”. Por exemplo, o proprietário de uma destas agências (um ex-jornalista) prometeu aos administradores de uma média empresa que iria constituir um “clube de jornalistas amigos” dessa empresa, garantindo que controlava situações de crise, quando a empresa pudesse ser objecto de notícias negativas.

Na leitura dos recortes de imprensa relativos aos últimos 5 anos pôde também constatar-se que a percepção negativa sobre o papel das agências de comunicação é ainda mais exacerbada quando o tema é a comunicação política. O chamado “caso Carrilho” protagonizado por Manuel Maria Carrilho com a publicação do seu livro “Sob o Signo da Verdade”, desencadeou o maior debate de que há memória em Portugal sobre o papel – pernicioso, na sua opinião – das agências de comunicação na publicação de notícias. É por isso mesmo um caso paradigmático da conotação negativa colada à imagem destes profissionais da comunicação.

O “Caso Carrilho”, como ficou conhecido, colocou no centro das atenções o papel das agências de comunicação na sociedade e fez correr muita tinta, pela pena de vários jornalistas, políticos e assessores de imprensa. Regra geral, o debate deu voz aos que acreditam que possam existir maus profissionais, quer no jornalismo quer na assessoria de imprensa, conduzindo a uma “relação incestuosa”, como afirma o director editorial da revista *Sábado* à altura, João Marcelino.⁹⁰ Naturalmente, as agências de comunicação não aceitaram a generalização dessa acusação, tornando público o seu desagrado na imprensa. Em 1.º lugar, porque a larga maioria destas empresas se dedica à comunicação empresarial, trabalhando a comunicação financeira que é muito mais objectiva e factual; e, em 2.º lugar porque apesar de se poder ter ouvido falar de “relações perigosas entre agências e jornalistas, ninguém as conhece”⁹¹.

Face à polémica relação entre jornalistas e assessoria de imprensa, Luís Paixão Martins, administrador de uma das mais antigas consultoras de comunicação nacionais vai mais além, defendendo mesmo a criação, em

⁹⁰ Revista *Sábado* (25.05.06), “A denúncia de Carrilho”, por João Marcelino.

⁹¹ Jornal *Público* (29.05.06), “O namoro conflituoso”, por Maria Lopes.

Junho de 2006, de um “Código de Ética para a disciplina de Assessoria Mediática”, como se pode ler no excerto seguinte:⁹²

Artigo de opinião de Luís Paixão Martins

Jornal *Público* (24.05.06)

Que venha o código de ética, pelos vistos

A compreensão entre as instituições e as pessoas que querem ter protagonismo mediático e os jornalistas passa pelo respeito que cada uma das partes deve à outra. Passa pelo conhecimento das especificidades da formação das decisões editoriais. E, pelos vistos, deve passar por um código de conduta que impeça os menos sérios ou os mais desatinados entre as empresas de conselho em comunicação de fazerem promessa que não podem cumprir e que são eticamente reprováveis.

[...]

Pode uma empresa de conselho em comunicação prometer resultados no âmbito da assessoria mediática? Não pode, nem deve. Que sentido faz e que verdade encerra uma proposta onde se assegure uma determinada cobertura dos *media* ou uma favorabilidade garantida? Nenhuma.

Estas minhas respostas decorrem do mais elementar bom senso. O comportamento dos *media*, quer na globalidade, quer na individualidade, é dos fenómenos mais difíceis de prever. Para tamanha dificuldade concorrem a relativa indefinição dos critérios editoriais em que assenta a generalidade da comunicação social e, sobretudo, a imprevisibilidade da ocorrência de acontecimentos ou iniciativas que disputem o interesse dos editores.

[...]

Pode dar-se o caso de, mesmo com o completo desconhecimento dos jornalistas e *media* “envolvidos” e contra o mais elementar bom senso, existam empresas de conselho em comunicação que tendam a apresentar, no âmbito da assessoria mediática, propostas com objectivos. Podem fazê-lo em documentos formais e podem, mais facilmente, fazê-lo em contactos informais. Urge por cobro a tais práticas.

Pode ainda dar-se o caso de haver empresas que facturem os seus serviços em função dos resultados mediáticos obtidos. É uma prática que, além de repugnante, poder induzir os clientes em erro, no erro de presumirem que aquilo que pagam não se destina a pagar os serviços da empresa, mas a pagar

⁹² O Código pode ser consultado em <http://www.lpmcom.pt/media/lpmcodetica.pdf> (acedido em Outubro 2008).

jornalistas. É para evitar este tipo de confusão que discordo – e não utilizo – da expressão “agências de comunicação”, porque associo o conceito de “agência” a uma intermediação retribuída por comissão (como é a retribuição das agências de meios). As empresas de conselho em comunicação devem ser retribuídas por honorários previamente estabelecidos (e estáveis ao longo do tempo) e que se destinam a compensá-las dos recursos humanos envolvidos.

Já para Miguel Sousa Tavares, o suposto poder das agências de comunicação para dominar o *agenda-setting* deve ser analisado como um problema mais estrutural. Como se pode ler no excerto seguinte, este *opinion maker* considera que a questão não está em saber se há ou não jornalistas influenciáveis, mas antes, em perceber o contexto actual do jornalismo, fortemente condicionado pela instabilidade económica das redacções e pelo insuficiente jornalismo de investigação.

Artigo de opinião de Miguel Sousa Tavares

Jornal Expresso (03.06.06)

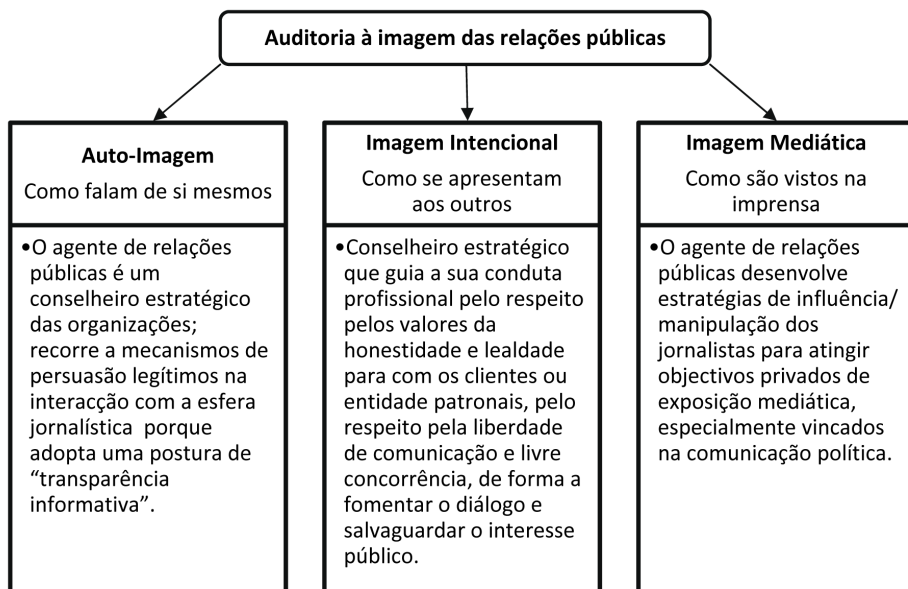
Jornalismo, modo de vida

[...] Ao contrário da maioria das opiniões, não penso que os actuais males de que padece a nossa informação tenham que ver com maus jornalistas. Essa parece-me uma acusação demasiado fácil para ser deixada no ar, sem sequer se tentar perceber as razões que impedem o bom jornalismo. E estas, a meu ver, são essencialmente duas: as dificuldades crescentes no acesso à informação e a debilidade económica das redacções para fazerem, já não digo um jornalismo de investigação, mas ao menos um jornalismo de rigor. Estamos cada vez mais reduzidos a um “jornalismo sentado”, à espera do toque do telefone ou da denúncia de fontes não identificáveis. E feita por uma nova geração de jornalistas miseravelmente paga, mal ensinada e mal treinada, sem condições sérias de trabalho e sem nenhuma motivação para cumprirem o sonho, a vocação e sentido de missão que os levou a querer ser jornalistas. É uma profissão nobre, que o ar dos tempos vai reduzindo a um estatuto de desilusão e impotência. Mas disso quem quer saber?

Em conclusão, através da análise aos conteúdos mediáticos aqui sublinhados pode afirmar-se a existência de determinados conceitos e conotações chave que enquadram a *imagem mediática* da actividade de relações públicas, mesmo que apenas em momentos muito pontuais da actualidade nacional. Em especial, a percepção de que o *agente de relações*

públicas desenvolve estratégias de influência ou manipulação da esfera do jornalismo para atingir objectivos privados de exposição mediática. Esta conotação, que é especialmente vincada pela comunicação política, pode contagiar a percepção pública sobre a legitimidade das estratégias de assessoria de imprensa em geral.⁹³

7.6 Síntese esquemática



Como se pode observar no resumo esquemático da *auditoria à imagem das relações públicas*, os entrevistados enfatizam (*auto-imagem*) o seu papel de “conselheiro estratégico”. Para o bom desenvolvimento deste papel, o agente de relações públicas deverá ocupar um lugar de gestão na organização ou trabalhar directamente com a equipa executiva. O posicionamento oficial da profissão (*imagem intencional*) está fortemente associado a valores profissionais, especialmente realçados pelo conjunto de códigos éticos e de conduta em vigor. Deste facto decorre a ideia de que existe a consciência de que a defesa de um lugar de “conselheiro estratégico” implica a adopção de uma postura ética no desenvolvimento das actividades de relações públicas.

⁹³ Como já foi exposto antes, estes conceitos foram também contemplados no desenvolvimento das entrevistas pessoais. Mais concretamente, serviram de base ao aprofundamento analítico da categoria relativa à temática: “A imagem da profissão na sociedade”.

Esta postura ética sobressai nas variáveis seleccionadas pelos respondentes para descreverem o próprio *self* profissional: 1) ser a “voz da consciência” da organização; 2) ter uma visão panóptica da organização; 3) auscultar os públicos antes de tomar decisões; 4) adoptar uma postura de abertura à sociedade e 5) construir relações.

No caso concreto do “aconselhamento estratégico” na relação com os jornalistas (a actividade de relações públicas mais polémica), os agentes de relações públicas defendem (*auto-imagem*) recorrer a mecanismos *persuasivos legítimos* na interacção com a esfera jornalística. Estes são fundamentados numa postura de “transparência informativa”, que decorre das seguintes variáveis: 1) grande disponibilidade; 2) credibilidade; 3) abertura; 4) relação inter-pessoal de confiança. Mais uma vez, esta postura depende da adopção de valores profissionais, com especial realce para a honestidade e lealdade, pelo respeito pela liberdade de expressão e de comunicação e, pelo cuidado em fomentar o diálogo e salvaguardar o interesse público.

Ora, é precisamente a falta de uma postura ética que sobressai numa análise ao que é dito na imprensa sobre a actividade das relações públicas (*imagem mediática*). Em especial, na associação com mecanismos *persuasivos ilegítimos* de assessoria de imprensa tendo em vista a prossecução de objectivos puramente privados (especialmente visíveis na comunicação política). Se a *imagem mediática* da actividade de assessoria de imprensa está muito conotada com tráfico de influências e manipulação da esfera jornalística, não existe, portanto, correspondência com a identidade ética diagnosticada tanto na *auto-imagem* como na *imagem intencional* das *relações públicas*. Será, então, possível falar em relações públicas éticas, ou será esta expressão um oxímoro? Se a imagem projectada não tem correspondência com a imagem mediática, a conclusão última desta “*auditoria de imagem*” é que as relações públicas têm, de facto, um problema de afirmação da sua identidade no espaço público.

CAPÍTULO 8

8. Interpretação crítica do estudo

8.1 Pressupostos teóricos

Através do estudo qualitativo que denominámos “Auditoria à imagem das relações públicas” constatou-se a existência de um choque entre a imagem projectada pelos agentes de relações públicas (*aconselhamento estratégico guiado por valores profissionais*) e a imagem mediática (*manipulação da opinião pública*) com consequências para a fundamentação ética da actividade de relações públicas. Pretende-se, agora, compreender como pode ser esse choque explicado através dos modelos teóricos evidenciados por James E. Grunig, o paradigma seleccionado para enquadrar a nossa análise e previamente apresentado.⁹⁴ No final deste capítulo tentar-se-á responder às questões de investigação inicialmente colocadas. Com este objectivo em mente, começamos por rever os elementos principais do paradigma teórico que enquadram o nosso raciocínio.

A argumentação grunigiana está claramente ancorada na distinção entre pressupostos simétricos/assimétricos e na defesa de um ideal normativo de relações públicas. Desde a apresentação dos quatro modelos de relações públicas (Grunig e Hunt, 1984), o modelo simétrico bidireccional (*two-way symmetrical model*) ocupa um lugar de destaque por oposição ao modelo assimétrico bidireccional (*two-way asymmetric model*). No modelo assimétrico, o objectivo subjacente à prática das relações públicas consiste em exercer um grande impacto persuasivo nos públicos de forma a favorecer os interesses da organização. No modelo simétrico, a prática das relações públicas é guiada pelo objectivo de gerir conflitos, melhorar a compreensão

⁹⁴ As razões porque se seleccionou o paradigma grunigiano para enquadramento teórico do estudo de campo foram já antes apresentadas no capítulo 3. Recordem-se as três principais razões: 1. Grunig e “Excellence theory” despoletaram a investigação científica no campo das relações públicas; 2. Continua, ainda hoje, a ser o paradigma central e dominante tanto na investigação teórica como empírica, um pouco por todo o mundo; 3. É o paradigma teórico que mais influenciou a visão das relações públicas éticas.

mútua e construir relações de confiança entre uma organização e os seus públicos. Em termos sistémicos, no 1.º caso, os efeitos das actividades de relações públicas são desequilibrados, uma vez que provocam mudanças de comportamento nos públicos que irão beneficiar a organização (por ex., aumentar a notoriedade da empresa ou marca) mas, raramente os seus públicos; no 2.º caso, os efeitos já serão mais equilibrados, pois tanto a organização como os públicos podem ser persuadidos a mudar o seu comportamento (por ex., através do voluntariado empresarial).⁹⁵

Quando confrontado com o facto do modelo simétrico bidireccional ser raramente aplicado nas empresas, Grunig (1989) argumenta tratar-se de uma consequência da visão dominante e corrente sobre relações públicas: a manipulação dos públicos.⁹⁶ O modelo assimétrico é “o epítome da prática moderna das relações públicas sofisticadas” (*ibid.*: 29) e o modelo simétrico corresponde a uma teoria normativa e ideal; uma teoria sobre a forma como as organizações deveriam praticar relações públicas de forma eficaz mas também ética. Neste sentido, a dicotomia simétrico/assimétrico não aponta apenas para a questão de dois estilos de comunicação, mas sobretudo, para duas filosofias ou visões do mundo completamente diferentes, e que têm profundas implicações éticas na forma como as empresas desenvolvem as actividades de relações públicas. Por um lado, a visão assimétrica pressupõe que a empresa sabe o que é melhor para os públicos e que estes devem ser persuadidos da exactidão e honestidade dos pontos de vista empresariais, para o seu próprio bem.⁹⁷ Por outro lado, a visão simétrica repudia a ênfase colocada na *persuasão* dando primazia à *compreensão mútua* enquanto objectivo último de comunicação. À luz dos pressupostos sistémicos, na prática das relações públicas assimétricas a informação flui da empresa para

⁹⁵ O voluntariado empresarial consiste na disponibilização gratuita, por iniciativa do empregador ou com o apoio deste, do tempo e do saber dos seus colaboradores junto de entidades carenciadas. As acções de voluntariado empresarial podem ser feitas durante o horário normal de trabalho ou, se feitas fora deste período, devem garantir aos participantes a possibilidade de compensação do tempo despendido.

⁹⁶ Como já se explicou, no capítulo 3.2, o pensamento de Grunig sofreu uma evolução interessante: em 1984, considerava que a selecção do modelo de relações públicas dependia de factores contingentes (por ex., o grau de complexidade do meio ambiente e o seu dinamismo); em 1989, passa a defender que essa opção depende mais das crenças e valores subjectivamente sustentados pela organização, dos quais decorre a sua perspectiva ética.

⁹⁷ Como já se realçou antes, na história das relações públicas há profissionais que consideram que os públicos manipulados beneficiam dessa manipulação. É o caso, por ex., de Edward L. Bernays e de Ivy Lee (ver capítulo 1.1).

os públicos mas não no sentido inverso (sistema fechado); pelo contrário, na prática das relações públicas simétricas sobressai a ideia de holismo e de interdependência dos sistemas (sistema aberto).

Mais tarde, os vários estudos empíricos por detrás de *Excellence in public relations and communication management* (1992) viriam demonstrar que as relações públicas excelentes são uma combinação da prática assimétrica e simétrica, dando forma ao *modelo simétrico de motivos mistos* (*mixed-motive model*). Neste modelo, a utilização de práticas assimétricas não têm como único objectivo persuadir os públicos a fazer aquilo que as empresas querem que eles façam (como realçado no *modelo assimétrico bidireccional*) mas, também, persuadir a direcção da organização para que mude os comportamentos que têm um efeito negativo nos públicos. Daí que Grunig e Grunig (1992: 312) optem por apresentar a prática profissional das relações públicas como um *continuum* que vai desde a persuasão (*modelo assimétrico bidireccional*) à gestão de conflitos (*modelo simétrico bidireccional*). Neste sentido, o modelo ideal para a prática das relações públicas poder-se-ia definir como uma perspectiva simétrica que combina a defesa dos interesses de uma empresa com a colaboração com os públicos, tendo em vista o desenvolvimento de relações duradouras e o entendimento mútuo.

Em 1995, ao questionar a universalidade e internacionalização dos seus modelos, Grunig sentiu necessidade de adicionar dois novos modelos à tipologia inicial: o modelo de influência pessoal (*personal influence model*) e o modelo de intérprete cultural (*cultural interpreter model*) (Grunig, Sriramesh *et al.* 1995). O *modelo de influência pessoal* pressupõe que as relações públicas desenvolvem relações com pessoas importantes e influentes, que são centrais para o sucesso da estratégia organizacional (muito à semelhança do que acontece no lobbying, por exemplo). O *modelo de intérprete cultural* ocorre quando as organizações multinacionais, que desenvolvem negócios em diversos países, necessitam de alguém que compreenda a linguagem, cultura, hábitos e sistema político do país anfitrião. Desde que praticados de forma ética, estes dois novos modelos são considerados parte constituinte do modelo mais efectivo a longo prazo: o modelo simétrico de relações públicas (*ibid.*: 184).

8.2 Pressupostos simétricos vs assimétricos

Na “Auditoria à imagem das relações públicas” sobressai o choque entre a imagem projectada pelos agentes de relações públicas (*aconselhamento estratégico guiado por valores profissionais*) e a imagem mediática (*manipulação da opinião pública*), e a conseqüente dificuldade em legitimar de forma ética

as actividades de relações públicas. Quando se olha para estes resultados à luz da teoria grunigiana, uma hipótese de partida destaca-se: a *imagem projectada* fundamenta-se em pressupostos simétricos e a *imagem mediática* em pressupostos assimétricos. A verificação desta hipótese será de seguida ensaiada a partir dos dados obtidos no próprio estudo empírico.

A expressão “conselheiro estratégico” sobressai tanto na imagem projectada no discurso dos entrevistados (*auto-imagem*) como no discurso institucionalizado pelas associações profissionais em relação à missão e objectivos principais das relações públicas (*imagem intencional*). Com a defesa deste papel de “conselheiro estratégico” subentende-se que as relações públicas ocupam um lugar de gestão ou um lugar em que trabalham directamente com a equipa executiva da empresa. Esta visão de gestão sugere a possibilidade de as relações públicas participarem na definição e planificação dos objectivos e das políticas empresariais, num sentido lato. Certamente que as relações públicas nem sempre dão o seu contributo para a formulação dos objectivos de uma organização; no entanto, consideram fulcral poder ter esse papel, uma vez que a variável comunicação necessita ser pensada desde o início da estratégia empresarial. O recente estudo promovido pelo *European Communication Monitor* (2009) corrobora esta perspectiva, ao sublinhar a importância que os profissionais de relações públicas atribuem à participação na definição dos objectivos estratégicos da organização: 73% sente ser levado a sério pelo quadro dirigente das empresas com quem trabalham, no entanto, apenas 60,7% se sente responsável pela definição dos objectivos estratégicos dessas empresas, e 64,4% está envolvido no processo de tomada de decisões e planeamento estratégico.⁹⁸

Na nossa opinião, a principal razão para que esta ênfase na gestão seja tão importante prende-se com a ideia de que as empresas necessitam ser socialmente responsáveis e que as relações públicas podem ter uma voz activa nesse tema. Apenas no caso de ocuparem um lugar de poder nas empresas, as relações públicas poderão ser praticadas à luz do modelo simétrico. Quer isto dizer que, ao participarem na definição da estratégia empresarial, podem contribuir efectivamente para que essa organização vá ao encontro das suas obrigações morais para com os seus públicos e para

⁹⁸ O *European Communication Monitor* é o maior estudo de opinião sobre comunicação estratégica realizado na Europa, em 34 países – incluindo Portugal – e envolveu 1.850 profissionais do sector da consultoria em comunicação e da gestão da comunicação empresarial (mais informações em <http://www.communicationmonitor.eu/>).

com a sociedade em geral.⁹⁹ Esta ideia é visível no discurso de um dos entrevistados:

“Eu penso que comunicar já é um acto de responsabilidade empresarial (...) a comunicação tem que ser vivida como algo que transforma as empresas. Uma comunicação bem feita é o maior acto de responsabilidade social” (E24).

É exactamente esta visão de responsabilidade que sobressai no primeiro parágrafo do Código de Estocolmo, adoptado internacionalmente pela grande maioria das agências de comunicação e relações públicas:

“As consultoras de relações públicas são empresas profissionais que ajudam os clientes a influenciar opiniões, atitudes e comportamentos. A par com a influência vem a responsabilidade para com os nossos clientes, as nossas pessoas, a nossa profissão e a sociedade em geral.”

