

As questões ligadas à comunicação, tanto no seu sentido mais lato como nas acepções especificamente ligadas ao universo dos "mass media", são hoje de uma enorme actualidade, suscitando o interesse de especialistas (investigadores, profissionais, professores, estudantes) mas também do cidadão comum, desejoso de compreender melhor alguns fenómenos que marcam profundamente a sociedade contemporânea. Com o propósito de tornar acessíveis textos julgados relevantes para o conhecimento e análise deste campo, a Porto Editora decidiu criar a *Colecção Comunicação*, subdividida em três ramos: "Teorias e Debates", "Media e Sociedade" e "Educação e Media".

Introdução à Teoria das Relações Públicas

Ao comparar-se o *corpus* teórico das relações públicas com outras disciplinas das ciências da comunicação, rapidamente se constata que, enquanto campo científico, as relações públicas ainda estão na sua infância. Com este livro ambiciona-se contribuir para o estudo do estatuto epistemológico das relações públicas através da apresentação das suas teorias mais representativas. Começa-se por demonstrar como a fundamentação sistémico-funcionalista dos estudos em relações públicas, de origem norte-americana, deu origem ao paradigma ainda hoje dominante: a teoria da simetria/excelência das relações públicas. Em seguida, dá-se atenção às principais tensões teóricas que desafiam a sua hegemonia, especialmente vincadas, por um lado, pelas correntes críticas que apontam para uma visão negativa do papel das relações públicas na construção da opinião pública e, por outro, pelas teorias que questionam o seu lugar na sociedade contemporânea.

www.portoeditora.pt

45269.10

10



9 789720 452696

ISBN 978-972-0-45269-6

Com o patrocínio do

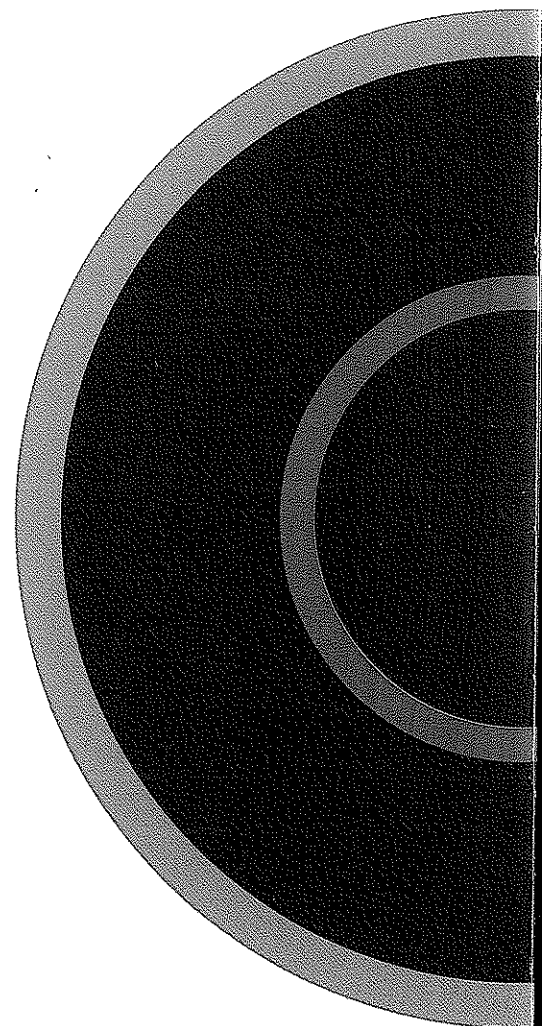
gmcs

GABINETE PARA OS MEIOS
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL


Introdução à Teoria das Relações Públicas

Gisela Gonçalves

Porto
Editora



Gisela Gonçalves é docente de Ciências da Comunicação no Departamento de Comunicação e Artes da Universidade da Beira Interior e investigadora no Laboratório de Comunicação On-Line (LabCom), na área da comunicação e persuasão. É membro da Sociedade Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM) e da European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). O seu trabalho científico está centrado nas seguintes áreas: teoria das relações públicas, responsabilidade social empresarial, ética da comunicação e deontologia empresarial e das relações públicas. Tem publicações em revistas científicas nacionais e internacionais.