Assim, ocupar o papel de *conselheiro estratégico* implica, na opinião dos entrevistados, “saber escutar, ter uma visão panóptica e global da organização, disponibilizar mais e melhor informação, ser um construtor de relações e a voz da consciência da empresa”. Este papel pode ser mais facilmente compreendido através dos pressupostos simétricos defendidos na teoria sistémica de Grunig e que sobressaem numa análise mais pormenorizada:

– *Ouvir os públicos*. A pesquisa dos públicos é um factor central do modelo simétrico bidireccional; antes de se iniciar um programa de relações públicas deve desenvolver-se investigação, especialmente qualitativa, formal ou informal, para determinar qual é o grau de entendimento entre a organização e os públicos, e vice-versa. Os casos mais referidos são a aplicação de estudos de opinião e a observação. Em última análise, estes estudos permitem antecipar e/ou gerir conflitos.

– *Visão panóptica e global da organização*. Segundo os pressupostos sistémicos das organizações, o holismo e a interdependência dos sistemas são condições para o equilíbrio de um sistema aberto que interage continuamente com o meio envolvente. Os entrevistados estão conscientes de que a visão e conhecimento que possuem da empresa estão dependentes da antiguidade na posição de responsável pela comunicação, assim como dos condicionalismos colocados pela direcção da organização a essa mesma posição.

⁹⁹ O conceito de empresa socialmente responsável é aqui utilizado no sentido introduzido por A. B. Carroll (1991) na sua pirâmide das responsabilidades, que incorpora o leque completo de obrigações da empresa perante a sociedade: económicas, legais, éticas e discricionárias (por ex., filantropia).

– *Abertura à sociedade*. Na visão sistémica as organizações trocam informação constante com outros sistemas e o meio envolvente. A condição para que o equilíbrio entre a organização e os públicos se mantenha é que o profissional esteja permanentemente *disponível* e que a informação seja *credível* e *sincera*.

– *Relações de confiança*. A prática das relações públicas simétricas procura contribuir para o entendimento mútuo entre a organização e os seus públicos. Este entendimento só será possível quando fundamentado em relações interpessoais de confiança, especialmente visíveis na gestão da relação com os jornalistas.

– *Voz da consciência*. As relações públicas propagam valores e causas, ambicionando provocar mudanças de comportamento, tanto do lado da organização como dos seus públicos, tendo em vista interesses comuns. É o caso, por exemplo, do incentivo que algumas empresas dão ao voluntariado empresarial, citado por vários entrevistados.

Apresentar as relações públicas como a *voz da consciência* de uma empresa é, sem dúvida, atribuir-lhes um papel complexo e difícil, na medida em que os interesses de uma empresa nem sempre coincidem com os dos públicos. Daí que se perceba o relevo que tem sido dado à discussão sobre os códigos éticos e de conduta que devem guiar a actividade das relações públicas, como sobressaiu na análise à *imagem intencional*. A mensagem principal do Código de Atenas, por exemplo, é que a prática das relações públicas se reja pelo princípio do respeito pela verdade, diálogo e interesse público. O mesmo se pode observar no recentemente aprovado Código de Conduta da APCE, que realça os valores da verdade, lealdade, confidencialidade e liberdade de imprensa. No fundo, tal como a prática do modelo simétrico bidireccional, estes códigos podem ser interpretados como o ideal ético das relações públicas: incentivar o diálogo tendo em vista o consenso e a compreensão mútua entre a empresa e os públicos.

No entanto, no caso da *imagem mediática* as variáveis identificadas não apontam para pressupostos simétricos nem éticos. Na opinião dos próprios agentes de relações públicas, este fenómeno deve-se ao facto de o papel de “conselheiro estratégico” se encontrar minado por percepções falsas ou incompletas sobre a profissão: “organizador de festas; heterogeneidade e ambivalência de funções; visão reduzida à actividade de assessoria de imprensa; e, influenciador/manipulador de opinião pública”.¹⁰⁰ É, sobretudo, esta última variável – influenciador/manipulador de opinião – que sobressai na análise dos recortes de imprensa. Apesar de ser negada

¹⁰⁰ Estas variáveis decorreram das categorias identificadas a partir da análise das entrevistas.

pelos próprios agentes de relações públicas, remete para pressupostos assimétricos. Em especial, o pressuposto de que a persuasão desenvolvida pelas relações públicas provoca desequilíbrios na relação entre a empresa e os seus públicos, na medida em que apenas a primeira ganha.

Associar a actividade de relações públicas com manipulação aponta para uma visão assimétrica que, segundo Grunig, é a visão dominante na prática das relações públicas, especialmente vincada no que concerne à assessoria mediática. Como já referimos no capítulo 7.3.2 - “O *self* profissional na interacção com a esfera jornalística”, a relação entre a esfera das relações públicas e a esfera do jornalismo é polémica por diversas razões. Em 1.º lugar, porque se trata de uma interacção que procura equilibrar, continuamente, a variável *conteúdo* com a variável *relação*. Isto é, o valor da informação disponibilizada pela fonte profissional nunca pode ser inferior ao peso da relação previamente estabelecida com o *gatekeeper* (jornalistas, editores, etc.), sem correr o risco de se cair numa estratégia persuasiva guiada pelo objectivo de manipular. Ora, esta é uma característica dos modelos assimétricos de relações públicas apresentados por Grunig, em especial no *modelo de agência de imprensa*.

Em 2.º lugar, a relação entre a esfera jornalística e a esfera das relações públicas é polémica porque existe uma fronteira muito ténue entre influenciar e manipular. Esta fronteira só não será atravessada se se mantiver em equilíbrio o peso atribuído aos conteúdos informativos e às relações estabelecidas com a esfera jornalística, que os entrevistados caracterizam de “muito fragilizada”. Quando a variável *relação* sobressai sobre a variável *conteúdo* abandona-se o modelo simétrico de comunicação e entra-se no modelo de influência pessoal. Este modelo, como já realçámos antes (em 3.2.2), levanta a questão de saber se existe apenas uma troca de favores *quid pro quo* entre assessores de imprensa e jornalistas ou, como os detractores das relações públicas sublinham, tráfico de influências e corrupção.

O modelo de influência pessoal explica como as relações públicas tentam estabelecer relações pessoais – preferencialmente de amizade – com indivíduos chave nos *media*, no governo, nos grupos políticos ou junto de grupos activistas. Estas relações são consideradas “contactos privilegiados” a partir dos quais se podem obter favores, por exemplo, no que concerne à publicação de notícias sobre uma empresa ou os seus produtos. Neste caso, a influência pessoal é mais importante do que os valores notícia patentes na informação disponibilizada, o que faz com que o modelo de influência pessoal se assemelhe muito ao modelo de agência de imprensa. Mas, na verdade, este último utiliza um conjunto muito diferente de técnicas (tais como, a organização de pseudo-eventos) para obter atenção, enquanto que

o modelo de influência pessoal se concentra nas relações com os jornalistas. Até que ponto essas relações são ou não éticas, é a questão que se pode colocar.

Através das entrevistas pudemos constatar a defesa de que o modelo de influência pessoal não tem de ser praticado, obrigatoriamente, de forma assimétrica. No discurso dos entrevistados sobre as relações com os jornalistas sobressaem pressupostos simétricos quando defendem uma prática alicerçada na *transparência informativa*: “disponibilidade, credibilidade, sinceridade e relação inter-pessoal de confiança”. É um facto que as relações públicas desenvolvem melhor o seu trabalho graças às relações de confiança que estabelecem com os jornalistas ou com os líderes de grupos activistas, por exemplo. Mas estes também têm maior facilidade em fazer ouvir a sua voz junto das empresas por intermédio do contacto pessoal previamente desenvolvido com representantes dessas mesmas empresas. Logo, a prática do modelo de influência pessoal fundamenta-se em pressupostos simétricos desde que a comunicação entre relações públicas e jornalistas seja guiada por valores profissionais (largamente evidenciados pelos dados do nosso estudo) e tenha como objectivo último o entendimento e benefício mútuo.

O facto de a visão assimétrica estar subjacente à *imagem mediática* – atingindo mesmo a ideia de manipulação e tráfico de influências – não significa, como aprofundaremos de seguida, que não se possa negar a ideia de manipulação na interacção das relações públicas com o jornalismo. Uma tese que o *modelo de intereficação* de Bentele *et al.* (1997) viria confirmar.

8.2.1 O modelo de “intereficação”¹⁰¹

O estudo qualitativo desenvolvido junto dos agentes de relações públicas permitiu identificar o ponto mais problemático da imagem das relações públicas: a interacção com a esfera jornalística. Em especial, a ideia de que as relações públicas, enquanto fontes de informação profissionais, têm como objectivo manipular a opinião pública através do controlo da *agenda-setting*. Uma ideia que não será alheia ao facto de muitos dos

¹⁰¹ O termo “intereficação” é a nossa tradução ao neologismo criado pela equipa de Bentele (1997) – “*intereffikation*” – a partir da palavra latina *efficare* (tornar possível). Segundo os autores, a expressão *intereffikation* foi criada para evitar conceitos metafóricos, muito comuns ao tema da relação entre jornalismo e relações públicas, como “simbiose”, que carrega o significado positivo de uma relação mutuamente benéfica ou “gémeos siameses”, que se associa a uma relação negativa. Já “intereficação”, um neologismo, teria um sentido neutro (Bentele e Nothhaft, 2009: 35).

estudos sobre fontes terem sido desenvolvidos a partir do campo do jornalismo. Muitos são os autores, no âmbito da teoria do jornalismo, que se dedicaram a analisar o peso das fontes de informação no *newsmaking*. É o caso de Sigal (1973), Molotch e Lester (1993), Gans (1979), Hall *et al.* (1993), Ericson *et al.* (1989), Manning (2001), Hobsbawm (2006), entre muitos outros. No caso português destaque-se os trabalhos de Rogério Santos (1997, 2003), Nelson Traquina (1995, 2000), Jorge Pedro Sousa (2002) e Vasco Ribeiro (2006). De uma maneira geral, todos concordam com a ideia de que as estratégias de assessoria de imprensa têm como objectivo último provocar o interesse e a publicação de notícias favoráveis às empresas, influenciando de forma mais ou menos óbvia, o produto jornalístico final.

Bentele, Liebert e Seeling (1997, *apud* Bentele e Nothhaft, 2009) propõem um modelo teórico que permita examinar as direcções recíprocas de influência entre jornalismo e relações públicas: o *modelo de intereficacão*. Segundo os seus autores, este modelo é “uma tentativa de apresentar uma relação complexa de influências, orientações mútuas e dependência mútua de actores ou organizações relativamente autónomas” (*ibid.*: 35) complementar à “tese da determinação” preconizada na Alemanha por Baerns (1979) e nos EUA por Sigal (1973). Baerns defende a tese de que o trabalho das relações públicas, enquanto fonte oficial, é um factor *determinante* para a rotina noticiosa. Através de vários estudos empíricos provou que muitos dos produtos jornalísticos podem ser traçados até ao *input* das relações públicas (geralmente mais de 60%). Um *input* que “determina” a construção da agenda noticiosa através tanto da geração de *temas* como na definição do seu *timing* (*apud* Bentele, 2004: 490-491),

Já o modelo de intereficacão defende a existência de um “duplo sistema dual” (Bentele e Nothhaft, 2009: 36) onde coexistem dois tipos de influência: as *inducções* e as *adaptações* comunicacionais, quer do campo das relações públicas sobre o campo do jornalismo, quer vice-versa. As *inducções*, que podem ser iniciadas tanto pelo relações públicas como pelo jornalista, representam estímulos ou influências que conduzem a determinados efeitos ou consequências observáveis. As *adaptações* podem ser definidas como processos comunicativos e organizacionais de ajustamentos (*ibid.*). Por outras palavras, são acções pelas quais os actores ou organizações se adaptam conscientemente às circunstâncias em mudança (por ex., rotinas organizacionais ou temporais) de forma a optimizarem o seu próprio sucesso comunicacional. Até certo ponto, as adaptações mútuas são um pré-requisito para o sucesso de qualquer interacção; se a adaptação é insuficiente a interacção é impedida ou mesmo impossível. É o caso,

por exemplo, de uma conferência de imprensa: 1) a *indução* provocada pelas relações públicas ao convocar a conferência de imprensa exige uma *adaptação* dos jornalistas, isto é, que se predisponham a assistir; ou 2) a decisão de agendar uma conferência de imprensa é uma *adaptação* das relações públicas à *indução* provocada pela pressão de pedidos de informação por parte dos *media*.

Realce-se, no entanto, que apesar das induções e adaptações mútuas, o modelo de intereficação não é sempre um modelo simétrico ou equilibrado. As induções e as adaptações não se *neutralizam* mutuamente e podem variar consoante o actor. Por exemplo, um grande clube de futebol exerce uma grande atracção sobre os *media*, sendo capaz de forçar os jornalistas a adaptarem-se à sua rotina e horários. Também os jornalistas dos *media* de referência têm maior facilidade em conseguir a colaboração dos assessores de imprensa desses clubes, por exemplo, no agendamento de entrevistas ou comunicados. De qualquer forma, o facto de o processo de *indução* e de *adaptação* ocorrer simultaneamente do lado do jornalismo e das relações públicas é especialmente importante quando se reflecte sobre o tema do poder ou sobre a questão de quem controla quem.

No enquadramento da “tese da determinação” (Baerns *apud* Bentele e Nothhaft, 2009), a *indução* das relações públicas – levar à publicação de material produzido pelas relações públicas – é, compreensivelmente, interpretada como as relações públicas serem bem sucedidas no “controlo” da agenda mediática - portanto, uma visão assimétrica à luz dos pressupostos grunigianos. O conceito de *adaptação* faz-nos ter em atenção, no entanto, que a mensagem de relações públicas transmitida não é, necessariamente, idêntica à mensagem que, *originalmente*, o relações públicas queria transmitir e que teria transmitido se as relações públicas “dominassem”, realmente, os *media*. Como as relações públicas se adaptam às rotinas jornalísticas e às regras do sector, então, a mensagem que transmitem aos jornalistas é, no fundo, apenas a mensagem que o agente de relações públicas pensa poder *provavelmente* transmitir. Por exemplo, uma regra básica na redacção de um *press release* é evitar muita adjectivação e frases abonatórias. Na verdade, o relações públicas está a seguir “adaptações tácitas” (Bentele e Nothhaft, 2009: 38), isto é, ao saber quais são as expectativas da esfera do jornalismo também sabe sobre o que escrever e como escrever. Esta perspectiva estratégica da interacção pode ser compreendida à luz dos pressupostos simétricos uma vez que tanto os jornalistas como os relações públicas têm consciência dessas “adaptações”.

Daí que seja difícil falar de *controlo*, *determinação* ou *manipulação* dos jornalistas quando o lado controlador apenas tenta atingir o controlo no

limite determinado pelo lado que é, aparentemente, controlado. O modelo de intereficação explica que há um duplo objectivo e, ao mesmo tempo, um sistema de comunicação duplo. Os relações públicas e os jornalistas não dependem apenas uns dos outros, na verdade, possibilitam mutuamente as suas próprias actividades. Em última análise, o modelo de intereficação mostra que os estudos unidireccionais, que apenas concebem a influência das relações públicas sobre o jornalismo são demasiado simplistas, porque não provam que o jornalismo, enquanto sistema, ou que as organizações mediáticas ou mesmo os agentes dos media, individualmente, sejam “determinados” pelas relações públicas no sentido de que os relações públicas os manipulam.¹⁰²

A leitura do nosso estudo empírico à luz do modelo de intereficação permite perceber o porquê de os agentes de relações públicas, mesmo constatando que o sistema jornalístico se encontra “fragilizado”, consideram que a manipulação é improvável. Uma perspectiva claramente ilustrada no excerto seguinte:

“Hoje, o jornalista vê-nos como uma fonte de informação e como um parceiro de trabalho e, no fundo, é isso que queremos passar. Nós não impomos nada ao jornalista; fazemos-lhe chegar um motivo de notícia e facilitamos todo o processo até chegar à notícia. Às vezes, até podemos ter propostas de trabalho excelentes e o jornalista dar um enfoque muito superficial ao tema. Tentamos ter sempre uma política de transparência e cultivar muito boas relações” (E25).

8.3 Relações públicas: a persuasão ética

O estudo qualitativo que temos vindo a debater foi desenvolvido com o objectivo de encontrar uma resposta ao problema da tensão entre interesses privados e interesse público, levantado pela actividade de relações públicas. As conclusões da “Auditoria à imagem das relações públicas” colocaram em cheque duas formas opostas de interpretar o papel das relações públicas na sociedade: “aconselhamento estratégico guiado por valores éticos” e

¹⁰² Veja-se, a título de exemplo, alguns dos estudos que têm sido desenvolvidos em Portugal: segundo o Estudo Inforpress (2000) os jornalistas afirmam utilizar 60 a 80% da informação proveniente dos gabinetes de imprensa; segundo o estudo de Vasco Ribeiro (2006) cerca de 60% do noticiário político é dominado pelas fontes do Governo e de partidos políticos com assento na Assembleia da República. No entanto, deve reflectir-se um pouco sobre o que é que estes números realmente significam. Obviamente que o facto de cerca de 2/3 da cobertura mediática ser induzida pelas relações públicas sugere, sem qualquer dúvida, uma forte influência das relações públicas. Mas esses dados não provam a existência da manipulação da agenda do jornalismo por parte das relações públicas.

“manipulação de opinião pública”. A reflexão sobre estas duas visões à luz dos pressupostos simétricos e assimétricos propicia uma resposta às questões inicialmente colocadas: Qual é o objectivo último das relações públicas praticadas ao serviço de interesses empresariais? (Q1) Quais os princípios e valores éticos subjacentes à prática das relações públicas? (Q2) Em que situações a prática das relações públicas pode ser conotada com manipulação da opinião pública? (Q3)

Através da auditoria à imagem projectada pelas relações públicas podemos constatar que, na opinião dos entrevistados, o objectivo último das relações públicas é o “aconselhamento estratégico” na relação com os diferentes públicos e a opinião pública em geral (Q1). Além disso, sobressai a ideia de que o aconselhamento é efectuado através de métodos ou actividades *persuasivas legítimas* na medida em que são fundamentados numa postura ética. Esta postura ética é guiada por diferentes princípios e valores reunidos nos diferentes códigos de conduta que guiam a profissão, os quais se enquadram perfeitamente num ideal simétrico de relações públicas. Em especial, o respeito pela verdade, pela promoção do diálogo e pelo interesse público (Q2).

Os entrevistados consideram que a conotação da prática das relações públicas com manipulação da opinião pública decorre de uma interpretação errada da actividade de assessoria de imprensa, enquanto tráfico de influências. Para contrariar esta conotação defendem a adopção de “transparência informativa” que passa, necessariamente, pela construção de relações interpessoais de confiança com os jornalistas, amplificando a ideia de que desenvolvem uma actividade legítima. Quer isto dizer que, se ambas as partes tiverem consciência de que o objectivo das relações públicas é promover a empresa respeitando os interesses dos outros, podem trabalhar em conjunto para atingir objectivos comuns. Trabalho que, no caso da assessoria de imprensa, se traduzirá em informação jornalística de interesse público (Q.3). No fundo, o nosso estudo vai ao encontro da ideia muito grunigiana de que as relações públicas são um processo simétrico de compromisso e negociação e não uma guerra pelo poder. Um processo que, sem dúvida, é persuasivo, mas que, pelo menos na relação com os jornalistas é de persuasão mútua. Ambas as partes – relações públicas e jornalistas – negociam e dialogam para atingir resultados mutuamente benéficos.

O nosso estudo colocou em evidência o ideal da actividade de relações públicas, que denominamos *persuasão ética*. Isto significa que as relações públicas podem desenvolver as suas actividades de forma mais eficaz, tendo em consideração os objectivos da própria empresa, mas também os dos

públicos com os quais se relacionam, ao construírem relações de confiança e transparentes. Por outras palavras, conclui-se que a perspectiva simétrica das relações públicas evidencia a defesa de uma actividade persuasiva, que é estratégica por natureza, justificando-a com base em princípios éticos. Há, portanto, por detrás do ideal de simetria e de reciprocidade uma *racionalidade estratégica* que é justificada através do ideal de um *diálogo* que se pretende ético. Este ideal, em última análise, envia sinais ambíguos sobre qual é, afinal, o lugar das relações públicas na construção do espaço público nas sociedades democráticas.

Para aprofundar esta questão, parece-nos fundamental reflectir sobre o ideal persuasivo ético identificado no estudo empírico num nível mais conceptual, como aquele que é providenciado pela teoria comunicacional de Jürgen Habermas. A selecção do filósofo alemão pode ser justificada por duas razões principais: por um lado, porque Habermas tem sido o pilar da investigação teórica mais citado na literatura de relações públicas, como se verá no capítulo seguinte e, por outro lado, porque a sua conceptualização de esfera pública é essencial para a compreensão do lugar das relações públicas na sociedade.

PARTE IV

**UMA LEITURA HABERMASIANA
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

CAPÍTULO 9

9. A ideia de esfera pública em Habermas

A evolução do pensamento do filósofo alemão Jürgen Habermas sobre o conceito de esfera pública tem sido alvo de acérrimo debate, especialmente desde a publicação em inglês de *A mudança estrutural da esfera pública* (1989 [1962]), como a extensa literatura sobre o tema o confirma. Mas é na obra de 1992, *Entre Factos e Normas*, e na conferência proferida na International Communication Association, em 2006, em Dresden, que podemos encontrar a sua teoria mais actualizada sobre a esfera pública. Mais concretamente, da extensa e complexa argumentação habermasiana sobre esfera pública, interessa-nos aqui evidenciar como a sua posição original quanto ao papel dos mass media e dos profissionais dos *media* na configuração da esfera pública sofreu alterações. Será a partir da análise dessa evolução ou inflexão de pensamento que ambicionamos apresentar um modelo interpretativo do papel das relações públicas na sociedade. Com este objectivo em mente, optámos por fazer uma leitura da teoria habermasiana a partir da reconstrução da ideia de esfera pública preconizada por Filipe Carreira da Silva (2001, 2002), começando, necessariamente, por uma apresentação resumida da emergência, transformação e desintegração da esfera pública burguesa segundo a obra *A mudança estrutural da esfera pública* (1962). De seguida, e continuando a manter como fio condutor da nossa reflexão o conceito de esfera pública, pretendemos evidenciar como Habermas defende a ideia da existência de regras com validade universal que permitem à linguagem funcionar como suporte da intercompreensão na esfera pública. Finalmente, a partir do dispositivo argumentativo sobre a transparência/opacidade dos mass media, analisa-se a forma como, nos seus últimos escritos, o filósofo de Frankfurt sugere um “novo” lugar para os profissionais da comunicação na esfera pública contemporânea.

9.1 Da emergência ao declínio da esfera pública burguesa

A intenção fundamental da obra de 1962, desde cedo declarada por Habermas, consistiu em perceber o porquê da falência da esfera

pública: “As tendências que apontam para o colapso da esfera pública são indesmentíveis, na medida em que, se o seu âmbito está a expandir-se de forma impressionante, a sua função está a tornar-se insignificante”, o que significa que, através da análise da esfera pública se pode esperar alcançar “... não apenas a clarificação sociológica do conceito, mas uma compreensão sistemática da nossa própria sociedade do ponto de vista de uma das suas categorias centrais” (1962: 5). Esta “categoria central” é apresentada como uma especificidade histórica com origem, expansão e declínio no século XVIII, XIX e XX respectivamente, e, simultaneamente, como representando um ideal normativo:

“A esfera pública burguesa pode ser concebida, antes de mais, como a esfera em que pessoas privadas se juntam enquanto um público. Bem cedo, reclamaram que essa esfera pública fosse regulada como se estivesse acima das próprias autoridades públicas, de forma a incluí-las num debate sobre as regras gerais que governam as relações da esfera da troca de bens e de trabalho social, basicamente privatizada mas publicamente relevante. O meio deste confronto político era peculiar e não tinha precedente histórico: o uso público da razão pelos intervenientes (*öffentliches Raisonement*)” (Habermas, 1962: 27).

Habermas situa a emergência de um ideal normativo de discussão pública racional na esfera pública literária dos cafés, salões e sociedades culturais da Europa Ocidental, do século XVII/XVIII. Apesar de internamente se tratar de uma esfera muito diferenciada - incluía elementos tanto da aristocracia europeia como da camada intelectual burguesa - Habermas identifica critérios institucionais de funcionamento transversais a essas reuniões ou tertúlias. Critérios esses que já demonstravam o seu interesse por um ideal comunicativo que, mais tarde, estaria no centro da sua *Teoria da Acção Comunicacional*. Em 1.º lugar, apenas a racionalidade da argumentação, ou seja, apenas a força do melhor argumento poderia decidir o resultado dos debates e nunca o *status* ou a origem do interlocutor¹⁰³; em 2.º lugar, nada seria protegido da crítica racional, mesmo os tópicos até então monopolizados pela igreja e pelo Estado; em 3.º lugar, os temas discutidos seriam do interesse geral e poderiam ser discutidos por todos, sublinhando o carácter de acesso universal e inclusivo da esfera pública burguesa. Estas regras discursivas fundamentavam a configuração de

¹⁰³ O critério da universalidade de acesso, independente do estatuto social ou económico, do sexo ou da raça constitui um dos pontos mais criticados pelas comentadoras feministas, para quem esse livre acesso nunca existiu (ver, por ex., Nancy Fraser, 1992).

uma nova base para a autoridade que desafiava os princípios feudais da representação pública, em que o príncipe, a nobreza e a igreja se apresentavam como a personificação de um poder transcendente. Pelo contrário, a fonte última de autoridade da esfera pública passava a ser a opinião pública, construída sobre a razão universal da generalidade de indivíduos pensadores, continuamente envolvidos numa discussão aberta e racional, que os conduziria à intercompreensão e ao consenso.

A história da imprensa é outro elemento fundamental no relato histórico-sociológico da configuração da esfera pública burguesa apresentado por Habermas. É o caso da emergência da imprensa de opinião no século XVIII, primeiro, enquanto instrumento da crítica de arte institucionalizado, especialmente evidenciado pelo jornalismo literário e depois, como veículo privilegiado para divulgar a opinião pública e a luta entre grupos e partidos políticos concorrentes. Segundo Carreira da Silva (2001: 124), evidenciar este “jornalismo de convicção” constituiu “uma decisão *estratégica e selectiva*” já que se coadunava com o ideal de racionalidade e diálogo crítico habermasiano. No fundo, o ideal de comunicação dialógica, racional e face-a-face era transposto para um meio que não exigia a partilha de tempo e espaço, mas que dava continuidade às características próprias desse público que se havia formado nos salões, cafés e sociedade culturais da esfera pública literária (*ibid.*).

Mais concretamente, a esfera pública burguesa, na sua variante política, emergiu da esfera pública literária no momento em que os fóruns de discussão institucionalizados se passaram a ocupar da crítica à própria autoridade estatal e a defender uma legislação baseada na *razão*:

“[...] intrínseca à ideia de uma opinião pública nascida do melhor argumento encontrava-se a pretensão a uma racionalidade moralmente ambiciosa que procurava descobrir o que era simultaneamente justo e bom” (Habermas, 1962: 54).

É, no fundo, um ideal normativo que subjaz a uma consciência política que, contra o absolutismo monárquico, pretende não só conceber e exigir leis de carácter genérico, como também ambiciona afirmar-se enquanto a “única fonte de legitimação das leis”¹⁰⁴. Um ideal bem contextualizado pelos ideais iluministas de igualdade, justiça e direitos humanos.

Ora, esta legitimação do poder na esfera pública burguesa só seria possível através do “princípio da publicidade crítica”, caracterizada pelo uso público da razão e por princípios de transparência e igualdade. O

¹⁰⁴ Carreira da Silva (2001): p. 126.

conceito de publicidade (*Öffentlichkeit*), utilizado no sentido original – a qualidade do que é público, é um eixo conceptual basilar na argumentação habermasiana:

“[...] a publicidade tornou-se o princípio organizacional dos procedimentos dos próprios órgãos do estado; neste sentido fala-se na sua “publicidade”. O carácter público das deliberações parlamentares garantia à opinião pública a sua influência; assegurava a relação entre representantes e eleitores como partes do mesmo público. Por volta da mesma altura, também os procedimentos legais nos tribunais começaram a ser tornados públicos” (Habermas, 1962: 83).

Ao longo de *A mudança estrutural da esfera pública*, como Carreira da Silva (2002: 18) sublinha, Habermas constrói uma concepção de publicidade cujo processo de evolução compreende três fases distintas: uma publicidade feudal ou representativa, neutra em relação aos critérios de público e privado; uma publicidade da modernidade assente na distinção entre privado e público; e uma publicidade que emerge a partir de meados do século XIX com a interpenetração entre Estado e sociedade, ou seja, entre público e privado. Esta última é acompanhada por um processo a que o filósofo de Frankfurt denomina “refeudalização da esfera pública”¹⁰⁵ e que, no fundo, viria a corresponder ao declínio da esfera pública liberal.

Dois pontos-chave sobressaem na tese do declínio da esfera pública. Por um lado, a burocracia e o poder administrativo do estado moderno é considerado um obstáculo ao poder comunicativo que emerge dos palcos de discursividade dialógica e que institucionaliza o princípio da publicidade crítica enquanto forma de legitimação da actuação política. Por outro lado, a linguagem veiculada pelos meios de comunicação social, destituída de carácter crítico-racional, é identificada com este processo de refeudalização. Ora, são exactamente estes dois argumentos – *burocracia do Estado e opacidade dos mass media* – que sofrem maior evolução no pensamento de Habermas. Pela pertinência deste último argumento para a análise das relações públicas, dar-lhe-emos, desde já, maior atenção.

Como Habermas explica, historicamente, por volta da segunda metade do século XIX, a “própria imprensa tornou-se manipulável na medida em que se tornou comercializada” e, conseqüentemente, “uma porta através da qual interesses privados privilegiados invadiram a esfera pública” (1962: 185). Assim, a esfera pública passou de um fórum para debate crítico racional a uma “plataforma de propaganda” (*ibid.*: 181). O

¹⁰⁵ J. Habermas (1962): p. 158.

mesmo é dizer que o jornalismo de convicção deu lugar a um jornalismo comercial, governado por interesses económicos privados que utilizam os meios de comunicação social como instrumentos para a consecução dos seus objectivos. A exacerbação deste processo de degeneração do jornalismo e da esfera pública - claramente descrito no artigo *The Public Sphere: An Encyclopaedia Article* (1964) - situa-se no período pós-guerra, período em que a manipulação da opinião pública passa a ser feita através dos meios de comunicação de massa. O que significa que a transição de uma esfera pública liberal, fundada nos ideais do iluminismo dá lugar a uma esfera pública do “Estado-providência e da democracia de massas”¹⁰⁶, dominada pelos *media*. Neste momento, a opinião pública deixa de ser o resultado de um consenso racional que emerge do debate, discussão e reflexão, para passar a ser uma opinião pública fabricada pelas sondagens de opinião e pelos *experts* dos *media*.

Os meios de comunicação, na obra de 1962, são considerados por Habermas como o principal foco de propagação da ideologia instrumental e manipulativa, por serem contrários ao seu ideal de comunicação, dialógico e face-a-face, independente de motivações económicas ou de poder. O seu papel na desintegração da esfera pública é, na verdade, especialmente equacionado a partir das relações públicas, que, de acordo com o nosso autor, são alvo de crítica pela forma dissimulada como entram na esfera pública:

“A ‘gestão da opinião’ distingue-se da publicidade pelo facto de reivindicar expressamente a esfera pública como algo que desempenha um papel no domínio político. A publicidade privada é sempre direccionada para outras pessoas privadas na medida em que são consumidores; o destinatário das relações públicas é a “opinião pública”, ou os cidadãos privados enquanto público e não directamente enquanto consumidores. O emissor da mensagem *esconde* as suas intenções de negócio no *papel* de alguém interessado no bem-estar do público (...) [a gestão da opinião] invade o processo da ‘opinião pública’ ao criar sistematicamente eventos noticiáveis ou ao explorar eventos que atraem a atenção” (Habermas, 1962: 193, meus itálicos).

E, referindo-se à “engenharia do consenso” preconizada pelo “pai” das relações públicas, Edward L. Bernays, continua o seu raciocínio crítico.

“[As relações públicas] mobilizam para a empresa ou ramo ou para um sistema inteiro um crédito quase-legal, um respeito do género do que se tem em relação à autoridade pública. O consenso resultante, claro está,

¹⁰⁶ J. Habermas (1964): p. 54.

não tem muito em comum com a unanimidade final que resulta de um processo longo de mútua iluminação (...) O critério de racionalidade está completamente em falta num consenso criado por serviços sofisticados de moldagem de opinião sob a égide de um interesse público simulado” (pp.194-195).

Destes excertos sobressai a ideia de que as relações públicas declaram desenvolver actividades tendo em vista o interesse público quando, na verdade, promovem interesses particulares, no mercado, que, na concepção ideal da esfera pública, não deveriam pertencer à arena pública mas às secções de anúncios dos meios de comunicação social. Com a tese do papel manipulador dos meios de comunicação social Habermas demonstra, no fundo, o processo que conduziu à perda do princípio fundador da publicidade crítica, que promovia a *transparência* na demarcação da coisa pública dos interesses privados. Claro que esta *opacidade* não foi apenas promovida pelas relações públicas, ela existiria na burocracia presente em todas as grandes organizações, desde o Estado social às grandes empresas. No fundo, Habermas pretende sublinhar que, tal como o debate crítico orientado para o consenso na interação face-a-face não sobreviveu na transição para a sociedade de massas, “o mundo moldado pelos mass media é uma esfera pública apenas na aparência” (Habermas, 1962: 171).

O declínio da esfera pública burguesa contrariou, portanto, o seu próprio ideal iluminista de razão, universalismo e transparência. No entanto, ao contrário dos precursores da escola de Frankfurt, Habermas nunca deixará de ambicionar encontrar o potencial emancipador da razão, não numa razão de tipo monológica (kantiana) mas numa razão dialógica e intersubjectiva. Daí que termine a sua obra de 1962 com uma interrogação que se pode perceber optimista: *Como democratizar, segundo o princípio de publicidade crítica e racional, a esfera pública contemporânea?* A resposta a esta questão ficaria marcada pela teorização da “razão comunicacional” através da qual – ao contrário da racionalidade instrumental – os agentes no mundo da vida esperam alcançar, não a dominação, mas o consenso racional argumentativamente fundando e legitimado. A linguagem seria o meio privilegiado para alcançar a emancipação da razão comunicacional.

9.2 A teoria da acção comunicacional na esfera pública

Em *A mudança estrutural da esfera pública* (1962), Habermas estabelece um conjunto de princípios para a prática ideal da discussão pública e racional entre cidadãos privados sobre temas de interesse público,

na esfera pública. A defesa do poder emancipador de uma racionalidade comunicacional seria verdadeiramente aprofundada no seu *magnum opus*, a *Teoria da Acção Comunicacional* (1981). Nesta obra, marcada pela sua viragem para a filosofia da linguagem, propõe-se definir as regras com validade universal que permitissem à linguagem funcionar como meio da intercompreensão entre indivíduos e de coordenação da vida social.

Habermas estrutura a sociedade em duas dimensões que se interpenetram: o mundo da vida, onde a acção comunicacional prevalece, e o sistema, onde as acções são coordenadas estrategicamente. A distinção entre mundo da vida e sistema não deve ser entendida como uma análise empírica da realidade, mas antes como distinção entre formas diferentes de racionalidade, tendo cada uma as suas próprias implicações na acção. Referem-se, portanto, a diferentes esferas na sociedade, a diferentes formas de acção social e a diferentes meios de coordenar acções. De forma simples, o mundo da vida pode ser compreendido como o conjunto de conhecimentos culturais e normas sociais; inclui todas as normas espontâneas referentes à família, moral, religião, etc. É no mundo da vida que as relações intersubjectivas se organizam intuitivamente, onde ocorrem as problematizações e discussões práticas que podem ou não levar à discussão de valores morais. Já o sistema contempla o complexo aparelho económico-administrativo para a reprodução material do mundo da vida, como é expresso pelas empresas privadas ou pela administração pública. Enquanto o sistema se caracteriza pela organização estratégica das formas de produção capitalistas, que comandam o mundo simbólico da vida através de meios como o dinheiro e o poder administrativo, no mundo da vida, o entendimento mútuo faz-se através da linguagem, apresentada por Habermas como o meio intersubjectivo que fundamenta a acção comunicacional.

A *Teoria da Acção Comunicacional* tem como principal objectivo reconstruir as condições universais de compreensão mútua no processo de comunicação humano através da linguagem. “Alcançar a compreensão mútua”, de acordo com Habermas, é o “telos inerente ao uso humano da linguagem” (1981a: 287). A fundamentação última de um paradigma de comunicação intersubjectiva estaria na chamada “pragmática universal”: “universal” porque pretende reconstruir as condições pré-teóricas, implícitas e universais que possibilitam os processos práticos de entendimento comunicativo; “pragmática” porque analisa o uso da linguagem através da teoria dos actos de fala (*speech acts*).¹⁰⁷ No centro

¹⁰⁷ Habermas baseia-se nas teorias de Austin e Searle que têm como ideia central a

da sua análise da racionalidade comunicacional Habermas desenvolve duas ideias fundamentais: a existência de quatro “pretensões de validade” e de uma “situação ideal de fala” pressupostas em todos os actos de fala. Assim, muito resumidamente, em relação ao primeiro ponto, Habermas afirma que quando um orador fala com outro compromete-se a aceitar as consequências da sua acção, bem como a justificar a validade das suas pretensões caso estas sejam questionadas, pressupondo o seguinte:

- 1) Que aquilo que é dito é *compreensível*, inteligível, ou seja, que existe um sentido que é compreendido pelo outro (esta pretensão de validade é uma condição *a priori* de qualquer interacção linguística porque remete para as condições gerais de inteligibilidade, como o respeito pelas regras gramaticais);
- 2) Que o conteúdo proposicional do que é afirmado é *verdadeiro* (refere-se às asserções factuais produzidas pelo orador);
- 3) Que aquilo que é dito pelo orador pode ser justificado, isto é, que existe uma base *normativa* por detrás desse conteúdo proposicional;
- 4) Que o orador é *sincero* naquilo que está a afirmar, não tendo intenção de enganar o interlocutor.

A tese de Habermas é que, em relação a uma proposição, se podem identificar três tipos de pretensões de validade que vão além das condições gerais de inteligibilidade ou compreensibilidade: a veracidade, a justificação normativa e a sinceridade. A prioridade dada a cada uma destas três pretensões de validade vai determinar o tipo básico de acto de fala desempenhado: actos de fala assertóricos (ou que remetem para uma constatação), em que a pretensão de validade é a verdade, actos de fala reguladores, cuja pretensão de validade é a justificação normativa, e actos de fala expressivos em que a sinceridade é a pretensão de validade.

A cada tipo de acto de fala, seguindo o raciocínio de Habermas, corresponde ainda um tipo de relação com o mundo, ou seja, a três domínios da realidade como se resume no quadro abaixo: o “mundo objectivo” da natureza externa (conjunto de entidades a propósito das quais é possível fazer afirmações verdadeiras); o “mundo subjectivo” da natureza interna (conjunto de experiências individuais apenas acessíveis ao respectivo orador); e o “mundo social” da sociedade (conjunto de

estrutura dupla do discurso: o conteúdo de um acto de fala (locucionário) e a forma como ele é apresentado (ilocucionário). Quem fala não diz apenas algo, também faz alguma coisa. Isto permite que a linguagem seja utilizada estrategicamente para obter um efeito no ouvinte.

relações sociais legitimamente reguladas por valores e normas). Assim, aos actos de fala assertóricos corresponde uma atitude objectivante em relação aos factos do mundo exterior, nos actos de fala reguladores os oradores pretendem alcançar um acordo ou entendimento mútuo relativamente ao mundo social, e nos actos de fala expressivos, o entendimento mútuo em relação ao mundo interior ou subjectivo (Habermas, 1981a).

Desde que nenhum dos participantes na comunicação tenha dúvidas sobre o preenchimento dessas pretensões, o processo comunicacional irá funcionar ininterruptamente, mas nunca deixando de estar dependente da atitude básica que o gerou. Isto é, se a linguagem for utilizada para alcançar compreensão mútua é uma expressão da acção comunicacional. Se, no entanto, o acto de fala for utilizado para influenciar a outra parte, trata-se de uma acção estratégica ao serviço do sistema e, neste caso, a acção resultante não se baseia na comunicação como forma de alcançar a compressão intersubjectiva: o consenso.

Quadro 5 – Os actos de fala (Habermas, 1981)

Actos de fala	Pretensões de validade	Mundos
Assertóricos (constativos)	Verdade proposicional	Mundo objectivo ou exterior
Reguladores	Justificação normativa	Mundo social
Expressivos	Sinceridade subjectiva	Mundo subjectivo ou interior

A “situação ideal de fala” é outro ponto central na teorização habermasiana sobre a razão comunicacional. A relação entre as “pretensões de validade” anteriormente resumidas e a “situação ideal de fala” passa pela noção de verdade. Por detrás de cada acto de comunicação linguística há o pressuposto de que a pretensão à verdade se encontra implícita no que o orador diz. Isto significa que, quando afirmamos que algo é verdadeiro, queremos dizer que podemos comprovar aquilo que estamos a dizer através da apresentação de provas factuais e de argumentos lógicos. É, justamente, na possibilidade de se argumentar de forma a atingir-se um reconhecimento intersubjectivo das pretensões de validade susceptíveis de serem criticadas que Habermas vê a solução para se chegar a um entendimento mútuo e ao consenso. Ou seja, a pretensão à verdade remete para o consenso futuro resultante deste processo de discussão racional. Mas a situação ideal de fala é “*contrafáctica*” porque na maior parte dos casos não é possível verificar, discutir, justificar, etc., mas o pressuposto é condição de comunicação.

“Apenas agimos como se fosse real de forma a estarmos aptos a comunicar” (Habermas, 1981a: 180).

A partir destas breves anotações sobre a *Teoria da Acção Comunicacional* podemos, agora, tentar perceber de que forma a prática comunicacional continua a ocupar um lugar central na esfera pública. De acordo com Habermas, na utilização que fazemos da linguagem pode distinguir-se entre acção “comunicacional” e acção “estratégica”. A acção estratégica está orientada para o sucesso. Agir estrategicamente significa orientar o comportamento exclusivamente de forma a alcançar determinadas consequências. O indivíduo tenta alcançar os seus objectivos sem olhar aos outros envolvidos na interacção, por ex., através da força ou de truques. A acção comunicacional, pelo contrário, é orientada para o consenso. Neste caso, a comunicação é apenas usada para atingir a compreensão mútua e não para influenciar ou ser bem sucedido. Daí que a linguagem desempenhe um papel crucial nas sociedades modernas. É através da linguagem, é através da troca contínua de opiniões que criamos ordem, significado e racionalidade no nosso mundo. É através do agir comunicacional que os actores procuram um entendimento sobre uma situação de acção, a fim de coordenarem consensualmente os seus planos de acção e, assim, as suas acções (*ibidem.*).

A acção comunicacional é fulcral ao funcionamento da esfera pública porque se inscreve na prática comunicacional da vida quotidiana, implicando uma orientação *a priori* para um conceito mais alargado de racionalidade que remete para a noção de discurso argumentativo. Racionalidade e argumentação são conceitos interdependentes na medida em que a racionalidade comunicacional aponta para uma prática racional discursiva que possibilite a resolução de desacordos que não podem ser solucionados pelas rotinas comunicativas do dia-a-dia. Ou como Carreira da Silva bem descreve:

“A relação entre a racionalidade comunicativa e a prática da argumentação traduz, a um nível teórico mais abstracto, a ideia fundamental por detrás da concepção original de esfera pública burguesa – a discussão crítica e racional enquanto mecanismo privilegiado de resolução de conflitos” (Carreira da Silva, 2002: 97).

Quer isto dizer que o potencial para a discussão crítico-racional antes institucionalizado numa realidade historicamente contingente, a esfera pública clássica burguesa, encontra-se agora inscrito num conceito teórico muito mais abstracto, a acção comunicacional, com a sua promessa de um entendimento mútuo enquanto forma de coordenação da acção social. Se

a formação de opinião democrática se alicerçar nas pretensões de validade universalmente implícitas em todos os actos discursivos, a democracia pode deixar de estar baseada numa realidade historicamente contingente e passar a sê-lo na “capacidade trans-histórica da comunicação linguística humana” (*ibidem*).