Colecção Comunicação  19

Introdução à Teoria das Relações Públicas

Gisela Gonçalves

Coordenação da Colecção:

Joaquim Fidalgo

Manuel Pinto

Título: INTRODUÇÃO À TEORIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS
Autora: Gisela Gonçalves
Coordenação: Joaquim Fidalgo
Manuel Pinto
Design gráfico: WHITESTUDIO
Editora: Porto Editora

À data da publicação deste livro, todos os *sites* mencionados ao longo da obra encontram-se activos e os seus conteúdos tratavam assuntos desenvolvidos no âmbito das diferentes temáticas anunciadas. Dada a grande dinâmica e elevada rapidez de evolução inerente à Internet, a Porto Editora não pode ser responsabilizada por qualquer desactivação ou alteração do conteúdo. Contudo, a Porto Editora assume toda a responsabilidade relativamente aos conteúdos constantes nos seus próprios *sites*.

© PORTO EDITORA, LDA. — 2010
Rua da Restauração, 365
4099-023 PORTO — PORTUGAL

Reservados todos os direitos.
Esta publicação não pode ser reproduzida, nem transmitida, no todo ou em parte, por qualquer processo electrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outros, sem prévia autorização escrita da Editora.

 Porto
Editora

Rua da Restauração, 365
4099-023 Porto | Portugal

www.portoeditora.pt

SET/2010

Execução gráfica Bloco Gráfico, Lda. Unidade Industrial da Maia. Sistema de Gestão Ambiental certificado pela AP CER, com o n.º 2006/AMB.258

DEP. LEGAL 311817/10 ISBN 978-972-0-45269-6

Índice

● Prefácio	5
● Introdução	9
● I ESTÁDIO PRÉ-PARADIGMÁTICO	17
● Capítulo 1 > Fundamentação sistémica das relações públicas	19
● Capítulo 2 > Os quatro modelos de relações públicas	25
● Capítulo 3 > O paradigma de Bernays	31
● II PARADIGMA GRUNIGIANO	39
● Capítulo 4 > As relações públicas excelentes	41
> 4.1. O factor da excelência em relações públicas	43
> 4.2. O papel do profissional de relações públicas	48
> 4.3. A teoria situacional dos públicos	50
● Capítulo 5 > O ideal de comunicação simétrica	55
> 5.1. O modelo de motivação mista	56
> 5.2. O modelo de influência pessoal e de intérprete cultural	59
● Capítulo 6 > Aproximação relacional à gestão das relações públicas	63

4		
III TENSÕES PARADIGMÁTICAS		67
Capítulo 7 > Alargamento teórico dos estudos de relações públicas		69
> 7.1. A abordagem retórica das relações públicas		71
> 7.2. Teorias críticas das relações públicas		74
Capítulo 8 > A visão europeia das relações públicas		79
Bibliografia		85

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 > As relações públicas como um subsistema da organização	22
Figura 2 > O modelo de sistema aberto em relações públicas	23
Figura 3 > Os quatro modelos de relações públicas	26
Figura 4 > A "Declaração de Princípios" de Ivy Lee	32
Figura 5 > Características dos programas de relações públicas excelentes	44
Figura 6 > Novo modelo simétrico como prática bidireccional	57
Figura 7 > Axiomas sobre a gestão da relação organização-públicos	66
Figura 8 > As quatro características das relações públicas europeias	83

Prefácio

O livro que o leitor tem nas mãos é um dos trabalhos mais lúcidos e esclarecedores sobre a teoria das relações públicas. Com ele, Gisela Gonçalves cobre uma das lacunas mais importantes da teoria da comunicação: o estatuto epistemológico das relações públicas e das suas teorias.

Muitos são os cientistas sociais e da comunicação que ainda se surpreendem por as relações públicas terem um corpus teórico jovem mas baseado numa comunidade científica, cada vez maior, interessada na gestão das relações entre as organizações e os seus públicos.

Gisela Gonçalves expõe e analisa, em moldes científicos exemplares, o desenvolvimento dos principais paradigmas das relações públicas nos Estados Unidos e na Europa, recorrendo às teorias mais relevantes desenvolvidas até à data.

Penso também ser importante destacar que o conteúdo desta obra é fundamental para entender o que são e não são as relações públicas, e porque são relações públicas algumas actividades que, habitualmente, são denominadas de outra forma. Com isto quero dizer que a autora nos abre o caminho para reflectir sobre algumas questões que gostaria que o leitor também considerasse como linhas possíveis de investigação no campo das relações públicas.

Uma dessas linhas de investigação refere-se aos objectivos das relações públicas. Além de criar, modificar ou consolidar uma relação entre duas partes, presidida por um clima de confiança, num contexto de compreensão, entendimento e credibilidade, não podemos esquecer que, no processo comunicativo das relações públicas, o emissor procura influenciar e persuadir o público-alvo sobre as razões que inspiram a sua acção. Este papel de persuasão e de influência é fundamental a todo o processo de relações públicas, sendo a causa das tensões paradigmáticas de que nos fala a autora. Por isso, o profissional de relações públicas é um profissional da expressão persuasiva em todos os registos: escrito, oral, audiovisual e de hipermédia.

Outro ponto sobre o qual convém reflectir é o do alcance das relações públicas. Quero dizer com isto que toda a actividade humana, seja qual

for a sua natureza, pode ter uma componente de relações públicas. Assim, poderia afirmar-se que toda a pessoa cordial, educada, solidária com os outros, no fundo, sem o fazer deliberadamente, faz relações públicas a seu favor, uma vez que é capaz de criar um ambiente propício à sua volta. Neste sentido, gostaria de destacar que diferentes colectivos, como por exemplo os professores, os médicos, os advogados, os funcionários públicos, as forças de ordem pública e, sem dúvida, os políticos, deveriam recorrer às relações públicas. Portanto, qualquer pessoa que, pela sua actividade ou função, tem de estar ao serviço de um determinado público devia fazê-lo.

Para além do facto de as relações públicas serem património das pessoas físicas ou jurídicas, uma das questões mais relevantes para a actual teoria das relações públicas é a sua dimensão de ciência social, para lá da função de gestão; ou seja, a dimensão sociológica das relações públicas. Neste campo são muitos os territórios a explorar: relações públicas e alterações climáticas; relações públicas e terrorismo; religião civil e relações públicas; relações públicas e geopolítica; *think tanks* e relações públicas de elites; *lobbying*; género e minorias étnicas; diplomacia pública; relações públicas, saúde e indústria farmacêutica; relações públicas eleitorais; relações públicas e *soft power*; relações públicas e turismo; relações públicas e desporto, etc., etc. Em suma, uma variedade de temas e perspectivas que há que abordar a partir, claro está, dos paradigmas expostos neste livro para comprovar a sua pertinência.

O desenvolvimento do corpo teórico das relações públicas deve passar, necessariamente, por estes territórios se não quisermos que esta jovem disciplina envelheça prematuramente. E não nos podemos esquecer de uma questão que deveria preocupar profissionais, professores e utilizadores das relações públicas: Por que motivo é que a imagem social das relações públicas é negativa ou mesmo muito negativa? Por que serão consideradas uma actividade pouco importante? Por que se associam frequentemente com manifestações pouco relevantes, lúdicas, frívolas e de uma seriedade duvidosa?

É possível que em certas ocasiões possam cumprir essa função mas, lamentavelmente, pode-se observar que muitos cidadãos, quando falam delas em tom depreciativo, não têm uma ideia exacta do que significam, de qual é o seu grau de utilização em múltiplas áreas e da importância que já adquiriram.