9.3 Os *media* na “nova” esfera pública

De acordo com a tese habermasiana do declínio da esfera pública burguesa, na estrutura social do capitalismo tardio, o sistema separou-se da racionalidade do mundo da vida e desenvolveu a sua própria racionalidade de acção estratégica tecnocrática onde eficiência e crescimento se tornaram objectivos em si mesmos. Consequentemente, o sistema tem dificuldades em se justificar a si mesmo na sociedade de uma forma significativa. Noutros termos, pode dizer-se que a sociedade enquanto sistema, após ter-se separado do mundo da vida, volta a interferir neste último através de subsistemas regulados por meios não linguísticos, como o poder ou o dinheiro, que penetram ou “colonizam” os domínios da vida quotidiana cuja praxis comunicativa exige uma acção orientada para o entendimento mútuo dos actores em interacção.

A única oportunidade de restaurar o equilíbrio sistema/mundo da vida, segundo o diagnóstico de Habermas, seria através de uma justificação contínua da acção do sistema com a racionalidade do mundo da vida. No entanto, o diálogo entre essas duas racionalidades tem lugar na esfera pública, o que nos nossos tempos significa, no “espaço público mediatizado”, para utilizar a expressão de D. Wolton (1995). Implica, portanto, que nessa busca iluminista do ideal emancipador da racionalidade comunicacional, se dedique uma atenção especial ao papel dos mass media na configuração da esfera pública. Ora, este objectivo, estaria à partida impossibilitado no edifício teórico de Habermas, onde, os mass media, enquanto instrumento potencialmente degenerador da esfera pública, são um corpo estranho. De acordo com Carreira da Silva (2002: 56) o problema da relação actual entre a esfera pública e a acção dos mass media é ultrapassado por Habermas através da definição de duas tendências contraditórias e simultâneas. Por um lado, identifica a tendência para a utilização manipulativa dos meios de comunicação social para garantir a lealdade das massas e a procura por parte dos consumidores. Mas, por outro lado, apresenta o argumento de que os membros da sociedade civil, que se associam de forma voluntária e participam em organizações e movimentos sociais, têm a capacidade de criar poder legítimo através de acção comunicativa dialógica. Por outras palavras, Habermas tenta, no fundo, construir uma ponte entre o mundo

da vida e o sistema, enfatizando a influência potencial dos defensores ou activistas do meio ambiente, dos direitos humanos, do feminismo e de outros movimentos sociais. E é precisamente, como veremos de seguida, na defesa do poder emancipador da sociedade civil que Habermas passa a ancorar o seu ideal normativo comunicacional e, em certa medida, a sua democracia deliberativa.

A posição de Habermas sobre a reconfiguração da esfera pública tem vindo a evoluir ao longo dos anos. Segundo Carreira da Silva (2002: 138), os primeiros indicadores dessa evolução são visíveis na obra *O discurso filosófico da Modernidade* (1985). Aqui, a concepção unitária de esfera pública é preterida a favor de uma concepção multiforme, ainda que linguisticamente unida. Habermas fala de “uma rede altamente diferenciada de esferas públicas locais e supra-regionais, literárias, científicas e políticas, interpartidárias ou específicas de associações, dependentes dos *media* ou subculturais”, em que ocorrem processos discursivos de formação de opinião e da vontade, cujo principal objectivo é a difusão do conhecimento e da informação, bem como a sua interpenetração. As fronteiras entre estas múltiplas esferas públicas são “permeáveis; cada esfera pública está aberta também a outras esferas públicas” (Habermas, 1985b: 329). Mas, essa multiplicidade continua a ser conceptualizada como uma forma de unidade ou uma consciência colectiva ou comum: “todas as esferas públicas parciais remetem para uma esfera pública abrangente em que a sociedade na sua globalidade forma um saber sobre si mesma” (*ibid.*: 330). Ora, é exactamente na articulação dessa multiplicidade de esferas públicas que Habermas vê nos meios de comunicação uma potencial fonte de coesão: têm a função de *publicitarem* os conteúdos discutidos nas esferas públicas, bem como a de *facultarem* o *acesso* a estas últimas. Ou seja, a pluralidade de esferas públicas passa a ter nos mass media “um instrumento importante para a sua intercomunicação” (Carreira da Silva, 2002: 138).

É na sua última grande obra, *Entre Factos e Normas* (1992), que a inflexão do pensamento de Habermas sobre a configuração da esfera pública se torna particularmente visível. Aqui, a burocracia e o capital que, para o Habermas de 1962, constituíam um dos principais entraves à acção da publicidade crítica e racional, desempenham, no contexto da actual teoria democrática deliberativa, um papel completamente diferente. Agora, Habermas defende que o Estado é influenciado de modo indirecto pela esfera pública, não sendo já um produtor de *opacidade*, mas um potencial produtor de *transparência*, desde que o seu funcionamento interno seja regulado por uma lógica dotada de legitimidade racional-discursiva.

Para perceber essa lógica importa explicar como a democracia deliberativa, na concepção habermasiana, se baseia numa oposição binária entre o plano formal e institucionalizado dos órgãos do Estado e o plano informal e anárquico de formação da opinião com origem na sociedade civil. Seguindo o trabalho de Bernard Peters, Habermas desenvolve um modelo constitucional de circulação de poder caracterizado por uma relação entre um *centro* e uma *periferia*.¹⁰⁸ A área central do sistema político é formada pelas instituições de administração governamental, o sistema judicial e pelas instituições democráticas de formação de opinião (que incluem os corpos parlamentares, as eleições e os partidos políticos). A esfera pública está na periferia do sistema político e desempenha um papel crucial como “dique” para trazer ideias progressivas e emancipadoras da sociedade civil para o centro do sistema político (Habermas, 1992: 354).

A legitimidade das decisões políticas vinculativas depende, em grande medida, do facto de estas serem ou não motivadas por fluxos de comunicação iniciados na periferia do sistema político e que evoluem através dos procedimentos democráticos e constitucionais, situados à entrada dos “complexos parlamentar e judicial”.¹⁰⁹ Mais concretamente, a periferia, ou seja, a esfera pública, a sociedade civil e o mundo da vida, possuem um conjunto específico de capacidades de acção que incluem a aptidão de descobrir, identificar e tematizar de forma eficiente problemas latentes que exigem, na óptica dos participantes, “soluções políticas” (*ibid.*: 358). Além disso, a periferia também deve ser capaz de introduzir tais problemas, quer através do “complexo parlamentar”, quer através dos tribunais, no sistema político, de forma a “quebrar as rotinas padronizadas deste último” (*ibidem.*). E é precisamente a espontaneidade de formação de opinião na periferia que melhor se relaciona com a racionalização do mundo da vida:

“Esferas públicas fortes e autónomas deste tipo estão dependentes de um enraizamento social em associações da sociedade civil e de uma incorporação em padrões liberais da cultura política e da socialização; numa palavra, estão dependentes da concordância com o mundo da vida racional” (Habermas, 1992, p. 358).

A esfera pública nos anos 90 é, portanto, observada por Habermas, como uma estrutura comunicativa enraizada no mundo da vida através da

¹⁰⁸ J. Habermas, 1992: p. 354.

¹⁰⁹ “Complexo parlamentar” é uma expressão recorrente em *Entre Factos e Normas* (ver, por ex., 1992: 341, 352 ou 358).

rede de associações voluntárias da sociedade civil e que, em certa medida, funciona como “um sistema de alarme com sensores” (Habermas, 1992: 359). Além disso, é igualmente concebida como sendo capaz de apresentar possíveis soluções para os problemas por ela identificados, de modo a que sejam encarados pelos organismos formais institucionalizados como verdadeiros tópicos de discussão, e, ainda, de supervisionar o tratamento que o sistema político aplica a estes problemas. É, no fundo, um espaço social gerado pela acção comunicacional, que tanto pode decorrer das interacções físicas dos participantes como ser caracterizado pela presença virtual de leitores, telespectadores e ouvintes, cuja ligação é assegurada pelos meios de comunicação social.

Em suma, ao contrário da posição de 1962, em que os mass media são apontados como os principais produtores da *opacidade*, dado serem os instrumentos privilegiados da esfera pública manipulada pelos interesses privados, a partir dos anos 90 são apresentados como potenciais produtores de *transparência*, no contexto de um espaço público multiforme, mas linguisticamente unitário, em que a difusão das opiniões se faz precisamente através dos meios de comunicação social.

Assim, e esquematicamente,

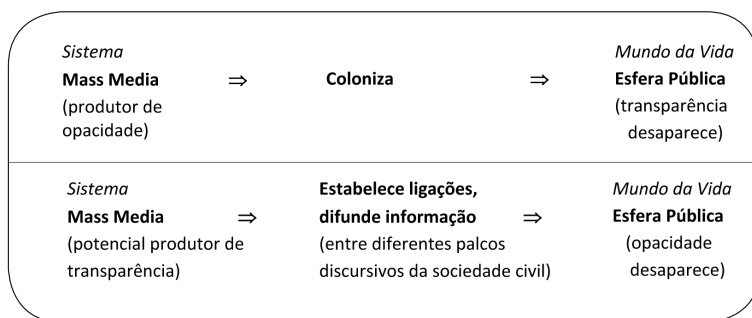


Figura 5 – O papel dos *mass media* na esfera pública em 1962 e 1992

Mas Habermas não tem ilusões. Na sua análise à comunicação política na sociedade mediática (Habermas 2006), por exemplo, podemos verificar que continua consciente de que a realidade dos mass media permanece dominada pela lógica económica do mercado. Daí que a sua influência negativa sobre uma esfera pública idealmente concebida enquanto fórum de debate racional intersubjectivo, só possa ser contrariada através de um sistema mediático autónomo ou auto-regulado¹¹⁰:

¹¹⁰ Habermas (2006): 419.

“Do ponto de vista da legitimidade democrática, o poder dos media permanece ‘sem culpa’ na medida em que os jornalistas operem num sistema mediático funcionalmente específico e *auto-regulador*”. A independência relativa dos mass media dos sistemas políticos e económicos foi uma pré-condição necessária à ascensão do que é agora chamado sociedade dos media” (Habermas, 2006: 419, itálico no original).

Este papel independente dos meios de comunicação faz parte, em última análise, das expectativas normativas ligadas à política deliberativa que se situam nas redes periféricas de formação de opinião:

“Na periferia do sistema político, a esfera pública está enraizada em redes de fluxo de mensagens selvagens - notícias, relatórios, comentários, discursos, cenas e imagens, exposições e filmes com conteúdo informativo, polémico, educativo ou de entretenimento. Essas *opiniões publicadas* são originadas por diversos tipos de actores – políticos e partidos políticos, lóbbistas e grupos de pressão, ou actores da sociedade civil” (Habermas, 2006: 415).

Seguindo a lógica de Habermas neste excerto, sobressai, então, o facto de a acção dos “lóbbistas e grupos de pressão” na esfera pública ser considerada importante para o funcionamento do sistema político. Também em *Facts and Norms* (2002), se pode considerar que Habermas sugere um papel para as relações públicas, enquanto “actor” na “periferia”, constituída por “jornalistas, agentes de imprensa, e membros da imprensa” que “recolhem informação, tomam decisões sobre a selecção e apresentação de ‘programas’ e que, em certa medida, controlam a entrada de tópicos, contribuições e autores numa esfera pública dominada pelos mass media” (1992: 376).

A conclusão mais interessante a retirar da evolução do pensamento de Habermas sobre a esfera pública em relação aos meios de comunicação social pode ser resumido em dois pontos fundamentais. Em 1.º lugar, há uma inversão no papel dos *media* na esfera pública uma vez que passam a ser considerados um elemento natural ou necessário ao funcionamento de uma esfera pública que necessita dos *inputs* das redes informais de comunicação com origem na periferia (sociedade civil) para criar opinião pública. Em 2.º lugar, essas redes informais de comunicação contribuem para a formação da opinião pública graças aos vários actores a operar na esfera mediática (jornalistas, relações públicas, lóbbistas, etc.) e que seleccionam os temas a tratar. A partir destas considerações, aquilo que nos parece mais curioso constatar é que Habermas, no fundo, reitera aquele que seria o *ideal regulador* do funcionamento interno da esfera pública, tal como o apreendeu na esfera pública burguesa: a ideia de um

entendimento intersubjectivo, discursivamente alcançado, dialogicamente partilhado e comunicativamente racional. A esfera pública mantém-se como a categoria central ideal para garantir a mediação entre os domínios privados e o Estado. Para que essa mediação seja efectiva, o discurso na esfera pública deve ser crítico e racional. Um discurso que deve estar acima da simples agregação dos interesses individuais e formar uma ponte entre o interesse próprio e o bem comum. Para que essa ponte exista, a sociedade deve institucionalizar as práticas do debate público racional, guiadas por uma *Teoria da Acção Comunicacional*. Consequentemente, o consenso irá emergir de um público racional que argumenta criticamente e debate temas de interesse público.

Até que ponto as relações públicas ao serviço de organizações com interesses claramente privados de eficácia e lucro podem contribuir para este ideal racional dialógico é a questão que nos propomos discutir de seguida.

CAPÍTULO 10

10. A acção das relações públicas na esfera pública

A partir da breve incursão anteriormente realizada sobre a evolução do conceito de esfera pública no pensamento de Habermas procuraremos agora analisar o papel das relações públicas na sociedade. A tese que aqui pretendemos desenvolver é que, apesar de a análise da emergência, transformação e desintegração da esfera pública burguesa ser historicamente circunscrita, podemos afirmar que a sua lógica e características internas são relevantes para aprofundar a reflexão sobre a actividade das relações públicas no seu contexto social.

Vários conceitos emergem da leitura de Habermas que permitem desenvolver essa reflexão. Em 1.º lugar, o binómio privado/público é importante na medida em que oferece a possibilidade de situar a acção das relações públicas precisamente na esfera pública. Seguidamente, e para justificar esse argumento, debatemos a possibilidade da acção das relações públicas na esfera pública poder ser pensada como a de um intérprete da racionalidade instrumental do sistema (a organização), na racionalidade comunicacional do mundo da vida (os públicos). Finalmente, fundamentamos a actividade comunicacional das empresas a partir da teoria da acção comunicacional como um modelo privilegiado para a prática ética das relações públicas na esfera pública contemporânea.

10.1 Relações públicas: entre a esfera privada e a esfera pública

O binómio público/privado é fundamental para compreender a argumentação habermasiana sobre a constituição e transformação estrutural da esfera pública. Não são, no entanto, conceitos de fácil compreensão, especialmente quando equacionados a partir do campo das relações públicas. Enquanto o conceito de “privado” é normalmente associado a todas as manifestações pessoais ou económicas de acção, já o conceito de “público” é mais ambíguo, ao permitir identificar, à partida, dois significados contrastantes: (1) o “público” que remete para os assuntos que afectam todas as pessoas e que é governado pelo Estado; ou (2) o “público”

que afecta todas as pessoas mas que não é exclusivamente do domínio do Estado. Este último caso dá forma à “esfera pública” habermasiana, enquanto reunião de pessoas privadas que debatem crítica e racionalmente assuntos de interesse público. É precisamente esta utilização do conceito de “público” que nos parece ser uma excelente ferramenta para analisar a esfera da actividade das relações públicas contemporâneas, especialmente visível nas grandes organizações empresariais.

Para perceber de que forma se podem analisar as relações públicas a partir do conceito de esfera pública comecemos por lembrar que na sociedade burguesa do século XVIII a separação entre privado e público estava bem delimitada. As forças do mercado eram consideradas como leis da natureza, que permitiam aos negócios operar da forma mais livre possível, sem interferência do Estado. Seria na esfera pública que os cidadãos se encontravam para trocar argumentos e chegar a acordo sobre as regras a ser adoptadas na esfera política e na forma das leis a impor aos cidadãos; e, seria na esfera privada que os mesmos indivíduos se reuniam para estabelecer trocas comerciais e acordar as condições dessas trocas. Esta é uma divisão clássica que continua presente na nossa interpretação da sociedade. Daí que nos tornemos cépticos quando as esferas política e económica e respectivos papéis se misturam: os representantes das empresas não devem perseguir interesses privados na arena política e as empresas, que olham para a sua área como privada, desaprovam a interferência pública (estatal).

A separação entre público e privado parece-nos central para mapear a esfera da prática das relações públicas. Com esse intuito, adoptamos a proposta da investigadora dinamarquesa Susanne Holmström (1996) que, a partir da divisão estrutural da sociedade apresentada por Habermas, identifica quatro esferas de acção: a esfera íntima (privada), a esfera sócio-económica, a esfera pública e a esfera pública estatal (1996: 27-28).

Quadro 6 – As quatro esferas de acção a partir de Habermas.

Relação	Emocional	Económica	Pública	Política (Estado)
Esfera	Íntima (privada)	Esfera sócio-económica	Esfera pública	Esfera pública jurídico-política
Função	Criação de cultura	Reprodução de bens materiais	Debate e formação de opinião	Legislativa/ executiva/ judicial
Critério	Afectivo	Lucro	Moralidade Legitimidade	Legalidade

As relações na esfera sócio-económica são privadas na medida em que a gestão de uma empresa não é acessível a todos. É nesta esfera que se desenvolve o mercado de produtos/serviços através do departamento de marketing/ventas e também, o mercado de trabalho, através do departamento de recursos humanos. As relações na esfera pública correspondem à discussão entre cidadãos livres, iguais e com interesses próprios, sobre temas de natureza social e política, na maior parte das vezes através dos meios de comunicação social. Enquanto as relações na esfera privada são guiadas por critérios de lucro, na esfera pública, as relações apoiam-se no critério da moralidade. A função da esfera económica é a reprodução dos bens materiais, a função da esfera pública é o debate e a formação de opinião pública. As relações que decorrem na esfera pública jurídico-política, isto é, entre os cidadãos e o Estado, são guiadas por critérios *legais*. Pelo contrário, se as relações ocorrem na esfera pública, o que está em questão é a *legitimidade* das acções, isto é, a aceitação de determinada conduta e valores subjacentes à acção.

Quando as relações decorrem na esfera sócio-económica estamos numa área privada que também tem um lado público na medida em que o mercado, acessível a todos, é público. Além disso, a fronteira entre privado e público não é estática pois há muitas acções da esfera económica que têm influência na sociedade. Ou seja, muitas discussões com origem no seio privado das empresas podem deslocar-se, ao longo do tempo, da esfera privada para a esfera pública. Isto acontece quando se deixa de ter relações económicas puras entre cidadãos privados e essas relações se tornam públicas, tanto na esfera pública jurídico-estatal como na esfera pública (dos *media*). Especialmente, quando as acções de uma empresa têm um grande impacto na sociedade ou vão contra o interesse público. Por exemplo, a questão sobre onde sediar uma instalação de co-incineração ou uma central de energia nuclear. Nestes casos, as empresas têm necessidade de *legitimar* as suas acções perante o público. Sublinhe-se que, por *legitimidade* entendemos a aceitação social das acções de uma organização – e não a *legalidade* dessas acções. Uma diferença importante na medida em que a legalidade só por si não implica possuir legitimidade social.

Há, portanto, temas sujeitos a debate na esfera pública que já estão legalmente regulados na esfera pública estatal. Sempre que um assunto deixa de ter um carácter meramente privado, por se tratar de um problema que também é de interesse público, ele desloca-se da esfera privada para a esfera pública e torna-se objecto de discussão pública. Ora, são precisamente esses assuntos públicos que dão forma ao campo da prática das relações públicas.

Nesta lógica, parece razoável pressupor que o crescimento do fenómeno das relações públicas nos anos mais recentes se deve à necessidade das empresas legitimarem as suas acções privadas na esfera pública. Uma ideia que Inger Jensen, outra investigadora dinamarquesa, expressa muito correctamente:

“Na minha opinião, o campo das relações públicas foi constituído na sociedade no processo histórico através do qual os indivíduos sentem que os valores sociais são influenciados quer pelas actividades das organizações privadas quer pelas intervenções governamentais, e, pelo facto histórico de que os indivíduos enquanto cidadãos reivindicam o direito e o dever de avaliar a legitimidade dessas actividades” (*apud*. Holmström, 1996: 28).

10.2 As relações públicas como intérprete do sistema

No ponto anterior atribuímos às relações públicas o papel de legitimar as acções das organizações na esfera pública, para que estas ganhem aceitação social. À luz de *A mudança estrutural da esfera pública* (1962), este papel, que é especialmente veiculado pelos meios de comunicação, parecerá impossível, na medida em que Habermas afirma que os mass media, através da lógica manipulativa das relações públicas, contribuíram para o declínio da esfera pública liberal. Na nossa opinião, este aparente contra-senso pode ser ultrapassado por duas razões. Em 1.º lugar, a noção de esfera pública burguesa, como o próprio autor realça, é “uma categoria que é típica de uma época” (Habermas, 1991: p. xvii). Logo, não se pode considerar que a descrição do contributo das relações públicas para o declínio da esfera pública, desenvolvida nos anos 60 do século passado, seja um retrato das relações públicas contemporâneas.¹¹¹ Na verdade, se seguirmos a lógica histórica dos clássicos quatro modelos apresentados por Grunig e Hunt (1984), a crítica habermasiana à actividade das relações públicas corresponde ao modelo assimétrico bidireccional das relações públicas praticado no início do século XX, e que se opõe ao modelo simétrico que, idealmente, se encontra hoje em funcionamento. Em 2.º lugar, como acabámos de destacar na secção 9.3, o próprio Habermas apresenta uma inflexão na análise do papel dos mass media na esfera pública ao descrever os meios de comunicação não como promotores

¹¹¹ Além disso, Habermas posiciona-se de uma forma menos absoluta na reedição em alemão de *A Mudança estrutural da esfera pública*, em 1990. Sem fazer referência específica às relações públicas, admite que se fizesse o estudo novamente, algumas das suas posições seriam menos pessimistas (1992: 457). A versão inglesa deste texto foi publicada na obra organizada por Craig Calhoun (1992) com o título: “Further reflections on the public sphere”.

de obscuridade, mas como potenciais promotores de transparência ao estabelecerem ligações e difundirem informação entre os diferentes palcos discursivos. Admite, portanto, que contribuem para a coesão de uma esfera pública linguisticamente unitária.