Finalmente, considero que as relações públicas merecem uma atenção muito especial na perspectiva ética. Não se trata apenas da existência de códigos deontológicos que respondam às exigências éticas do nosso

tempo, mas também que essa dimensão ética deva estar sempre presente, dada a sua especificidade e a sua relação com a finalidade persuasiva, que, em certas ocasiões, pode constituir um risco para a veracidade da informação emanada por elas. Da mesma forma que considero que seria um erro promulgar normas jurídicas sobre a informação jornalística, penso o mesmo das relações públicas. Legislar sobre elas poderia significar tratar de controlar o seu normal funcionamento, o que seria um erro grave. Dito isto, sem o exercício ético da profissão, todas as nossas esperanças e expectativas sobre o futuro da disciplina deixariam de ter sentido.

Em suma, os meus parabéns a Gisela Gonçalves por esta magnífica monografia e por me ter dado a oportunidade de a prefaciar, permitindo-me formular algumas reflexões sobre o tema do seu livro e sobre as relações públicas em geral. Temos de estar conscientes de que as relações públicas têm uma dimensão estrutural, isto é, não instrumental, e que actualmente adquiriram uma relevância social muito acima do que muitos possam imaginar, como este livro bem mostra e demonstra.

Dr. Jordi Xifra

Professor da Universidade Pompeu Fabra (Barcelona, Espanha)

Girona, 20 de Dezembro de 2008

Introdução

O ensino superior em Relações Públicas foi introduzido em Portugal no final dos anos 80 através do campo disciplinar das ciências da comunicação. Ao longo da década de 90 assistiu-se à multiplicação da oferta de cursos em comunicação, denominados de banda larga, que, além de jornalismo, também incluem formação em publicidade, comunicação audiovisual e relações públicas. 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 de a maioria das licenciaturas ministrarem disciplinas de relações públicas, apenas 9 cursos, cerca de 20%, contêm a expressão “relações públicas” na sua nomenclatura. Em relação aos estudos de doutoramento em Ciências da Comunicação, a situação ainda é mais caricata. A 1.ª tese de comunicação foi apresentada na Universidade Nova de Lisboa, em 1990; no entanto, segundo a base de dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior sobre doutoramentos concluídos em Portugal desde 1970, constata-se a inexistência de qualquer dissertação que incluía a expressão “relações públicas” no seu título.¹

Ao se comparar as relações públicas com outras disciplinas das ciências sociais ou mesmo com outras áreas das ciências da comunicação, como o jornalismo ou o estudo dos *media*, rapidamente se constata que, enquanto campo científico, as relações públicas em Portugal ainda estão na sua infância. Mesmo nos países em que a profissão de relações públicas e o ensino superior na área existe há muito tempo, como os EUA ou o Reino Unido, e apesar da visível expansão da produção académica em revistas científicas especializadas, especialmente a partir dos anos 80, são vários os autores que afirmam: “Não há dúvida de que as relações públicas sofrem de falta de respeito geral por parte da academia” (Cheney e Christensen, 2001: 168). Podem ser identificadas várias explicações para esta falta de respeito, mas destacam-se as

¹ Dados retirados de Rebelo (2002: 132) e recolhidos no portal do Ministério da Ciência, Tecnologia e Educação Superior: <http://www.estatisticas.gpeari.mctes.pt/index.php?idc=35> (acedido em Junho 2008).

seguintes: por um lado, estamos longe de possuir uma definição consensual sobre o que são de facto as relações públicas e, por outro lado, existe um certo isolamento da investigação científica em relações públicas. Vejamos porquê.

Apesar de as definições de relações públicas serem abundantes, a dificuldade em encontrar uma definição institucionalizada não diminui. A explicação para este paradoxo pode ser ensaiada a dois tempos: em primeiro lugar, existe uma ambiguidade crescente sobre qual o papel central das relações públicas nas organizações e, em segundo lugar, há uma grande “proliferação do jargão que agrava a incompreensão sobre qual o seu papel” (Cropp e Pincus, 2001: 190). Não esqueçamos como, em Portugal, a expressão relações públicas tem servido para descrever actividades tão díspares como porteiro de discoteca, organizador de festas ou, mesmo, cartomante.