Face a esta reflexão, podemos então definir como ponto de partida do nosso raciocínio que as relações públicas operam na esfera pública tendo como objectivo último legitimar os interesses das organizações na sociedade em relação às exigências do bem comum. Se olharmos para esses interesses como puramente privados, como sinónimo de uma racionalidade estratégica e instrumental própria do sistema, estaremos a repetir a tese historicamente circunscrita do declínio da esfera pública burguesa. É por isso que R. Benson (2008) se admira por alguns investigadores se apropriarem da “acção comunicacional” como ideal ético da prática das relações públicas, como destacaremos mais à frente. Mas, se nos inspirarmos na inflexão de Habermas sobre o papel dos *media* na esfera pública e o seu potencial contributo para a emancipação da racionalidade comunicacional, podemos ver as relações públicas com outros olhos: como um “intérprete” da racionalidade instrumental do sistema (organização) na racionalidade orientada para a compreensão do mundo da vida (públicos). Dito por outras palavras, se percebermos o mundo da vida como uma expressão da racionalidade dos públicos da organização e a organização como expressão do sistema, a verdadeira questão a colocar será, então, se as relações públicas podem ou não oferecer a oportunidade de restaurar o par sistema/mundo da vida através de uma justificação contínua da acção do sistema na perspectiva da racionalidade do mundo da vida. Acreditamos que sim, como de seguida explicamos.

Importa salientar, antes de mais que, apesar de Habermas, mesmo nos seus últimos escritos, nunca defender directamente o trabalho das relações públicas, concede-lhes um “lugar” como actor na periferia do sistema político, a par dos jornalistas e dos lobistas, que controlam os temas em debate no espaço público (mediatizado). O que significa que, apesar de estar consciente da sua existência, considera que as relações públicas, tal como os outros agentes na arena mediática, continuam a agir de acordo com uma lógica sistémica manipulativa. Daí que, na nossa opinião, o problema em analisar as relações públicas a partir do conceito de esfera pública e de racionalidade comunicacional, não reside em saber se as relações públicas têm ou não um “lugar” na esfera pública, mas antes, na forma como utilizam esse “lugar” e quais os seus fins. Isto é, como “traduzem” a racionalidade do mundo da vida na racionalidade do sistema e vice-versa:

– Serão as relações públicas apenas uma ferramenta para o sistema forçar a sua racionalidade instrumental, isto é, para contribuir para o domínio dos interesses privados na esfera pública e consequente colonização do mundo da vida?

– Ou, pelo contrário, será a prática das relações públicas capaz de contribuir para a comunhão do sistema com a racionalidade do mundo da vida e, conseqüentemente, para a sua reintegração na sociedade?

A grande questão, no fundo, reside em saber se se pode utilizar o paradigma habermasiano, que distingue acção comunicacional de acção estratégica, na perspectiva das relações públicas. Uma distinção que permitirá perceber se as relações públicas podem ser praticadas de forma a contribuírem para reforçar a integração social das organizações ou se, simplesmente, contribuem para a coordenação da acção dos interesses particulares sistémicos da organização. No 1.º caso, promovendo a transparência das relações das organizações com a sociedade ou, no 2.º caso, acrescentando opacidade aos mecanismos de acção organizacional no espaço público.

Na nossa opinião, a forma como a “tradução” da racionalidade do mundo da vida é efectuada pelo sistema depende da forma como o profissional de relações públicas “olha” para os seus objectivos profissionais. A teoria dominante na investigação das relações públicas – a teoria da excelência das relações públicas – expôs, muito acertadamente, que esse “olhar” depende da adopção de um paradigma assimétrico ou simétrico das relações públicas e do correspondente papel social assumido pelo próprio profissional. Segundo Grunig e White (1992: 50-54), o profissional de relações públicas adopta um papel social assimétrico quando tem as seguintes visões do seu papel na sociedade:

1) “*papel social pragmático*” – as relações públicas são uma prática útil, acrescentam valor ao cliente ajudando-o a atingir os seus objectivos. Os profissionais que têm esta visão não vêem a necessidade dos códigos de conduta ou éticos, porque estes podem interferir na obtenção de resultados para os seus clientes;¹¹²

¹¹² Levado ao extremo, este papel significa que as relações públicas são utilizadas para fazer tudo o que permita obter lucro para a empresa. Um caso especialmente visível nos serviços prestados por algumas agências de relações públicas. O escândalo protagonizado pela Hill & Knowlton durante a Guerra no Golfo – na utilização de testemunhos falsos sobre o que se passava em campo de guerra – é um bom exemplo do pragmatismo exagerado de uma agência de relações públicas ao serviço do governo dos EUA.

- 2) “*papel social conservador*” – as relações públicas são um instrumento de defesa do poder dos economicamente poderosos ao contribuírem para manter um sistema de privilégios;¹¹³
- 3) “*papel social radical*” – apesar de oposto ao papel social anterior continua a ter pressupostos assimétricos na medida em que o profissional vê as relações públicas como um instrumento que utiliza a pesquisa e a informação para as organizações ganharem poder.

Apenas aquele profissional de relações públicas que adoptar um “*papel social idealista*” se fundamenta em pressupostos simétricos. Este papel está vigente nos códigos de conduta, em muitas definições de relações públicas e subjaz, claramente, à teoria da excelência das relações públicas:

“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 na sociedade” (Grunig, 1992: 9).

Para ser fiel a este papel social idealista, o profissional de relações públicas recorre ao modelo simétrico bidireccional de comunicação, o único que contribui para a resolução pacífica dos conflitos entre os diferentes grupos da sociedade tendo em vista o interesse público. Portanto, um papel que assume uma sociedade progressista e pluralista, onde a diversidade de visões e a sua reconciliação conduz ao progresso social (Grunig e White, 1992: 53).

Segundo os autores da “teoria da excelência”, este modelo simétrico opõe-se à perspectiva dominante na prática das relações públicas: a visão de que “as relações públicas são uma forma de obter o que uma organização quer sem modificar o seu comportamento nem compromissos” (Grunig e White, 1992: 39). Isto é, uma prática das relações públicas que guia a sua conduta unicamente pela imposição dos objectivos da organização junto dos públicos. No entanto, esta é uma atitude que o livro de Grunig não endossa porque: “conduz os profissionais de relações públicas em direcção a acções que não são éticas, mas socialmente irresponsáveis e ineficazes” (*ibid.*: 40). Pelo contrário, acreditam que os departamentos de relações públicas excelentes adoptam a perspectiva de que “as relações públicas são um processo simétrico de compromisso e negociação e não uma guerra pelo poder” (*ibid.*: 39). Além disso, defendem o modelo simétrico bidireccional

¹¹³ Se defendem e mantêm o *statu quo* das organizações contribuem para a desigualdade social (Pimlott, 1951)

de relações públicas para gerir o conflito e melhorar a compreensão entre a organização e os seus públicos e, também, pela sua eficácia: “No longo prazo, a visão simétrica é mais efectiva. As organizações obtêm mais do que querem quando desistem de algo que querem” (*ibid.*).

Face ao argumento da *eficácia* patente nesta última citação somos interpelados pela sua aparente ambiguidade, numa lógica habermasiana. A defesa do modelo simétrico em detrimento do assimétrico poderia explicar-se, à partida, pelo facto de o segundo remeter para uma aproximação estratégica das relações públicas, orientadas por uma racionalidade instrumental, que tem como ponto de partida os objectivos e interesses da organização. Pelo contrário, o modelo simétrico estaria contextualizado numa racionalidade comunicacional em que os objectivos da organização seriam formados intersubjectivamente como parte do processo comunicacional entre organização e públicos. No entanto, ao realçarem que “a visão simétrica é mais efectiva” sugerem um propósito de *racionalidade estratégica*. Afinal, não podemos esquecer que é o próprio Grunig que afirma poder medir a excelência das relações públicas em relação à questão: “Como, porquê, e em que medida a comunicação influencia o sucesso de uma organização em atingir os seus objectivos?” (1992: 1)

Para perceber como o modelo simétrico, enquadrado pelo “papel social ideal” das relações públicas, pode ter pressupostos de uma racionalidade comunicacional, é necessário desmontar o conceito *sui generis* de “estratégia simétrica” na argumentação dos autores da *Excelência das relações públicas*. De acordo com Grunig e Repper (1992: 123), o conceito de “estratégia” pode ser entendido de duas formas opostas: manipulação e interdependência. A segunda conotação é preferida por duas razões principais: permite definir estratégia a partir da “norma da reciprocidade”, inspirada no sociólogo Alvin Gouldner (1960) e, conseqüentemente, possibilita a defesa da prática de um tipo de “persuasão ética ou simétrica”. As organizações excelentes, que seguem a norma da reciprocidade, perceberam que podem obter mais do que querem ao dar aos públicos aquilo que estes querem. A reciprocidade implica que os públicos também estejam dispostos a desistir de algo que querem a favor da organização. Mas não estará esta lógica da reciprocidade fadada a falhar sempre que um actor (uma organização) tenha mais poder que o outro (o público)? Aliás, esta mesma crítica – a desigualdade de poder – havia já sido apontada por Rakow (1989) como prova da impraticabilidade do modelo simétrico: no sistema social americano as organizações têm mais poder que os públicos e, por isso mesmo, não têm motivação para a reciprocidade. Grunig respondeu a esta crítica através da descrição do fenómeno de muitos grupos activistas: apesar de terem

menos poder que as grandes corporações (ou os governos), não deixam de reivindicar e até, em certos momentos, concretizar os seus objectivos (Grunig, Grunig e Dozier, 2002: 325). Além disso, também de acordo com Gouldner (1960), “uma norma de reciprocidade generalizada” resolve o dilema da desigualdade de poder. As organizações que não aderirem a esta norma geral perdem a confiança e a credibilidade da sociedade a que pertencem. A norma da reciprocidade é a essência daquilo que é geralmente denominado de responsabilidade social:

“[a norma da reciprocidade] estabelece motivos para o retorno dos benefícios mesmo quando as diferenças de poder possam convidar à exploração. A norma, portanto, salvaguarda as pessoas poderosas contra as tentações do seu próprio estatuto” (Gouldner *apud* Grunig e White, 1992: 47).

Por outras palavras, quando se pressupõe que a outra parte vai reciprocamente as nossas acções, podemos tratá-lo de forma justa, mesmo tendo mais poder. Daí que Grunig e White concluam que a norma da reciprocidade sublinha a perspectiva simétrica da comunicação praticada pelas relações públicas excelentes e faz com que esta seja uma perspectiva “inerentemente ética” (*ibid.*: 57). E é precisamente esta perspectiva ética que levou o professor de Maryland a defender a existência de “persuasão ética” no âmbito da teoria da “estratégia simétrica” das relações públicas, no seu último livro com Larissa Grunig e David Dozier (2002). Mas, com a ressalva de que as relações públicas recorrem à “persuasão ética” apenas se essa persuasão for simétrica, ou seja, quando tanto a organização como os públicos estão aptos a iniciar processos comunicacionais que têm como alvo a resolução de conflitos e a intercompreensão através do diálogo (Grunig, Grunig e Dozier, 2002: 316). No fundo, pode concluir-se que a expressão “persuasão simétrica ou ética” apenas foi cunhada como resposta aos críticos que acusaram o modelo simétrico de ser demasiado idealista, pois, na verdade, na sua génese, “intercompreensão”, de acordo com Grunig e Grunig, “é o principal objectivo das relações públicas e não a persuasão” (1992: 289).

Ora, esta ideia de que a prática das relações públicas é ética porque almeja a compreensão mútua através da discussão de temas de interesse comum é claramente habermasiana. Daí que Pearson (1989) tenha construído uma teoria ética das relações públicas a partir do paradigma comunicacional e que Burkart (2004, 2009) proponha uma “teoria das relações públicas orientada para o consenso” como forma de planificar e avaliar a comunicação das relações públicas. É a partir das suas propostas, apresentadas de seguida, que se percebe que a defesa da prática das relações

públicas na esfera pública - como intérprete do sistema no mundo da vida – só é possível quando a sua prática se guia por princípios éticos.

10.3 A ética das relações públicas na esfera pública

Analisar o fenómeno das relações públicas a partir do paradigma habermasiano não é uma ideia completamente original. Habermas tem sido o pilar da investigação em relações públicas com especial incidência na Dinamarca, com Susanne Holmström e Inger Jensen, e na Áustria, com Roland Burkart e Julianne Raupp. O canadiano Ron Pearson (1989, 1989a) foi o 1.º autor a apresentar uma análise ética das relações públicas inspirado no filósofo alemão. Uma proposta especialmente interessante na medida em que foi incorporada na Teoria da Excelência das relações públicas, fundamentando a visão simétrica das relações públicas (Grunig e White, 1992: 58-61).¹¹⁴ Olhadas na sua globalidade, as investigações de relações públicas com um enquadramento habermasiano são importantes na medida em que contribuem para a constituição de um paradigma normativo e comunicacional das relações públicas.

A teoria ética das relações públicas de Pearson (1989) inspira-se na “ética da discussão” delineada pelos filósofos alemães Karl-Otto Apel e Jürgen Habermas, nos anos 60, 70, que se propuseram abordar a ética na linha iluminista inspirada por Kant. Quer isto dizer que partiam do princípio de que a “razão” humana, na sua autonomia e liberdade, dispõe de meios suficientes para determinar a “lei moral”, ou seja, as normas éticas do comportamento humano em sociedade. A grande inovação da ética da discussão, em particular em relação à deontologia kantiana, é que se trata de uma concepção *dialógica* da razão inspirada no *linguistic turn* da filosofia analítica, nomeadamente na teoria dos “actos de fala” (*speech acts*), já referidos na secção 1.2. Enquanto em Kant a determinação do princípio ético universal (imperativo categórico) e a sua fundamentação é obra da reflexão solitária de uma razão “monológica”, para Habermas e Apel, a indagação ética é associada a uma “razão comunicacional”, concretizada numa discussão aberta à pluralidade dos membros de uma comunidade ideal de argumentação. Esta discussão, se tiver por objecto problemas de fundamentação de normas ou princípios práticos, e se for puramente racional, isto é, se decorrer sem dominação, conduzirá a uma solução *consensual* dos problemas.

¹¹⁴ De facto, as únicas referências a Habermas ao longo da extensa obra “Excellence” deve-se, exactamente, à citação da investigação de Ron Pearson, especialmente, a sua proposta de comparar o conceito de diálogo com o conceito de “situação ideal de fala”.

Como realçámos atrás, Habermas parte do princípio de que é a ideia de comunicação que nos constitui e que encerra os critérios de validade da própria comunicação e dos seus resultados. Ao falar e discutir sobre questões normativas, que são as que nos separam, expressamos as nossas posições contrárias. Mas se dialogamos é porque procuramos o consenso. Não o consenso alcançado numa acção estratégica, em que a relação entre os falantes não é simétrica mas desigual (relação de domínio de uns sobre os outros, patente num modelo assimétrico de relações públicas), mas sim o consenso alcançado numa comunicação justa e simétrica – acordo que merece ser qualificado de racional.

A discussão, portanto, é um conceito-chave na ética habermasiana na medida em que apenas aquele discurso que tem lugar sob determinadas condições pode ser considerado como produtor de verdade e de normas consensuais. Na sua essência, esse consenso deve ser justificado, isto é, deve ser o resultado do melhor argumento sem coerção. De acordo com Habermas, as condições sob as quais a justificação do consenso pode ocorrer estão marcadas pela oportunidade simétrica dos participantes assumirem posições de diálogo nos vários tipos de actos de fala. Essas condições constituem a “situação ideal de fala”, um espaço (a esfera pública) no qual o orador (ou a organização) e o ouvinte (público) comunicam. Transpondo esta ideia para a actividade das relações públicas, a teoria de Pearson (1989) incide na possibilidade de se pensar numa “situação ideal de relações públicas” na esfera pública, onde as organizações e os públicos interagem. Mais concretamente, pressupõe que a “situação ideal de relações públicas” é uma pré-condição para a prática de relações públicas éticas, que possibilitam a compreensão mútua entre a organização e os seus públicos e minimize os desequilíbrios entre ambos (Pearson, 1989: 241).

Assim, tal como na “situação ideal de fala”, que se caracteriza pelo diálogo e pelo acordo dos participantes no diálogo sobre um conjunto de regras que facilite esse mesmo diálogo, também a “situação ideal de relações públicas” seria um pressuposto de todos os actos de fala, facilitando o diálogo entre a organização e os seus públicos. Este paralelismo teria consequências nos diferentes tipos de actos de fala:

- 1) *Comunicativos* – são actos de fala que devem ser *inteligíveis* para a pessoa a que se dirigem. O comunicador deve “clarificar, oferecer sinónimos, fazer as repetições necessárias para que o ouvinte o perceba, e seleccionar os canais de comunicação que melhorem a possibilidade de intercompreensão” (Pearson, 1989 *apud* Grunig e White, 1992: 58).
- 2) *Constatativos* – são actos de fala que “afirmam, reportam, explicam, predizem, negam, objectam ou estimam”. Eles “fazem uma pretensão

implícita à verdade” e o comunicador deve suportar essa pretensão à verdade *providenciando fundamentos ou razões* (*ibid.*: 59)

3) *Representativos* – são “actos de fala expressivos que revelam como um orador se sente”. Ao fazer tais afirmações, o comunicador deve *ser sincero e mostrar honestidade* com um comportamento “que corresponda à sua intenção expressa” (*ibid.*).

4) *Regulativos* – são actos de fala que “incluem ordens, comandos, pedidos, admoestações, promessas, acordos e recusas”. Ao fazê-los, o orador reivindica que se *baseiam em normas válidas* ou na sua autoridade e responsabilidade. O comunicador deve, por isso, justificar essas pretensões explicando as normas que dão ao emissor a convicção de que está correcto. Se o receptor discordar, a reivindicação deve ser debatida (*ibid.*).

No entanto, a “situação ideal de relações públicas”, tal como a “situação ideal de fala” é contrafáctica, o que significa que nem sempre se reúnem as condições da sua existência. É por isso que, como Pearson (1989) bem explica, mesmo seguindo as regras de diálogo, as organizações e os públicos nem sempre chegam a consenso sobre as decisões práticas a tomar. Em caso de desacordo é natural que as pessoas entrem em debate, mas o que é correcto ou errado só pode ser determinado através do diálogo e não pela evidência de dados providenciados pela organização. Pearson exemplifica o seu raciocínio através do seguinte caso: quando uma organização afirma que promove a ascensão de minorias ao topo hierárquico dos executivos, esta afirmação só poderá ser considerada “verdade” quando um representante do público minoritário e a organização concordarem que é verdade (*ibid.*: 239).

A importância do diálogo para a intercompreensão é também central ao denominado “COPR Model: consensus-oriented public relations”, proposto por Roland Burkart. No entanto, ao contrário de Pearson, este investigador austríaco afirma não procurar princípios éticos nem propor uma tentativa ingénua de transferência dos princípios de intercompreensão habermasianos directamente para a realidade das relações públicas (Burkart, 2009: 144). Burkart preocupa-se em propor um modelo que possibilite à organização e aos seus públicos chegarem à intercompreensão e, conseqüentemente, ao consenso, especialmente útil em situações de conflito. Quer isto dizer que se trata de um modelo para legitimar as acções das organizações na sociedade nas situações em que o público questiona as mensagens da organização e não acredita nas pretensões de validade que lhes estão subjacentes. Mais concretamente, de acordo com Burkart (ver figura 6), os receptores podem duvidar da *veracidade* das asserções (mundo

objectivo), da *sinceridade* (mundo subjectivo) e *legitimidade* (mundo social) dos comunicadores ao serviço das organizações, como se pode ver representado no esquema seguinte.

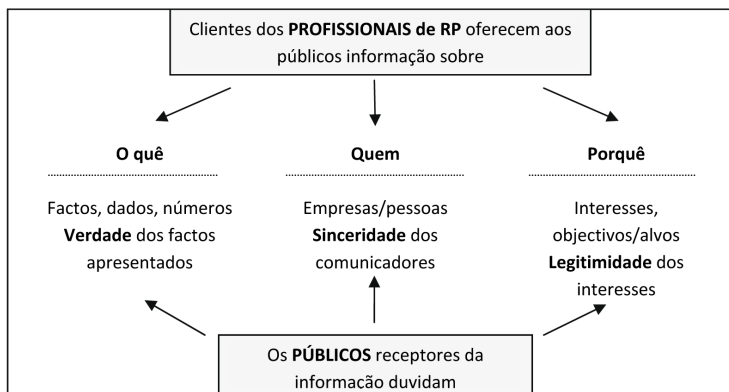


Figura 6 – COPR Model: as relações públicas orientadas para o consenso (Burkart, 2009)

A aplicação prática do modelo subdivide-se em quatro fases principais (Burkart, 2009: 152-157):

1. *Informação*. Ter um conhecimento aprofundado sobre determinado tema é um pré-requisito para se poder fazer julgamentos racionais. O relações públicas deve conhecer os factos relevantes e torná-los acessíveis aos públicos afectados. A qualidade da informação deve ser clara, em relação quer a dados ou a pessoas/instituições envolvidas, quer à legitimidade dos projectos da organização em questão.
2. *Discussão*. Quando um tema é controverso as pretensões de validade são postas seriamente em causa, daí que se deva passar à “fase-discussão” (*ibid.*: 2009: 153). Pode recorrer-se aos métodos clássicos de assessoria de imprensa e a outras formas de discussão: assembleias civis, conferências com *experts*, mesas redondas, *chats on line* monitorizados, etc.
3. *Discurso*. O relações públicas deve perceber quais as pretensões de validade que estão em disputa e que necessitam ser validadas através do debate discursivo. Se houver dúvidas sobre a *verdade* das afirmações da empresa o discurso deve basear-se em evidências científicas ou técnicas (ex. relatórios, auditorias); se as dúvidas incidirem na *legitimidade* do projecto o objecto do discurso será a justificação dos interesses, objectivos e decisões. A *sinceridade* é a única pretensão de validade que não pode ser objecto de discurso, uma vez que o orador só poderá provar a sua sinceridade através de acções subsequentes e não de argumentos.

4. *Definição da situação* - nesta última fase verifica-se se o consenso foi alcançado ou quais as pretensões de validade que ainda continuam a ser alvo de discórdia. A partir deste ponto, a organização decide o que pretende fazer e como continuar a comunicar. Daí que seja um modelo útil para a planificação mas também para avaliação da eficácia da comunicação das relações públicas.