Mais concretamente, na produção científica, especialmente até aos anos 80, estão patentes visões muito diferentes sobre a natureza e o propósito das relações públicas. Neste período, as relações públicas eram conotadas, na maior parte das vezes, como mais uma técnica de comunicação empresarial, a par da publicidade ou da promoção de vendas. De forma mais incisiva, a partir da década de 80, a literatura sobre comunicação empresarial emoldura as relações públicas no paradigma do “integrated marketing communication” ou, simplesmente, “comunicação de marketing”, conceitos caros ao estudo perspectivado pela gestão e pelo marketing.

Só com a edição de *Managing Public Relations*, de James E. Grunig e Todd Hunt, em 1984, ocorre o alargamento da visão do papel das relações públicas nas organizações, enquanto elemento fulcral da função de gestão da organização. As relações públicas passam a ser vistas como um processo estratégico de comunicação bidireccional entre uma organização (emissor) e os seus públicos (receptores), tendo em vista balançar os interesses de ambas as partes. Estratégico, aqui, significa que as mensagens de relações públicas são alinhadas com os objectivos organizacionais previamente decididos ao nível da direcção. Como se terá oportunidade de observar ao longo das páginas que se seguem, é consensual afirmar que a obra de Grunig e Hunt representa um marco fundador das relações públicas enquanto campo científico e autónomo. Alguns autores defendem mesmo que, como no caso do professor Jordi Xifra (2003) na introdução à tradução espanhola, com Grunig, a teoria das relações públicas alcança a maturidade própria das disciplinas científicas e um estatuto epistemológico tantas vezes negado desde outros campos disciplinares da comunicação.

Desde Edward L. Bernays – considerado autor do primeiro livro de relações públicas, *Crystallizing Public Opinion* (1923) – que as ciências sociais são consideradas o fundamento para a prática das relações públicas. Uma afirmação ambígua, na medida em que as ciências sociais, enquanto campo multidisciplinar (sociologia, psicologia, antropologia social, ciências da comunicação, economia, ciências políticas) e muitas vezes supersegmentado, como o caso da sociologia (das organizações, da comunicação, da cultura, da arte), dificultam qualquer tentativa real de circunscrição do campo teórico das relações públicas. Olhando para a literatura de relações públicas, pode constatar-se o seu óbvio enraizamento na sociologia, economia, comunicação de massa ou psicologia social. Mas a questão que se levanta é precisamente sobre até que ponto essa construção teórica está a ser desenvolvida de forma consistente. Para alguns investigadores a resposta é negativa e está patente na falta de respeito académico pelas relações públicas (ver McKie, 2001; ou Cheney e Christensen, 2001). Apesar de não negarem a importância da perspectiva do investigador norte-americano James E. Grunig para a evolução das relações públicas enquanto campo académico, alguns autores consideram-na responsável pelo paradigma funcionalista, que continua a aderir a modelos mecânicos e deterministas das organizações e negligencia o conhecimento científico proveniente de outras disciplinas.

Apesar da juventude do campo científico das relações públicas, é curioso verificar que o debate sobre paradigmas teóricos de relações públicas já começou no seio da investigação em relações públicas (ver Botan, 1993; Everett, 1993; Hallahan, 1993; Pieczka, 1996). 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 fazer 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 modelo sistémico-funcionalista, o paradigma dominante em relações públicas. Um paradigma onde co-habitam diferentes teorias e pressupostos, métodos e exemplos, e que, em última análise, acreditamos poder ser interpretado como o despontar da maturidade desta disciplina.

Um importante corpo de trabalho tem sido desenvolvido, especialmente desde os anos 90, à volta da Teoria da Simetria/Excelência de Grunig e que, como Botan e Hazleton (2006: 6) realçam, “fez provavelmente mais para

desenvolver a teoria e o saber em relações públicas do que qualquer outra escola de pensamento”. De facto, a produção científica encetada pela equipa do professor da Universidade de Maryland, ao longo de mais de 10 anos, tem vindo a providenciar um “paradigma compreensivo que integrou e expandiu a investigação em relações públicas (Grunig e Grunig, 2006: 24), mas em detrimento de “outras formas de olhar” (Gower, 2006: 178). O contrabalanço para esta aproximação racional da eficácia das relações públicas tem vindo a ser introduzida, maioritariamente, por uma escola de pensamento europeia, que procura realinhar as relações públicas com exigências sociais mais amplas (ver, por exemplo, Ihlen *et al.*, 2009 e Holmstrom, 2004), e que, provavelmente, irão continuar a manifestar-se no futuro.

Não nos parece, no entanto, que este paradigma, que denominaremos grunigiano, esteja suficientemente explorado ou esgotado para poder convergir numa batalha de paradigmas. 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 terá como consequência o aparecimento de um novo paradigma *incomensurável*, isto é, radicalmente diferente do anterior. Portanto, uma *ciência extraordinária*. No caso da produção científica de relações públicas, encaramos as teorias alternativas à proposta 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 a afirmação de C. H. Botan de que as relações públicas, enquanto ciência, ainda se encontram num estágio pré-paradigmático (Botan, 1993: 108).

O conceito de paradigma de Kuhn vai, portanto, ser aqui utilizado mais como uma conveniência operativa e metodológica do que como uma exigência ontológica, no sentido em que apenas servirá para diferenciar as teorias modernas de 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 utilizada ao longo desta *Introdução à teoria das relações públicas* como um método analítico para descrever criticamente a evolução teórica da disciplina de relações públicas, pontuada por 3 estádios principais, que se apresentam aqui subdivididos em 3 partes principais: (1) Estádio Pré-Paradigmático, (2) Paradigma Grunigiano e (3) Tensões Paradigmáticas.

Ao longo da 1.^a parte do livro – “Estádio Pré-Paradigmático” – começa-se por esclarecer como a defesa das relações públicas enquanto função de gestão da comunicação, central às primeiras tentativas de fundamentação científica das relações públicas, foi beber a influência dos pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas. Com este intuito, na 1.^a parte do capítulo explica-se 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. No 2.^o capítulo, a visão sistémica do funcionamento das relações públicas nas organizações é apresentada através do estudo empírico desenvolvido por Grunig e Hunt, na famosa tipologia dos quatro modelos de relações públicas. Em especial, tentar-se-á demonstrar 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. Esta oposição, como se resume no capítulo 3, aponta um caminho inverso ao da teoria clássica de Edward Bernays, que ficou na história não só pelo seu pioneirismo, mas também pela sua conotação com propaganda.

Em suma, na 1.^a parte desta obra pretende-se demonstrar como a fundamentação sistémica visível em variados autores, especialmente S. Cutlip *et al.*, J. Grunig e T. Hunt, apontam 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-se defender que a última metade do século XX foi fértil em manifestações da afirmação sistémico-funcionalista da investigação em relações públicas. No fundo, estavam criadas as condições para que, como se tentará provar na 2.^a parte deste manual, o paradigma grunigiano se viesse a impor na produção científica em relações públicas.

A 2.^a parte, denominada “Paradigma Grunigiano”, é dedicada 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 da Universidade de Maryland James E. Grunig. Este projecto pode ser resumido em três momentos centrais: (1) o “excellence factor”, que se pode reduzir em dez características ou princípios genéricos que condicionam a prática das

relações públicas excelentes; (2) o contributo desse “excellence factor” para legitimar o papel das relações públicas no seio das organizações, em volta do binómio técnico/gestor de relações públicas; e (3) 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 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 diversos investigadores têm sabido dar resposta, resolvendo enigmas e incorporando novos elementos teóricos. São exactamente essas propostas que se apresentam nos capítulos “O ideal de comunicação simétrica” e “Aproximação relacional à gestão das relações públicas”.