Em suma, de acordo com Burkart, a intercompreensão desempenha um papel importante na gestão do processo das relações públicas porque as organizações são forçadas a apresentar bons argumentos na comunicação dos seus interesses – por outras palavras, têm que fazer com que os públicos *compreendam* as suas acções (2009: 145). Este ponto de vista é similar à posição de James E. Grunig e ao seu modelo simétrico bidireccional de relações públicas, que enfatiza a “compreensão mútua” como o objectivo último das relações públicas. O modelo COPR pretende ser uma ferramenta ao serviço das relações públicas para aumentar a probabilidade de solucionar conflitos através do diálogo e gerar a aceitação das organizações na sociedade, mas claro que não se trata de “apertar um botão de relações públicas” (Burkart, 2004: 465). Essa aceitação só poderá emergir entre as pessoas envolvidas se o processo de intercompreensão tiver funcionado com sucesso. O pré-requisito para esse sucesso é que a necessidade de diálogo sentida por parte dos públicos, especialmente quando se sentem ameaçados pelas acções das empresas, seja levada a sério tanto pelas próprias organizações como pelos profissionais de relações públicas.

No fundo, tanto o Modelo COPR de Burkart como a “situação ideal de relações públicas” de Pearson se aproximam muito dos pressupostos éticos da teoria da excelência, em evidência no parágrafo seguinte:

“O modelo simétrico bidireccional evita o problema do relativismo ético porque define a ética mais como o processo do que como o resultado das relações públicas. As relações públicas simétricas providenciam um fórum para o diálogo, a discussão e discurso sobre temas em relação aos quais as pessoas com diferentes valores chegam geralmente a diferentes conclusões. Desde que esse diálogo seja estruturado de acordo com regras éticas, o resultado será ético” (Grunig e Grunig, 1992: 308).

As muitas páginas que Grunig dedica à sua teoria simétrica das relações públicas fundamentam-se numa comunicação de tipo dialógico e na possibilidade da discussão em termos de consenso. Ao elevar o processo de colaboração que ocorre entre a organização e os seus públicos ultrapassa a noção estratégica de consenso, visto que o consenso, no

sentido de Habermas, resulta de uma comunicação aberta, sem objectivos estratégicos. Esta perspectiva aproxima-se da teoria ética das relações públicas enquadrada na filosofia de Jürgen Habermas, defendida por Ron Pearson (1989) por três razões principais. Em 1.º lugar, tal como Pearson, Grunig parte do princípio de que a relação habitual entre empresa e públicos é de desequilíbrio de poder porque muitas empresas ignoram, pura e simplesmente, as consequências das suas acções quando os seus objectivos individuais são colocados à prova. Daí afirmar que o oposto só irá acontecer se os profissionais reagirem a um imperativo de ordem moral:

“Acreditamos que as relações públicas devem basear-se mais numa perspectiva que incorpore a ética no processo de relações públicas do que numa posição que debata apenas a ética dos resultados alcançados. Com tal aproximação poderia, por exemplo, estabelecer-se um diálogo entre a indústria do tabaco e os grupos de fumadores e de anti-tabaco [...]. O resultado seria ético se todas as partes participassem na tomada de decisões e aceitassem as consequências” (Grunig e White, 1992: 57).

Em 2.º lugar, o próprio Grunig considera a teoria ética de Pearson paralela à sua teoria simétrica pelo facto de ambos concordarem com a importância de uma teoria ética das relações públicas que se baseie na seguinte premissa básica e em dois imperativos morais (Pearson *apud* Grunig e White, 1992: 60):

Premissa básica: A ética nas relações públicas não é, fundamentalmente, uma questão sobre se é certo ou errado dizer a verdade, roubar clientes, aceitar almoços ou subornos ou passar informações confidenciais, etc. A prática ética das relações públicas é, fundamentalmente, a questão de implementar e manter a comunicação entre sistemas inter-organizacionais que questionem, discutam e validem essas e outras pretensões éticas substantivas.

Imperativo moral básico: 1) É um imperativo moral estabelecer e manter relações comunicacionais com todos os públicos afectados pela acção da organização; 2) É um imperativo moral melhorar a qualidade dessas relações comunicacionais, isto é, torná-las mais dialógicas. Mais precisa e concretamente, isto significa trabalhar no sentido de identificar, clarificar e modificar as regras que permitem que a compreensão entre a organização e os públicos, e o acordo sobre as regras comunicacionais, se tornem cada vez mais positivas”.

Finalmente, Grunig fundamenta-se em Pearson para defender que a prática simétrica das relações públicas contribui para a prática ética das relações públicas. Pearson parte da filosofia de Habermas para defender

que a competência e a habilidade para dialogar é um estado fundamental do desenvolvimento moral do indivíduo. Quanto mais desenvolvido eticamente for um indivíduo mais probabilidades haverá de que irá dialogar tendo em vista a intercompreensão e assim, decidir o que é moral (Pearson, 1989, 244). Paralelamente, pode depreender-se que, quanto mais desenvolvida eticamente for uma organização e o seu departamento de relações públicas, mais facilmente aplicará programas de relações públicas simétricos e, conseqüentemente, contribuirá para a aceitação social das acções da organização na esfera pública.

Pode concluir-se que a ética ocupa, portanto, um lugar central na definição de um ideal para a prática das relações públicas, facilmente comprovado pelos códigos éticos adoptados pelas mais diversas associações nacionais e internacionais de relações públicas. A atenção dada a estes códigos é, na maior parte das vezes, justificada pelo poder desta actividade, como o Código de Atenas bem sublinha:

“A utilização de técnicas que permitem entrar simultaneamente em contacto com milhões de homens dá aos profissionais de Relações Públicas um poder que importa limitar pelo respeito de uma moral bem definida”.¹¹⁵

Além disso, numa análise de pormenor, o Código de Atenas mostra mesmo um paralelo quer com a visão simétrica das relações públicas de Grunig, quer com as condições do discurso ético de Habermas:

“[O relações públicas] deve tomar o compromisso de criar as condições morais, psicológicas e intelectuais do autêntico diálogo, e de reconhecer às partes em presença o direito de expor o caso de que se trata e exprimir o seu ponto de vista próprio (artigo 7)”.

Ao entendermos a teoria simétrica das relações públicas e o Código de Atenas como manifestações da prática ideal de relações públicas, podemos concluir que o conceito de comunicação simétrica é colocado no centro do paradigma comunicacional de Habermas. É a partir deste pressuposto que, seguidamente, analisamos o estudo empírico apresentado nesta dissertação.

¹¹⁵ O Código de Atenas pode ser consultado em http://www.ipra.org/pdf/Code_of_Athens.pdf (acedido em Janeiro 2011).

CAPÍTULO 11

11. Uma leitura habermasiana do estudo empírico

A partir dos dois tipos de racionalidade delineados por Habermas e dos conceitos de acção comunicacional e acção estratégica, a partir da sua ética da discussão e pretensões de validade da pragmática universal podemos construir uma moldura interpretativa da actividade das relações públicas segundo os conceitos centrais da teoria de Grunig: comunicação simétrica e comunicação assimétrica. A mensagem principal da teoria de Grunig é que a prática das relações públicas excelentes se desenvolve através da comunicação simétrica. O factor fundamental para que a comunicação possa ser classificada de simétrica, numa perspectiva habermasiana, é que se guie pela acção comunicacional e não pela acção estratégica. Ou seja, a comunicação só será simétrica se o diálogo entre a organização e os públicos se estabelecer a partir da racionalidade do mundo da vida, orientado para a intercompreensão. Caso se guie pela racionalidade estratégica do sistema, a comunicação das relações públicas é assimétrica, não ética, e um abuso da esfera pública.

A maioria dos profissionais de relações públicas afirma com naturalidade ter a comunicação no centro da sua actividade quotidiana. Aliás, isso está patente nos próprios cargos profissionais, por ex., director de comunicação ou assessor de comunicação. No entanto, numa perspectiva habermasiana é possível “comunicar” sem verdadeiramente comunicar. Quer isto dizer que quando as relações públicas utilizam a linguagem para alcançar o apoio da esfera pública em relação aos objectivos económicos da organização e não para alcançar a intercompreensão entre a organização e os seus públicos, a linguagem não está a ser utilizada para comunicar mas como um meio de manipulação. O que significa que a linguagem está a ser utilizada assimetricamente segundo uma racionalidade própria do sistema. Apenas num paradigma comunicacional que se funda na linguagem enquanto meio intersubjectivo para alcançar a compreensão mútua é possível falar de relações públicas praticadas sob o ideal expresso no Código de Atenas e que sublinha o carácter simétrico da comunicação:

“[O profissional de relações públicas] deve proibir a si mesmo utilizar qualquer método ou técnica “manipulativa” para criar motivações subconscientes que, privando o indivíduo do seu livre arbítrio, lhe tirem a responsabilidade pelos seus próprios actos (artigo 13)”.

Assim, esquematicamente, a análise dos conceitos de Grunig no contexto da perspectiva habermasiana pode ser resumida da seguinte forma:

Paradigma de relações públicas de Grunig	Paradigma comunicacional de Habermas	
	Participantes no diálogo (organização ↔ públicos): 1. Racionalidade 2. Orientação	Natureza do diálogo: 1. Conceito de acção 2. Avaliação ética
Comunicação Simétrica	1. Mundo da vida ↔ mundo da vida 2. Intercompreensão ↔ intercompreensão	1. Acção comunicacional 2. Conduta ética na esfera pública
“Comunicação” Assimétrica	1. Sistema ↔ mundo da vida 2. Estratégia ↔ intercompreensão	1. Acção estratégica 2. Abuso da esfera pública (conduta não ética)

É a partir destes pontos-chave que nos propomos analisar o estudo empírico que desenvolvemos no âmbito desta dissertação e que foi apresentado no capítulo anterior. Nessa análise começamos por recordar (1) a questão de investigação subjacente ao estudo, (2) as principais conclusões do estudo, para ensaiarmos (3) uma resposta à questão deixada em aberto pela análise crítica desse mesmo estudo.

(1) Questão de investigação

Como podem as relações públicas, estando ao serviço de interesses privados, contribuir para a construção de uma opinião pública esclarecida?

(2) Principais conclusões do estudo

“Temos que ter uma ética muito bem assente, até porque há uma desconfiança intrínseca à nossa actividade”. Esta citação de um dos agentes de relações públicas entrevistados ilustra na perfeição as duas principais conclusões retiradas no estudo empírico. A primeira conclusão prende-se com a forma como o profissional de relações públicas se define, tanto no discurso pessoal como nas mensagens institucionalizadas pelas associações profissionais. O profissional de relações públicas define-se como um

“conselheiro estratégico” das organizações na área da comunicação, que recorre a mecanismos *persuasivos legítimos* na interacção com os diferentes públicos, fundamentando por uma postura ética. Uma postura ética que define o *self* profissional: 1) ser a “voz da consciência” da organização; 2) ter uma visão panóptica da organização; 3) auscultar os públicos antes de tomar decisões; 4) ter abertura à sociedade e 5) construir relações. No caso concreto do “aconselhamento estratégico” na relação com os jornalistas (a actividade de relações públicas mais polémica), os profissionais defendem adoptar uma postura de “transparência informativa” enquanto “fonte institucionalizada” decorrente das seguintes variáveis: i) grande disponibilidade; ii) credibilidade; iii) abertura; iv) relação inter-pessoal de confiança. Mais uma vez, esta postura depende da adopção de valores profissionais com especial realce para a honestidade e lealdade, pelo respeito pela liberdade de expressão e de comunicação, e pelo cuidado em fomentar o diálogo e salvaguardar o interesse público.

Em relação à segunda conclusão principal do nosso estudo, é precisamente a falta de uma postura ética que decorre da análise ao que é dito na imprensa sobre as relações públicas: uma actividade especialmente associada a mecanismos *persuasivos ilegítimos* de assessoria de imprensa. A imagem mediática da actividade de assessoria de imprensa está muito conotada com tráfico de influências e manipulação do campo jornalístico, tendo em vista a prossecução de objectivos puramente privados (especialmente visíveis na comunicação política).

(3) *Questão deixada em aberto*

Na análise crítica das conclusões do estudo constatámos que a imagem que os profissionais têm sobre a sua própria actividade se enquadra nos pressupostos simétricos de comunicação na medida em que realçam a importância de estar aberto aos *inputs* provenientes do meio ambiente para construir relações harmoniosas entre a organização e os públicos, adoptando uma postura ética em todas as interacções. Neste sentido, admitem contribuir para a construção de uma opinião pública esclarecida na medida em que dão uma voz à organização na esfera pública (especialmente, na esfera mediática) sem deixar de respeitar as vozes dos seus diferentes públicos. Pelo contrário, a imagem veiculada na imprensa sobre a actividade desenvolvida pelas agências de comunicação enquadra-se nos pressupostos assimétricos de comunicação, fundamentados no desequilíbrio da relação da organização com os seus públicos. Neste sentido, a actividade de relações públicas contribui para a construção de uma opinião pública formatada pelas vozes corporativas.

No entanto, a importância dada ao papel de “conselheiro estratégico” das relações públicas desenvolvidas no seio das organizações empresariais deixa em aberto a necessidade de encontrar uma moldura interpretativa dessa mesma realidade. Ou seja, como podem as relações públicas ser estratégicas e ao mesmo tempo promover o equilíbrio entre uma empresa e os seus públicos? A resposta a esta questão pode ser desenvolvida a partir da integração do paradigma de relações públicas de Grunig com o paradigma comunicacional de Habermas, resumida no quadro anterior.

Como já realçámos antes, a grande novidade da teoria das relações públicas preconizada por Grunig reside em permitir uma leitura habermasiana das relações públicas enquanto intérprete da racionalidade do sistema (a empresa) na racionalidade comunicacional do mundo da vida (os públicos). Ao atribuir uma racionalidade comunicacional à acção do sistema (ou de uma organização) pode argumentar-se que a comunicação simétrica das relações públicas contribui para a intercompreensão das organizações com os seus diferentes públicos. E, assim, permite legitimar a acção das organizações no mundo da vida. Segundo esta lógica, a defesa de um posicionamento estratégico pelos profissionais entrevistados no âmbito do nosso estudo empírico pode ser entendida no sentido de “estratégia simétrica” e segundo a “norma da reciprocidade” teorizado por Grunig. Isto é, uma actividade comunicacional que é desenvolvida tendo em vista a intercompreensão entre a organização e os seus públicos e, conseqüentemente, o consenso sobre a legitimidade da acção das organizações na esfera pública.

O grande potencial das teorias de Habermas para a interpretação da actividade das relações públicas reside, assim, na possibilidade de se afirmar que, na lógica abstracta da racionalidade instrumental, o dinheiro e o poder passam a ter que se justificar através de processos comunicacionais, numa sociedade em que tudo pode ser alvo de debate. No fundo, o agir económico tem vindo a tornar-se cada vez mais uma forma de agir comunicacional porque as empresas procuram legitimar-se na esfera pública em relação às exigências do bem comum, através da comunicação. O crescimento do fenómeno das relações públicas nos anos mais recentes acompanhou essa necessidade de as empresas legitimarem as suas acções privadas na esfera pública. Todavia, essa legitimação só será possível através de uma prática simétrica e ética das relações públicas.

O pressuposto teórico de que as relações públicas podem ser praticadas de forma ética e simétrica foi identificado no estudo aplicado junto dos agentes de relações públicas. Estes afirmaram desenvolver as suas actividades sem deixar de respeitar os interesses e objectivos empresariais

mas, ao mesmo tempo, sem deixar de ter em vista o interesse público. No entanto, não se pode deixar de realçar que esta ideia de harmonia será sempre um ideal regulador, uma vez que haverá sempre aqueles que têm uma concepção puramente estratégica das relações públicas, isto é, como meio para atingir determinados fins que correspondem a interesses pessoais ou privados, tais como, sucesso, rentabilidade ou lucro.

PARTE V
CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

No Prefácio de *Managing Public Relations*, Grunig e Hunt (1984) retratam o fenómeno das relações públicas como uma força positiva na sociedade, desde que sejam praticadas sob a égide do interesse público, contribuindo para tornar as organizações socialmente responsáveis pelos públicos afectados pelas suas acções. A tese principal do paradigma dominante na investigação em relações públicas reside na defesa do seu contributo para o desenvolvimento da compreensão mútua entre as organizações e os seus públicos e no debate informado sobre os problemas na sociedade. À primeira vista, este retrato pode surpreender uma vez que mais facilmente se considera que as relações públicas, especialmente as empresariais, operam na esfera económica estando ao serviço de interesses privados e da procura de lucro. Na verdade, a fronteira entre a esfera privada e a esfera pública não é estática. Muitas acções e discussões com origem no seio privado das empresas deslocam-se para a esfera pública, onde se debatem temas de interesse público e se forma a opinião pública. As relações públicas, entendidas como função de gestão, situam-se exactamente no ponto em que essas duas esferas se interpenetram ou colidem, e onde a tensão entre interesse privado e interesse público é mais intensa.

O crescimento do fenómeno das relações públicas nas sociedades modernas pode ser explicado pela necessidade das empresas legitimarem as suas acções na esfera pública. Actualmente, nenhuma empresa pode deixar de lado o facto de os cidadãos reivindicarem o direito de avaliar a legitimidade das actividades empresariais. Em especial, desde a década de 90 assiste-se à escalada da corrupção nos negócios (escândalo Enron), à ruptura do pacto social (despedimentos em massa), e à destruição do capital ambiental com práticas irresponsáveis e criminosas (poluição). Hoje, mais do que nunca, a decepção dos cidadãos com o divórcio entre negócios e necessidades sociais cresce e impõe-se. As razões para esta quebra nos valores de confiança são certamente complexas, mas têm sido maioritariamente atribuídas aos processos de internacionalização e globalização da economia, à obsessão pela rentabilidade, ao interesse egoísta e individualista de accionistas movidos pela ganância exacerbada. A viragem

do século ficou marcada pela “sacralização dos princípios sócio-económicos de Mandeville” convertendo-se a cobiça e a liberdade para enriquecer sem limites no verdadeiro guia moral das empresas, provocando efeitos sociais e ambientais nocivos para o equilíbrio e futuro da sociedade (Perdiguero, 2003: 15). Paradoxalmente, cresceram as iniciativas empresariais que colocam em primeiro plano uma ideologia de responsabilidade empresarial e que dão protagonismo a campanhas de publicidade e a diversas acções de relações públicas chamadas de “comunitaristas” e “verdes”. Programas de responsabilidade ambiental ou de voluntariado empresarial, onde muitas empresas optam por transmitir uma postura responsável através de ligações com ONG’s ou promovendo acções de interesse comunitário são hoje comuns no panorama da gestão empresarial. No fundo, uma forma de dar mais visibilidade à resposta das empresas à pressão social (associações de consumidores, grupos de direitos civis, movimento ambientalista, etc.) e que tem conseguido colocar em primeiro plano, na discussão pública, a urgência de equilibrar a balança empresa/sociedade.

Graças aos *media* e às novas tecnologias de comunicação, o *ethos* corporativo, isto é, o carácter ou credibilidade do “orador” empresarial, está sob um escrutínio tão intenso como contínuo. Daí que, para sobreviver, uma empresa não necessite apenas de possuir licença legal para operar, mas sobretudo, ser socialmente aceite. Essa legitimação social decorre da comunicação estabelecida com os diferentes públicos que, directa ou indirectamente, são afectados pela sua actividade. Na verdade, se as empresas não necessitassem de ter uma voz pública na sociedade também não teriam necessidade das relações públicas. Mas a voz que as empresas têm no espaço público, na maior parte das vezes intermediada pelos *media*, pode adoptar diferentes matizes. Quando o objectivo da empresa é impor a sua vontade como única verdade, essa voz traduz-se num monólogo promocional à empresa que, em extremo, pode mesmo ser interpretado como engenharia de opinião. Quando o objectivo de uma empresa é incorporar os interesses dos seus públicos na sua estratégia de acção, essa voz facilita um diálogo tendo em vista a intercompreensão e harmonia social. Em ambos os casos, as relações públicas são percebidas como tendo um papel decisivo no assessoramento das decisões estratégicas das empresas, porém, apenas no segundo caso se pode argumentar que são praticadas através de um modelo de comunicação simétrica.

O binómio comunicação assimétrica/simétrica, claramente inspirado na argumentação de James E. Grunig, trespassa todo o nosso estudo e serve de alicerce para a tese de que as relações públicas têm valor não só para a organização, mas também para a sociedade. Quer isto dizer que, além de

contribuírem para que a organização alcance os seus objectivos estratégicos, as relações públicas também podem contribuir para a harmonia social. No entanto, para que este contributo seja visível a prática das relações públicas deve ir ao encontro do interesse público através da prática do modelo simétrico de relações públicas. A defesa do modelo simétrico em detrimento do assimétrico pode explicar-se pelo facto do segundo remeter para uma aproximação estratégica das relações públicas, orientadas por uma racionalidade instrumental, onde apenas os objectivos e interesses privados da organização são contemplados. Tanto o modelo simétrico como o modelo assimétrico de relações públicas defendem a importância do diálogo da organização com os públicos para a eficácia das estratégias empresariais. Todavia, com o modelo assimétrico as relações públicas produzem um diálogo egoísta, sendo os públicos instrumentalizados para facilitarem a identificação das mensagens com maior poder persuasivo e que permitam à empresa impor a sua vontade sobre os públicos. Pelo contrário, com o modelo simétrico, o diálogo é desenvolvido tendo em vista a co-criação de significados, o consenso e o compromisso sobre as decisões mais correctas a adoptar por parte da empresa. No fundo, o modelo simétrico está contextualizado por uma racionalidade comunicacional, de inspiração habermasiana, em que os objectivos da organização seriam formados intersubjectivamente como parte do processo comunicacional entre organização e públicos.

A grande novidade da teoria das relações públicas preconizada por Grunig reside na forma como permite uma leitura habermasiana das relações públicas enquanto intérpretes e tradutoras da racionalidade do sistema (a empresa) na racionalidade comunicacional do mundo da vida (os públicos). Ao atribuir uma racionalidade comunicacional à acção do sistema (ou de uma organização) pode-se argumentar que a comunicação simétrica das relações públicas contribui para a intercompreensão das organizações com os seus diferentes públicos, e, assim, permite legitimar a acção das organizações no mundo da vida. Segundo esta lógica, a estratégia desenvolvida pelas relações públicas pode ser entendida no sentido de uma “estratégia simétrica” que é guiada pela “norma da reciprocidade” (Grunig, 1992) e pelo “princípio da mutualidade” (Sullivan, 1965b). Isto é, uma actividade comunicacional que é aplicada tendo em vista a intercompreensão e, conseqüentemente, o consenso sobre a legitimidade da acção das empresas na esfera pública. O grande potencial das teorias de Habermas para a interpretação da actividade das relações públicas reside, portanto, na possibilidade de se afirmar que, na lógica abstracta da racionalidade instrumental, o dinheiro e o poder passam a ter que se

justificar através de processos comunicacionais, numa sociedade em que tudo pode ser alvo de debate. No fundo, o agir económico tem vindo a tornar-se, cada vez mais, também uma forma de agir comunicacional porque as empresas procuram legitimar-se na esfera pública em relação às exigências do bem comum, através da comunicação. Mas essa legitimação só será possível através de uma prática simétrica das relações públicas que é intrinsecamente ética.