Finalmente, na 3.^a e última parte deste manual – “Tensões Paradigmáticas” – dar-se-á especial atenção às principais tensões teóricas provocadas pela emancipação da investigação desenvolvida fora da realidade norte-americana. 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 positiva e institucionalizada (ou o que alguns chamarão de ingénua) das relações públicas, por oposição a uma visão negativa, reflectiva e sociológica. A perspectiva sistémica de relações públicas é claramente uma visão optimista do papel de *mediador* do 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 ao relações públicas um papel de *advogado* na co-criação de significados através da argumentação persuasiva. Pode encarar as relações públicas como mais leais para com a organização do que com a sociedade, mas, mesmo assim, obrigadas a seguir padrões éticos. Ora, este paradigma dominante tem vindo a ser desafiado por uma

visão mais negativa da profissão, onde o relações públicas tem um papel *propagandista*. É o caso das aproximações às relações públicas preconizadas pela economia política dos *media* e inspiradas pelas teorias críticas da sociedade.

Com os últimos capítulos pretende-se, assim, demonstrar que, mais do que fazer a apologia das teorias de Grunig, se procura fazer uma introdução, clara e sistemática, à fértil discussão teórica das relações públicas contemporâneas. Realce-se ainda que o cariz introdutório desta obra também está patente quer na opção de apresentar uma vasta lista de referências bibliográficas, quer no recurso a citações ou adaptações de quadros e esquemas das obras clássicas de relações públicas aqui citadas. Possa-se assim contribuir para abrir aos leitores um campo cada vez maior e multifacetado da produção científica em relações públicas.

Não queremos encerrar esta introdução sem antes acrescentar que, dado o carácter assumidamente didáctico destas páginas, esta *Introdução à Teoria das Relações Públicas* é dedicada a todos aqueles alunos, do passado ou do futuro, que procuram encontrar, orgulhosamente, razões para se afirmarem investigadores na área das Ciências da Comunicação, ou melhor, da ciência das Relações Públicas.

Parte I

Estádio
Pré-Paradigmático

Capítulo 1

Fundamentação sistêmica 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 exceção, como se demonstra neste capítulo através da apresentação das teorizações pioneiras de relações públicas. 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 a Teoria Geral dos Sistemas, 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, seja no caso de um organismo vivo ou de qualquer fenómeno social, resultam das relações de interdependência e de interação entre as diferentes partes do sistema.

A noção de interdependência é um pressuposto central à conceptualização sistêmica. 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 poucos *inputs* e *outputs* com o 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.

Enquanto sistema aberto, uma empresa é um organismo social vivo sujeito a mudanças e que está em constante interacção com o ambiente que o 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, humanos) e é no meio ambiente que o sistema coloca os seus resultados (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 a uma terminologia sistémica, Scott Cutlip e Alen Center foram os primeiros a sugerir uma aproximação sistémica às relações públicas no clássico *Effective Public Relations* (1952). Mais concretamente, no capítulo sobre a Ecologia das Relações Públicas descrevem uma sociedade moderna segmentada por uma infinidade de grupos e estruturas em constante interdependência e modificação que, necessariamente, coloca a comunicação no centro das atenções. A comunicação é considerada um elemento essencial para o desenvolvimento das relações entre pessoas e grupos que não querem perder de vista os seus objectivos comuns (*ibidem*).

Segundo Cutlip e Center, cabe às relações públicas no contexto organizacional dirigir a acção comunicativa das organizações com o seu meio envolvente, estabelecendo linhas permanentes de negociação entre os interesses privados e o interesse público. Portanto, parafraseando estes autores, as relações públicas desempenham uma função ecológica na procura de um consenso entre interesses antagónicos que se traduz na procura do equilíbrio e sobrevivência da organização (1952: 18-22). Além de ser cara à perspectiva sistémica, a ideia de sobrevivência aponta também para a pertinência do conceito de consenso e

compreensão mútua na actividade de relações públicas. Estes conceitos, como se explicitará no próximo capítulo, vão ser retomados por James E. Grunig no famoso modelo simétrico bidireccional de relações públicas.²

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

*[As relações públicas] são uma parte integral da função administrativa, da responsabilidade de um gestor que não tem 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 de gestão ou do controlo orçamental.*³

Apesar de pioneira, a perspectiva sistémica que Cutlip e Center atribuíram às relações públicas só viria a ser consolidada cerca de 30 anos depois por James Grunig e Todd Hunt em *Managing Public Relations* (1984), uma obra que é considerada, consensualmente, um ponto de viragem na investigação científica em relações públicas. Tal como os seus antecessores, também estes autores norte-americanos defendem que as relações públicas não podem ser consideradas isoladamente. 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 (Grunig e Hunt, 1984: 8-9). 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.