Habermas providencia o enquadramento indicado para compreender a percepção do ideal ético da comunicação simétrica protagonizada pelas relações públicas. Tal como na “situação ideal de fala”, que se caracteriza pelo diálogo e pelo acordo dos participantes no diálogo sobre um conjunto de regras que facilite esse mesmo diálogo, também se pode falar numa “situação ideal de relações públicas” (Pearson, 1989) como um pressuposto de que as actividades de relações públicas facilitarão o diálogo entre a organização e os seus públicos tendo em vista a intercompreensão. Esta hipótese teórica veio a ser confirmada pelo estudo empírico aplicado no seio dos profissionais portugueses de relações públicas uma vez que não se mostraram indiferentes à ideia de praticarem uma comunicação de tipo simétrico. Em 1.º lugar porque se auto-definem, tanto no discurso pessoal como nas mensagens institucionalizadas pelas associações profissionais, como um *conselheiro estratégico* das organizações na área da comunicação, que recorre a mecanismos *persuasivos legítimos* na interacção com os diferentes públicos. Em 2.º lugar porque fundamentam a sua acção numa postura ética, que é guiada por diferentes princípios e valores reunidos nos diferentes Códigos de conduta e que se enquadram perfeitamente num ideal simétrico de relações públicas. Em especial, no que concerne ao respeito pela verdade, pela promoção do diálogo e pelo interesse público.

No caso concreto do relacionamento da esfera das relações públicas com a esfera jornalística, que é consensualmente considerado complexo e polémico, sobressai a apologia de uma postura ética na aplicação do “modelo de influência pessoal”. Enquanto fonte institucionalizada, as relações públicas recorrem a este modelo ao desenvolverem relações e contactos pessoais com indivíduos chave nos *media* tendo como objectivo a publicação de informação empresarial na imprensa. Consideram que essas relações são legítimas na medida em que estão fundamentadas na *transparência informativa*, na *credibilidade* e na *honestidade* profissional. Além disso, também são relações equilibradas uma vez que tanto as relações públicas como os jornalistas têm o seu trabalho facilitado por essa mesma relação de influência e adaptação mútua: o modelo de “interficação” (Bentele e Nothhaft, 2008). Quer isto dizer que, se ambas as partes tiverem

consciência de que o objectivo das relações públicas é promover a empresa respeitando os interesses dos outros, podem trabalhar em conjunto para atingir objectivos comuns. Trabalho que, no caso da assessoria de imprensa, se traduzirá em informação jornalística de interesse público.

Em última análise, portanto, os agentes de relações públicas entrevistados afirmaram desenvolver as suas actividades sem deixar de respeitar os interesses e objectivos empresariais, mas, ao mesmo tempo, sem deixar de ter em vista o interesse público. No entanto, não se pode deixar de realçar que esta ideia de harmonia será sempre um *ideal regulador*, uma vez que haverá sempre aqueles que têm uma concepção puramente estratégica das relações públicas, ou seja, praticam as relações públicas como um meio privilegiado para atingir determinados fins que correspondem a interesses pessoais ou privados, tais como, sucesso, rentabilidade ou lucro.

Nas sociedades democráticas actuais espera-se que as actividades de relações públicas estejam fundamentadas na capacidade do homem comunicar com os outros para alcançar o bem comum. A defesa de um papel normativo para as relações públicas pode ser entendida como uma forma de legitimação das actividades das empresas no espaço público. A comunicação promovida pelas actividades de relações públicas é uma pré-condição para legitimar qualquer conduta empresarial susceptível de afectar os públicos ou a sociedade em geral. Daí que a primeira preocupação das relações públicas resida na construção e manutenção de sistemas comunicacionais que liguem a empresa aos seus públicos. O objectivo subjacente à actividade das relações públicas será gerir esses sistemas comunicacionais para que se aproximem o mais possível dos padrões deduzidos da ideia de diálogo. É esta a responsabilidade ética da actividade das relações públicas. Mas, para que as relações públicas possam ser entendidas como um elemento legítimo da vida em democracia, o ideal de comunicação simétrica necessita ser nutrido e alimentado de forma contínua. Isto, porque deixar cair este ideal significa dar cobertura à corrupção, ao tráfico de influência e à interpretação das relações públicas como manipulação da opinião pública. No fundo, contribuir para a harmonia das relações entre a organização e os públicos através da comunicação simétrica é uma consequência normativa da necessidade de legitimação social de toda e qualquer empresa.

PARTE VI
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agar, Michael H. (1996), *The professional stranger*, Academic Press, San Diego.
- Aldoory, L. e Sha, Bey-Ling (2006), “The situational theory of publics: practical applications, methodological challenges and theoretical horizons”, in Elizabeth L. Toth (ed.), *The future of excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 339-355.
- Aldoory, L. e Toth, E. L. (2002), “Gender discrepancies in a gendered profession: A developing theory for public relations”, *Journal of Public Relations Research*, 14 (2): 103-126.
- Alvarez, Jesús Timoteo (2005), *Gestión del poder diluido*, Pearson Educación, Madrid.
- Argenti, Paul A. (2006), *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Baskin, O. W., Aronoff, C. E. e Lattimore, D. (1997), *Public relations: the profession and the practice*, Brown and Benchmark, Dubuque, IA.
- Benson, R. D. (2008), “Public relations in the public sphere: Habermas, Bourdieu, and the question of power”, Comunicação apresentada no congresso anual da *International Communication Association*, Montreal, Quebec, Canada [em linha] Disponível em http://www.allacademic.com/meta/p231350_index.html (acedido em Junho de 2009).
- Bentele, G. (2004), “New perspectives of public relations in Europe”, in B. Van Ruler e D. Verčič, *Public relations and communication management in Europe. A nation by nation introduction to public relations theory and practice*, Mouton de Gruyter, Berlim, pp. 483-496.
- Bentele, G. e Nothhaft, H. (2008), “The Intereffication Model: Theoretical Discussions and Empirical Research”, in A. Zerfass, B. Van Ruler e K. Sriramesh (ed.), *Public relations research: European and international perspectives and innovations*, VS Verlag, Wiesbaden, pp. 33-47.
- Berger, B. (2005), “Power over, power with, and power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism”, in *Journal of Public Relations Research*, Vol. 17 (1): 5 – 28.
- Berger, B. (2006), “Public Relations and Organizational Power”, in E. Toth (ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 221 – 234.
- Berger, B. e Reber, B. (2006), *Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

- Bernays, Edward L. (1948), *Autobiography of an idea: Memoirs of Edward L. Bernays*, Simon & Schuster, Londres.
- Bernays, Edward L. (1952), *Public relations*, University of Oklahoma Press, Oklahoma.
- Bernays, Edward L. (1955), *The engineering of consent*, University of Oklahoma Press, Norman, Oklahoma.
- Bernays, Edward L. (1961 [1923]), *Crystallizing public opinion*, Boni and Liveright, Nova Iorque.
- Bernays, Edward L. (2005 [1928]), *Propaganda*, Ig. Publishing, Nova Iorque.
- Boiry, P. A. (1989), *Les relations publiques ou la stratégie de la confiance*, Eyrolles, Paris.
- Boorstein, Daniel J. (1992[1961]), *The image: a guide to pseudo-events in America*, Vintage Books, Nova Iorque.
- Botan, C. H. (1993), "Introduction to the paradigm struggle in public relations", *Public Relations Review*, 19 (2): 107-110.
- Botan, C. H. e Hazleton, V. (eds.) (2006), *Public relations theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Botan, C. H. e Taylor, M. (2004), "Public relations: State of the field", *Journal of Communication*, 54 (4): 645-661.
- Botan, C.H. e Hazleton, V. (2006), "Public relations in a new age", in C. H. Botan e V. Hazleton (eds.), *Public relations theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 1-18.
- Bowen, S. (2004), "Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: a Kantian theory and model for managing ethical issues", *Journal of Public Relations Research*, 16 (1): 65-92.
- Bowen, S. A. (2005), "Symmetry", in Robert L. Heath (org.), *Encyclopaedia of public relations*, Sage, Nova Iorque, pp. 837-839.
- Bridges, J. A. e Nelson, R. A. (2000), "Issues management: A relational approach", in J. A. Ledingham e S. D. Bruning (eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 95-115.
- Briefing (2002), Dossier Temático - Agências de Comunicação, nº 344.
- Broom, G. M. e Dozier, D. M. (1986), "Advancement for public relations role models", *Public Relations Review* 12 (1): 37-56.
- Broom, G. M. e Smith, G. D. (1979), "Testing the practitioner's impact on clients", *Public Relations Review* 5 (3): 47-59.
- Broom, G. M., Casey, S. e Ritchey, J. (2000), "Concept and theory of organization-public relationships", in J. A. Ledingham e S. D. Bruning (eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 3-22.
- Broom, G. M., Lauzen M. e Tucker, K. (1991), "Public relations and marketing: Dividing the conceptual domain and operational turf", *Public Relations Review*, 13 (3): 219-225.
- Bryant, A. e Charmaz, K. (ed.) (2007), *The Sage handbook of grounded theory*, Sage, Londres.

- Burkart, R. (2009), "On Habermas: understanding and public relations", in O. Ihlen, B. Van Ruler, M. Fredriksson, M. (ed.), *Public relations and social theory. Key figures and concepts*, Routledge, Nova Iorque e Londres, pp. 141-165.
- Burkart, Roland (2004), "Consensus-oriented public relations (COPR): a concept for planning and evaluation of public relations", in B. Van Ruler e D. Vercic (eds.), *Public relations and communication management in Europe*, Mouton de Gruyter, Berlim, pp. 459-466.
- Calhoun, C. (1992), "Introduction: Habermas and the public sphere", in Craig Calhoun (org.), *Habermas and the Public Sphere*, MIT Press, Cambridge MA.
- Carreira da Silva, F. (2001), "Habermas e a esfera pública: Reconstruindo a história de uma ideia", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 35: 117-138.
- Carreira da Silva, F. (2002), *Espaço público em Habermas*, Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa.
- Carroll, Archie B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders - balancing economic, legal, and social responsibilities", *Business Horizons* (Julho-Agosto),
- Charmaz, K. (2000), "Grounded theory: objectivist and constructivist methods", in N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 509-535.
- Charmaz, K. (2002), "Qualitative interviewing and grounded theory analysis" in J. Gubrium e J. Holstein (ed.), *Handbook of interview research: context and method*, Sage, Londres, pp. 673-694.
- Charmaz, K. (2006), *Constructing grounded theory*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Cheney, G. (1992), "The Corporate Person (Re)presents Itself", in E. L. Toth e R. L. Heath (eds.), *Rhetorical and critical approaches to public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 165-183.
- Cheney, G. e Christensen, L. T. (2001), "Public Relations as contested terrain", in R.L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.167-182.
- Cheney, G. e Dionisopoulos, G. (1989), "Public relations? No, relations with publics: A rhetorical-organisational approach to contemporary corporate communications", in C. Botan e V. Hazleton (eds.), *Public relations theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 135-157.
- Chomsky, N. (2002), *Media control*, Seven Stories Press, Nova Iorque.
- Commission on Public Relations Education. (2006), *The Professional Bond - Public Relations Education and the Practice*, Public Relations Society of America, Nova Iorque.
- Coombs, T. (2000), "Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective", in J. A. Ledingham e S. D. Bruning (eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 73-94.
- Corbin, J. e Strauss, A. (2008), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, Londres.

- Cornelissen, Joep P. (2008), *Corporate communication: a guide to theory and practice*, Sage, Londres.
- Costa, Joan (2001), *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires.
- Cozier, Z. R. e Witmer, D. F. (2001), "The development of a structuration analysis of new publics in an electronic environment", in R. Heath e G. Vasquez (eds.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 615-623.
- Crable, R. E. e Vibbert, S. L. (1986), *Public relations as communication management*, Bellweather Press, Edina MN.
- Crable, R. L. e Vibbert, S. L. (1983), "Mobil's epideictic advocacy: Observations of Prometheus-bound", *Communication Monographs* 50: 380-394.
- Creedon, P. (1991), "Public relations and women's work. Toward a feminist analysis of public relations roles", in L. A. Grunig e J. E. Grunig (eds.), *Public relations research annual* (Vol. 3), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 67-84.
- Cropp, F. e Pincus, D. J. (2001), "The mystery of public relations", in R.L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 189-203.
- Croteau, D. e Hoynes, W. (2001), *The business of media: corporate media and the public interest*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.
- Culbertson, H. M. E Chen, N. (1997), "Communitarianism. A foundation for communication symmetry", *Public Relations Quarterly*, 42(2): 36-41.
- Cutlip, S. e Center, A. (1952), *Effective public relations*, Prentice Hall, Nova Jérсія (1ªed.).
- Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (2001), *Relaciones publicas eficazes*, Ediciones Gestion 2000, Barcelona.
- Cutlip, Scott M. (1994), *The unseen power: public relations – a history*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Cutlip, Scott M. (1995), *Public relations history: from the 17th century to the 20th century*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Davis, A. (2000), "Public relations, business news and the reproduction of corporate power", *Journalism*, 1 (3): 282-304.
- Day, L. (1991), *Ethics in mass communications: cases and controversies*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Denzin, Norman K. e Lincoln, Y. (ed.) (1994), *The Sage handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks.
- Dozier, D. M. e Broom, G. M. (1995), "Evolution of the manager role in public relations practice", *Journal of Public Relations Research*, 7 (1): 3-26.
- Dozier, D. M., Grunig, J. e Grunig, L. (1995), *Manager's guide to excellence in public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Ehling, W. P. (1992), "Estimating the value of public relations and communication to an organization", in J. E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 617-638.
- Ehling, W.P., White, J. e Grunig, J.E. (1992), "Public relations and marketing practices", in J. E. Grunig (ed.) *Excellence in public relations and communications management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 357-383.

- Ericson, Richard V. *et al.* (1989), *Negotiating control - a study of news sources*, University of Toronto Press, Toronto.
- Estudo Apecom/OJE (2009), *Suplemento OJE/Comunicar*, 23 de Abril 2009 [em linha] Disponível em http://www.apecom.pt/files/EdicaoEspecialComunicacao_OJE.pdf (acedido em Maio de 2009).
- Estudo Inforpress (1989), *I Estudo Inforpress sobre a comunicação empresarial* [em linha] Disponível em www.inforpress.pt (acedido em Julho 2008).
- Estudo Inforpress (2000), “*Como comunicam os comunicadores?*” [em linha] Disponível em www.inforpress.pt (acedido em Julho 2008).
- European Communication Monitor Study (2009), [em linha] Disponível em www.communicationmonitor.eu (acedido em Outubro 2009).
- Everett, J. (1993), “The ecological paradigm in public relations theory and practice”, *Public Relations Review*, 19 (2): 177-185.
- Ewen, S. (1996), *PR! A social history of Spin*, Basic Books, Nova Iorque.
- Fawkes, J. e Moloney, K. (2008), “Does the European union (EU) need a propaganda watchdog like the US Institute of propaganda analysis to strengthen its democratic civil society and free markets?”, *Public Relations Review*, 34 (3): 207-214.
- Ferguson, M. A. (1984), *Building theory in public relations: Interorganizational relationships*, Paper apresentado na Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville FL.
- Ferrer, A. (1993), *Relaciones Publicas, empresa y sociedad*, Escola Superior de Relaciones Públicas de Girona, Girona.
- Fidalgo, António (2008), *Da retórica às indústrias da persuasão*, Comunicação apresentada no International Commemorative Colloquium (1958-2008) of *Traité de l'Argumentation: La nouvelle rhétorique* of C. Perelman and L. Olbrechts-Tyteca and *The Uses of Argument*, of S. Toulmin, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fonseca, Abílio da (1998), *Comunicação institucional. Contributo das relações públicas*, Edição Instituto Superior da Maia – Série Manuais, Maia.
- Fraser, N. (1992), “Rethinking the public sphere: a contribution to the critique of actually existing democracy”, in Craig Calhoun (ed.), *Habermas and the public sphere*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, pp. 109-142.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Gandy, O. H. Jr. (1982), *Beyond agenda setting. Information subsidies and public policy*. Ablex, Norwood, NJ.
- Gans, Herbert J. (1979), *Deciding what's news: A study of CBS evening news, NBC nightly news, Newsweek and Time*, Northwestern University Press, Evanston.
- Glaser, B. (1978), *Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of grounded theory*, The Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B. (1992), *Emergence vs. forcing: basics of grounded theory analysis*, Sociology Press, Mill Valley, CA.

- Glaser, B. G. e Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2008), *PR Landscapes: Portugal*. [Em linha] Disponível em [www. globalalliancepr.org](http://www.globalalliancepr.org) (acedido em Dezembro 2008).
- Gonçalves, G. (2007), “Ética das Relações Públicas: a falta de responsabilidade social nos códigos deontológicos de relações públicas”, in Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, Labcom, UBI, Covilhã.
- Gonçalves, G. (2009), “Public relations in Portugal. An analysis of the profession through the undergraduate curriculum”, *Public Relations Review* 35: 328-330.
- Gordon, J. (1997), “Interpreting definitions of public relations: Self assessment and a symbolic interactionism-based alternative”, *Public Relations Review* 23 (1): 57-66.
- Gotsi, M. e Wilson, A. (2001), “Corporate reputation: seeking a definition”, *Corporate Communication: An International Journal*, 6 (1): 24-30.
- Gouldner, A. (1960), “The norm of reciprocity: a preliminary statement”, *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Grunig, J. E. (1976), “Organizations and public relations: testing a communication theory”, *Journalism Monographs*, n.º 46, Novembro.
- Grunig, J. E. (1984a), “Organizations, environments and models of public relations”, *Public Relations Research and Education*, 1 (1): 6-29.
- Grunig, J. E. (1989), “Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory”, in C. Botan e V. T. Hazelton (eds.), *Public relations theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 17-44.
- Grunig, J. E. (1991), “Public relations research: A legacy of Scott Cutlip”, *Public Relations Review*, 17 (4): 357-376.
- Grunig, J. E. (1992), “Communication, public relations and effective organizations: an overview of the book”, in J. E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 1-28.
- Grunig, J. E. (1993), “Image and substance: from symbolic to behavioural relationships”, *Public Relations Review*, 19 (2): 121-139.
- Grunig, J. E. (1997), “A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research”, in D. Moss, T. MacManus e D. Verčič (eds.), *Public relations research: an international perspective*, International Thomson Business Press, Londres, pp. 3-48.
- Grunig, J. E. (2001), “Two-way symmetrical public relations: Past, present and future”, in R.L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 11-30.
- Grunig, J. E. e Grunig, L. A. (1989), “Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of a programme of research”, in J. E. Grunig e L. A. Grunig (eds.), *Public relations research annual* (Vol. 1), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 27-63.
- Grunig, J. E. e Grunig, L. A. (2006), “The Excellence theory”, in C. Botan e V. Hazelton (eds.), *Public relations theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 21-62.

- Grunig, J. E. e Grunig, L.A. (1992), “Models of public relations and communications”, in J. E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 285-326.
- Grunig, J. E. e Huang, Y.-H. (2000), “From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes”, in J. A. Ledingham e S. D. Bruning (eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 23-53.
- Grunig, J. E. e Hunt, T. (1984), *Managing public relations*, Holt, Rinehart e Winston, Nova Iorque.
- Grunig, J. E. e Repper, F.C. (1992), “Strategic management, publics, and issues”, in James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 117-157.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Lyra, A. e Huang, Y. H. (1995), “Models of public relations in an international setting”, *Journal of Public Relations Research*, 7 (3), 163–186.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A. e Dozier, D. (2006), “The Excellence theory”, in C. Botan e V. Hazelton (eds.), *Public relations theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 21-62.
- Grunig, L. A., Toth, E. L. e Hon, C. (2001), *Women in public relations*, Guilford Press, Nova Iorque.
- Grunig, L. A. e White, J. (1992), “The effect of worldviews on public relations theory and practice”, in James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 31-64.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. e Dozier, D. M. (2002), *Excellent public relations and effective organizations – a study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. e Ehling, W. P. (1992), “What is an effective organization?”, in James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 65-90.
- Gubrium, J. F. e Holstein, J. A. (ed.) (2002), *Handbook of interview research: context e method*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Guerra, Isabel C. (2006), *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*, Principia, Estoril.
- Habermas, J. (1974 [1964]), “The public sphere: an encyclopedia article (1964)”, *New German Critique*, 1 (3), pp. 49-55.
- Habermas, J. (1984 [1981a]), *The theory of communicative action. Reason and the rationalization of society*, (vol. 1), Beacon Press, Boston.
- Habermas, J. (1987 [1981b]), *The theory of communicative action. The critique of functionalist reason*, (vol. 2), Polity Press, Cambridge.
- Habermas, J. (1990 [1985b]), *O discurso filosófico da modernidade*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Habermas, J. (1991 [1962]), *The structural transformation of the public sphere*, MIT Press, Cambridge, MA.

- Habermas, J. (1992b), "Further reflections on the public sphere", in Craig Calhoun (ed.), *Habermas and the public sphere*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, pp. 421-461.
- Habermas, J. (1996 [1992a]), *Between facts and norms: contributions to a discourse theory of law and democracy*, Polity Press, Cambridge.
- Habermas, J. (2006), "Political communication in media societies – Does democracy still enjoy an epistemic dimension?" Paper presented at ICA Annual Convention, Dresden.
- Hall, S., Chritcher, C., Jefferson, T., Clarke, J. e Roberts, B. (1993), "A produção social das notícias: o *mugging* nos media", in N. Traquina (ed.), *Jornalismo: questões, teorias e "estórias"*, Vega, Lisboa, pp. 224-248.
- Hallahan, K. (1993), "The paradigm struggle and public relations practice", *Public Relations Review*, 19 (2): 197-205.
- Hallahan, K. (2000), "Inactive publics: The forgotten publics in public relations", *Public Relations Review*, 26 (4): 499-515.
- Harlow, R. F. (1976), "Building a public relations definition", *Public Relations Review*, 2 (4): 34-42.
- Harlow, R. F. (1977), "Public relations definitions through the years", *Public Relations Review*, 3 (1977), 49-63.
- Harrison, S., e Moloney, K. (2004), "Comparing two public relations pioneers: American Ivy Lee and British John Elliot", *Public Relations Review*, 30 (2): 205-215.
- Healy, Tim Traverse (1988), *Public Relations and Propaganda – values compared*, IPRA Gold Paper nº6 [Em linha] Disponível em http://www.ipra.org/members/archive/gold_papers/gold6.pdf (acedido em Novembro 2006).
- Heath, R. L. (1992), "The wrangle in the marketplace: A rhetorical perspective of public relations", in E. L. Toth and R. L. Heath (eds.), *Rhetorical and critical approaches to public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 17-36.
- Heath, R. L. (1997), "Consumerism: Advocacy in the interest of consumers", in J. D. Hoover (ed.), *Corporate advocacy: Rhetoric in the information age*, Greenwood, Westport, CT, pp. 148-169.
- Heath, R. L. (2000), "A rhetorical perspective on the values of public relations: crossroads and pathways toward concurrence", *Journal of Public Relations Research*, 12(1): 69-92.
- Heath, R. L. (2001), "A Rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well", in R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 31-50.
- Heath, R. L. (ed.) (2001), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Herman, E. S. e Chomsky, N. (1988), *Manufacturing consent. The political economy of the mass media*, Pantheon Books, Nova Iorque.
- Hiebert, R. E. (1966), *Courtier to the crowd: The story of Ivy Lee and the development of public relations*, Iowa State University Press, Ames, IA.
- Hill, J. (1963), *The Making of a Public Relations Man*, NTC Business Books, Chicago, IL.

- Hobsbawm, J. (2006), *Where the truth lies: trust and morality in PR and journalism*, Atlantic Books, Londres.
- Holmström, S. (1996), *An intersubjective and a social systemic public relations paradigm*, Dissertação de Relações Públicas não publicada, University of Roskilde, Dinamarca.
- Holmström, S. (2004), “The reflective paradigm of public relations”, in B. Van Ruler e D. Vercic (eds.), *Public relations and communication in Europe*, Mouton de Gruyter, Berlim, pp. 121-133.
- Holstein, J. A. e Gubrium, J.F. (1995), *The active interview*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Holtzhausen, D. R. (2000), “Postmodern values in public relations”, *Journal of Public Relations Research*, 12 (1): 93-114.
- Holtzhausen, D. R., Petersen, B. K. e Tindall, N. T. (2003), “Exploding the myth of the symmetrical/asymmetrical dichotomy: Public relations models in the new South Africa”, *Journal of Public Relations Research*, 15 (4): 305-341.
- Hood, J. C. (2007), “Orthodoxy vs. power: The defining traits of grounded theory”, in A. Bryant e K. Charmaz (eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Sage, Londres, pp. 151-164.
- Huang, Y.-H. (2000), “The personal influence model and *Gao Guanxi* in Taiwan Chinese public relations”, *Public Relations Review*, 26 (2): 219-236.
- Hutton, J. G. (1999), “The definition, dimensions, and domain of public relations”, *Public Relations Review*, 25(2): 199-214.
- Ihlen, O. e Ruler, B. (2007), “How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives”, *Public Relations Review*, 33 (3): 243-248.
- Ihlen, O., Ruler, B. Van e Fredriksson, M. (2009), *Public relations and social theory. Key figures and concepts*, Routledge, Nova Iorque e Londres.
- Jensen, I. (2001), “Public relations and emerging functions of the public sphere: an analytical framework”, *Journal of Communication Management* 6 (2): 133-147.
- Kitchen, P.J. and Moss, D.A. (1995), “Marketing and public relations: the relationship revisited”, *Journal of Marketing Communications* 1(2), 105-19.
- Kotler, P. e Mindak (1978), “Marketing and public relations, should they be partners or rivals?” *Journal of Marketing*, 42 (10): 13-20.
- Kruckeberg, D. (1989), “The need of an international code of ethics”, *Public Relations Review*, 15(2): 6-18.
- Kruckeberg, D. e Starck, K. (1988), *Public relations and community. A reconstructed theory*, Praeger, Nova Iorque.
- Kuhn, T. (1970), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.
- Kuhn, T. (1977), *The essential tension*, University of Chicago Press, Chicago.
- Kvale, S. (1996), *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- L’Etang, J. (2006a), “Corporate responsibility and public relations ethics”, in J. L’Etang e M. Pieczka, *Public Relations. Critical debates and contemporary practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Londres, pp. 405-421.

- L'Etang, J. (2006b), "Public relations and rhetoric", in J. L'Etang e M. Pieczka, *Public Relations. Critical debates and contemporary practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Londres, pp. 359-371.
- Lampreia, J. Martins (1996), *Técnicas de Comunicação – Publicidade, Propaganda e Relações Públicas*, Pub. Europa-América, Lisboa.
- Lauzen, M. e Dozier, D. (1992), "The missing link: The public relations manager role as mediator of organizational environments and power consequences for the function", *Journal of Public Relations Research*, 4 (4): 205-220.
- Lauzen, M. M. e Dozier, D. M. (1994), "Issues management mediation of linkages between environmental complexity and management of the public relations function", *Journal of Public Relations Research* 6 (3): 163-184.
- Ledingham, J. A. (2001), "Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", *Public Relations Review*, 27 (3): 285-295.
- Ledingham, J. A. e Bruning, S. D. (1998), "Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship", *Public Relations Review*, 24 (1): 55-65.
- Ledingham, J. A. e Bruning, S. D. (1999), "Managing media relations: Extending the relational perspective of public relations", in J. Biberian e A. Alkafaji (eds.), *Business research yearbook* (vol. 5), McNaughton e Gunn, Saline, MI, pp. 644-648.
- Ledingham, J. A. e Bruning, S. D. (2001), "Managing community relations to maximize mutual benefit", in R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 527-534.
- Ledingham, J. A. e Bruning, S. D. (eds.) (2000), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D. e Wilson, L. J. (1999), "Time as an indicator of the perceptions and behaviour of members of a key public: Monitoring and predicting organization-public relationships", *Journal of Public Relations Research*, 11 (2): 167-183.
- Ledingham, J.A. (2003), "Explicating relationship management as a general theory of public relations", *Journal of Public Relations Research* 15 (2): 181-198.
- Leeper, R. (2001), In search of a metatheory for public relations: an argument for communitarianism, in R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 93-104.
- Leichty, G. e Warner, E. (2001), "Cultural *topoi*: implications for public relations", in R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 61-74.
- Leitch, S. e Neilson, D. (2001), "Bringing publics into public relations: new theoretical frameworks for practice", in R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 127-138.
- Lesly, Philip (1991), *Lesly's handbook of public relations and communications*, Probus Publishing Company, Chicago.
- Lessard-Herbert, M., Goyette, G. e Boutin, G. (1994), *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*, Piaget, Lisboa.

- Lippman, W. (1997[1922]), *Public opinion*, Free Press, Nova Iorque.
- Long, L. W. e Hazelton, V. (1987), "Public relations: A theoretical and practical response", *Public Relations Review*, 13 (2), 3-13.
- Lougovoy, C. E. e Huisman, D. (1981), *Traité de relations publiques*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Manning, Paul (2001), *News and news sources*, Sage Publications, Londres.
- Marchand, R. (1998), *Creating the corporate soul: the rise of public relations and corporate imagery in American big business*, The University of California Press, Berkeley CA.
- Marston, J. E. (1963), *The nature of public relations*, Nova Iorque, Mc Graw-Hill.
- Matrat, L. (1971), *Relations publiques et management*, CERP, Bruxelas.
- Matrat, L. (1975), "Doctrina europeia das relações públicas, condição do diálogo e de la participação", *Estudios de Comunicación Social y Relaciones Públicas*, 1: 29-33.
- Matrat, Lucien (1986), "Ethics and doubts", *International Public Relations Review*, 17-20: November.
- McChesney, R. W. (1999), *Rich media, poor democracy: communication politics in dubious times*, University of Illinois Press, Chicago, IL.
- McKie, D. (2001), "Updating public relations", in R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 75-91.
- McKie, D. e Munshi, D. (2007), *Reconfiguring public relations. Ecology, equity and enterprise*, Routledge, Nova Iorque.
- McLeod, J. M. e Chaffee, S. H. (1973), "Interpersonal approaches to communication research", *American Behavioral Scientist*, 16, 469-99.
- Merton, R. K. (ed.), (1979), *Qualitative and quantitative social research*, Free Press, Nova Iorque.
- Mickey, T. J. (2003), *Deconstructing public relations: public relations criticism*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Miller, D. e Dinan, W. (2008), *A century of spin: How public relations became the cutting edge of corporate power*, Pluto Press, Londres.
- Miller, G. R. (1989), "Persuasion and public relations: Two "Ps" in a pod", in C. Botan e V. Hazleton (eds.), *Public relations theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 45-66.
- Moffit, Mary A. (1994), "Collapsing and integrating concepts of 'public' and 'image' into a new theory", *Public Relations Review*, 20 (2): 159-170
- Moloney, K. (2000), *Rethinking public relations: The spin and the substance*, Routledge, Londres.
- Moloney, K. (2006), *Rethinking Public Relations: PR, propaganda and democracy*, Routledge, Londres.
- Molotch, H. e Lester, M. (1993), "As notícias como procedimento intencional: Acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos", in N. Traquina (ed.), *Jornalismo: questões, teorias e "estórias"*, Ed. Vega, Lisboa, pp. 42-51.

- Moss, D. A., Warnaby, G. e Newman, A. (2000), "Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies", *Journal of Public Relations Research*, 12 (4): 277-307.
- Murphy, P. (1991), "The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations", in J. E. Grunig e L. A. Grunig (eds.), *Public Relations Research Annual* (vol. 3), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 115-131.
- Nessman, Karl (2000), "The origins and development of public relations in Germany and Austria", in D. Moss, D. Verčič e G. Warnaby (eds.), *Perspectives on public relations research*, Routledge, Londres e Nova Iorque, pp. 212-225.
- Olasky, M. N. (1984), "Retrospective: Bernays' doctrine of public opinion", *Public Relations Review*, 10 (3): 3-12.
- Olasky, M. N. (1987), *Corporate public relations and American private enterprise: a new historical perspective*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Olasky, M. N. (1989), "The aborted debate within public relations: An approach through Kuhn's paradigm", in J. E. Grunig e L. A. Grunig (eds.), *Public Relations Research Annual* (Vol. 1), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 87-96.
- Park, J. (2003), "Discrepancy between Korean government and corporate practitioners regarding professional standards in public relations: a co-orientation approach", *Journal of Public Relations Research*, 15(3): 249-275.
- Pavlik, J. V. (1987), *Public relations: What research tells us*, Sage, Newbury Park, CA.
- Pearson, R. (1989), *A theory of public relations*, Tese de doutoramento não publicada, Ohio University, Athens.
- Pearson, R. (1989a), "Beyond ethical relativism in public relations: co-orientation, rules, and the idea of communication symmetry", in J.E. Grunig e L. A. Grunig (eds.), *Public Relations Research Annual* (vol. 1), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ, pp. 67-86.
- Pearson, R. (1989b), "Reviewing Albert J. Sullivan's theory of public relations ethics", *Public Relations Review*, 15 (2), 52-62, 1989.
- Perdiguero, Tomás G. (2003), *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, editorial Anagrama, Barcelona.
- Peters, T. J. e Waterman, R. H. (1987 [1982]), *Na senda da excelência*, ed. D. Quixote, Lisboa.
- Pieczka, M. (2006), "Paradigms, systems theory, and public relations", in J. L'Etang e M. Pieczka (eds.), *Public Relations. Critical debates and contemporary practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Londres, pp. 333-357 (1.ª ed. 1996).
- Pitcher, G. (2003), *The death of spin*, John Wiley e Sons, Chichester, Inglaterra.
- Plowman, K. D. (1998), "Power in conflict for public relations", *Journal of Public Relations Research*, 10 (4): 237-261.
- Pollay, Richard W. (1990), "Propaganda, puffing and the public interest", *Public Relations Review*, 16 (3): 39-54.
- Poupinha, Luís (2005), *Panoramicom: Elementos para a Compreensão do valor da ideia de Panoptismo em Comunicação Estratégica/Relações Públicas*, Actas do IV SOPCOM, UBI, Covilhã.

- Póvoas, Renato (2009), *Relações públicas sem croquete. Uma visão moderna das relações públicas*, Gestáoplus Editores, Lisboa.
- Pratt, C. A. (1994), “Hill & Knowlton’s ethical dilemmas”, *Public Relations Review*, 20 (3): 277-294.
- Puchan, H. (2006), “An intellectual history of German public relations”, in J. L’Etang e M. Pieczka (eds.), *Public relations. Critical debates and contemporary practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Londres, pp. 111-122.
- Rakow, L. F. (1989), “Information and power: Toward a critical theory of information campaigns”, in C. T. Salmon (ed.), *Information campaigns: Balancing social values and social change*, Sage, Newbury Park, CA, pp. 164-184.
- Raupp, J. (2004), “Public sphere as a central concept of public relations”, in B. Van Ruler e D. Verčič (eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe*, Mouton de Gruyter, Berlim, pp. 309-316.
- Rebello, José (2002), “Da comunicação social às ciências da comunicação. Breve análise crítica de duas décadas de ensino e de investigação”, in J. A. Bragança de Miranda e J.F. Silveira (org.), *As Ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas do I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Veja, Lisboa, pp. 131-136.
- Rhee, Y. (2002), “Global public relations: a cross-cultural study of the excellence theory in South Korea”, *Journal of Public Relations Research*, 14 (3): 159-184.
- Ribeiro, Vasco (2006), *Fontes sofisticadas de informação*, Tese de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Ries, Al e Ries, Laura (2002), *The fall of advertising and the rise of PR*, HarperCollins Publishers, Nova Iorque.
- Rindova, V. (1997), “The image cascade and the formation of corporate reputations”, *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2): 188-194.
- Rubin, Herbert J. e Rubin, Irene S. (1995), *Qualitative interviewing. The art of hearing data*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ruler, B. Van e Verčič, D. (2005a), “Public relations in Europe”, in Robert L. Heath (org.), *Encyclopaedia of public relations*, Sage, Nova Iorque, pp. 297-301.
- Ruler, B. Van e Verčič, D. (2005b), “Public relations and communication management in Europe: challenges and opportunities”, *Revista Comunicação e Sociedade*, 8, 179-191.
- Ruler, B. Van e Verčič, Dejan (2002), *The Bled manifesto on public relations*, European Public Relations Educations and Research, Ljubljana.
- Ruler, Betteke Van e Dejan Verčič (ed.) (2004), *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Mouton de Gruyter, Berlin – Nova Iorque.
- Santos, Rogério (1997), *A Negociação entre jornalistas e fontes*, Minerva, Coimbra.
- Santos, Rogério (2003), *Jornalistas e Fontes de Informação*, Minerva, Coimbra.
- Schudson, M. (2003), *The sociology of news*, W.W. Norton & Company, Nova Iorque.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. e Ulmer, R. (2001), “Public relations and crisis communication: Organizing and chaos”, in R. L. Heath (ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 155-166.

- Seib, P. e Fitzpatrick, K. (2006), *Public relations ethics*, Thomson, Belmont.
- Seitel, F. P. (1992), *The practice of public relations*, Macmillan, Nova Iorque.
- Sigal, Leon V. (1973), *Reporters and officials - the organisation and politics of newsmaking*, D.C. Heath and Company, Lexington.
- Soares, J. V. e Pereira, F. C. (2002), "Radiografia dos modelos comunicacionais nas grandes empresas portuguesas", in Miranda, B. e Silveira, F. (org.), *As ciências da comunicação na viragem do século*, Edições Vega, Lisboa, pp. 701-717.
- Soares, J. Viegas e Mendes, A. (2004), "Portugal", in Betteke Van Ruler and Dejan Verčič (ed.), *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Mouton de Gruyter, Berlin – Nova Iorque, pp. 317-329.
- Sousa, Jorge Pedro (2002), *A Utilização de fontes anónimas no noticiário político dos diários portugueses de referência*, in Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, Labcom, UBI, Covilhã.
- Sriramesh, K. (1992), "Societal culture and public relations: Ethnographic evidence from India", *Public Relations Review*, 18 (2): 201-211.
- Sriramesh, K. e Verčič, D. (1995), "International public relations: a framework for future research", *Journal of Communication Management* 6 (2): 103-117.
- Sriramesh, K. e Verčič, D. (eds.) (2003), *The global public relations handbook: theory, research and practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Sriramesh, K., Kim, Y. e Takasaki, M. (1999), "Public relations in three Asian cultures: An analysis", *Journal of Public Relations Research*, 11 (4): 271-292.
- Star, S. L. (2007), "Living grounded theory: Cognitive and emotional forms of pragmatism", in A. Bryant e K. Charmaz (eds.), *The Sage handbook of grounded theory*, Sage, Londres, pp. 75-94.
- Stauber, J. e Rampton, S. (2004 [1995]), *Toxic sludge is good for you!*, Robinson, Londres.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, Newbury Park, CA.
- Sullivan, Albert J. (1965a), "Toward a philosophy of public relations: Images", in O. Lerbinger e A. Sullivan (eds.), *Information, Influence and Communication: A reader in public relations*, Basic Books, Nova Iorque, pp. 240-249.
- Sullivan, Albert J. (1965b), "Values in public relations", in O. Lerbinger e A. Sullivan (eds.), *Information, Influence and Communication: A reader in public relations*, Basic Books, Nova Iorque, pp. 412-439.
- Taylor, M. e Kent, M. L. (1999), "Challenging assumptions of international public relations: When government is the most important public", *Public Relations Review*, 25 (2): 131-144.
- Tedlow, R. (1979), *Keeping the corporate image: public relations and business 1900-1950*, JAI Press, Greenwich CT.
- Thayer, L. (1968), *Communication and communication systems*, Irwin, Homewood, IL.
- Tojal, M. (coord.) (2006), *Relações Públicas. O reconhecimento da profissão em Portugal*, Ed. Publismai, Cadernos Universitários, n.º 2, Maia.

- Toth, E. L. (1992), "The case of pluralistic studies on public relations: Rhetorical, critical, and systems perspectives", in E. L. Toth e Robert L. Heath (eds.); *Rhetorical and critical approaches to public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Nova Jérquia, pp. 3-15.
- Toth, E. L. e Cline, C. G. (eds.) (1989), *Beyond the velvet ghetto*, International Association of Business Communicators, São Francisco.
- Toth, E. L. e Grunig, L. A. (1993), "The missing story of women in public relations", *Journal of Public Relations Research*, 5 (3): 153-175.
- Toth, E. L., Serini, S. A., Wright, D. H. e Eming, A. G. (1998), "Trends in public relations roles: 1990-1995", *Public Relations Review*, 24 (2): 145-163.
- Traquina, Nelson (1995), "O paradigma do agenda-setting. Redescoberta do poder do jornalismo", *Comunicação e Linguagem*, nº 21-22: 189-221.
- Traquina, Nelson (2000), *O Poder do Jornalismo: Análise e Textos da Teoria do Agendamento*, Minerva, Coimbra.
- Trujillo, N. e Toth, E. L. (1987), "Organizational perspectives for public relations research and practice", *Management Communication Quarterly*, 1, 2: 199-231.
- Tye, Larry (2002), *The father of spin: Edward L. Bernays and the birth of public relations*, Owl Books, Nova Iorque.
- Van der Meiden, A. (1993), "Public relations and 'other' modalities of professional communication: asymmetric presuppositions for a new theoretical discussion", *International Public Relations Review* 16 (3), 8-11.
- Van Riel, Cees B. M. e Balmer, J. M. T. (1997), "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (5): 340-355.
- Van Riel, Cees B. M. e Fombrun, Charles (2007), *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, Nova Iorque.
- Verčič, D., Grunig, L. e Grunig, J. (1996), "Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia", in H. M. Culbertson e N. Chen (eds.), *International public relations: A comparative analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 31-66.
- Verčič, D., Ruler, B., Butschi, G. e Flodin, B. (2001), "On the definition of public relations: a European view", *Public Relations Review* 27 (4): 373-387.
- Villafañe, J. (1999), *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Villafañe, J. (2004), *La buena reputacion. Claves del valor intangible de las empresas*, Pirâmide, Madrid.
- Watzlawick, P., Beavin, Janet H., Jackson e Don D. (1979), *Une Logique de la Communication*, Éditions du Seuil, Paris.
- Weaver, K., Motion, J. e Roper, J. (2006), "From propaganda to discourse (and back again): Truth, power and public relations", in J. L'Etang e M. Pieczka (eds.), *Public relations: Critical debates and contemporary practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Londres, pp. 7-22.
- Weiss, R.S. (1994), *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*, Free Press, Nova Iorque.

- White, David Manning (1993), "O gatekeeper: uma análise de caso na selecção de notícias", in N. Traquina (ed.), *Jornalismo: questões, teorias e "estórias"*, Vega, Lisboa, pp. 142-151.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. e Xifra, J. (2006), *Relaciones públicas. Estratégias y tácticas*, Pearson Educación, Madrid.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H. e Agee, W. K. (1992), *Public relations strategies and tactics*, HarperCollins Publishers, Nova Iorque.
- Wilson, L. J. (2001), "Relationships with communities: Public relations for the new century", in R.L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 521-526.
- Wolton, D. (1995), "As contradições do espaço público mediatizado", *Revista de Comunicação e Linguagens*, Dezembro, Edições Cosmo, Lisboa.
- Wylie, F.W. (1994), "Commentary: Public relations is not yet a profession", *Public Relations Review*, 20 (2): 1-3.
- Xifra, Jordi (2003), "James E. Grunig y la teoría contemporánea de las Relaciones Públicas", in James E. Grunig e T. Hunt, *Dirección de relaciones publicas*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 29-39.
- Xifra, Jordi (2006), "Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa", *Revista Historia y Comunicación Social*, 11: 229-240.
- Xifra, Jordi (2006a), "Pioneros e ignorados: La escuela de Paris y la doctrina europea de las relaciones públicas", *Ambitos*, 15: 449-460.
- Zyglidopoulos, S. C. (2002), "The social and environmental responsibilities of multinationals: Evidence from the Brent Spar Case", *Journal of Business Ethics*, 36: 141-15.