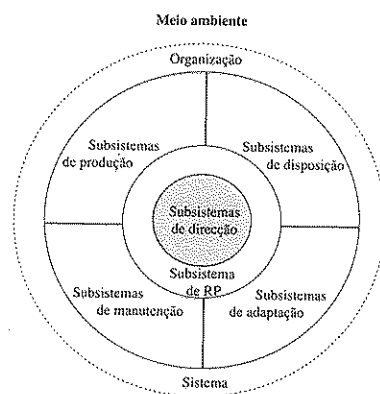
O papel “limite ou de fronteira” das relações públicas traduz-se concretamente no apoio a outros subsistemas da organização, ajudando-os a comunicar-se com outros subsistemas internos da organização e com outros sistemas externos, como as organizações concorrentes, não concorrentes, o

² O modelo bidireccional simétrico é discutido de seguida no Capítulo 2. Os quatro modelos de relações públicas.

³ A responsabilidade pela tradução de todos os excertos citados ao longo desta *Introdução à Teoria das Relações Públicas* é da autora.

governo, ou outros públicos externos. Neste sentido, como se pode observar na figura 1, 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 ambiente e a necessidade de as organizações sobreviverem e prosperarem.

Figura 1 – As relações públicas como um subsistema da organização (adaptado de Grunig e Hunt, *Managing Public Relations*, 1984: 9).



Segundo os teóricos dos sistemas, a maioria das organizações tem subsistemas similares:

Alguns departamentos, como o de produção, funcionam para produzir produtos: são subsistemas de *produção*.

Outros departamentos, como o de recursos humanos, mantêm unida a organização e fazem com que os empregados trabalhem como uma só unidade: são subsistemas de *manutenção*.

Os subsistemas que vendem e distribuem produtos ou serviços são subsistemas de colocação ou disposição.

Os subsistemas de *adaptação* ajudam a organização a sobreviver quando muda o seu meio envolvente (caso dos departamentos de investigação e de planificação).

Os subsistemas *directivos* ou de *gestão* controlam e integram os demais subsistemas. Devem controlar os conflitos e negociar com as exigências do meio ambiente para que a organização sobreviva e prospere.

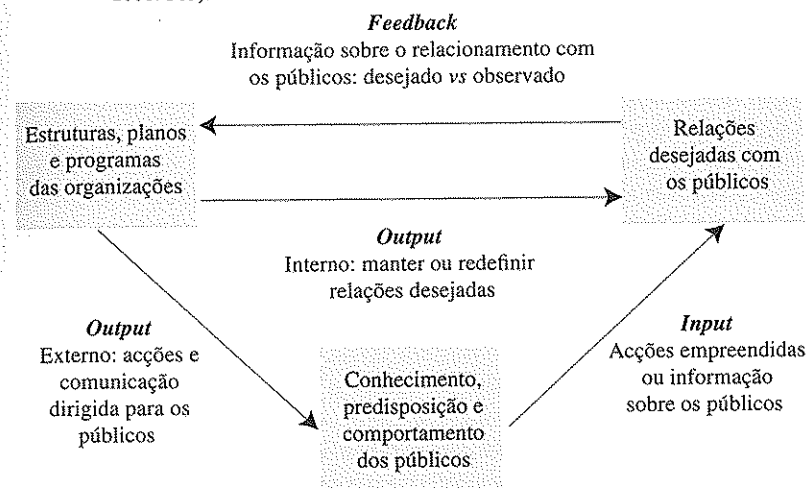
Os subsistemas *directivos* ou de *gestão* controlam e integram os demais subsistemas. Devem controlar os conflitos e negociar com as exigências do meio ambiente para que a organização sobreviva e prospere. As relações públicas formam parte do subsistema *directivo* e apoiam os outros subsistemas da organização.

A partir do conceito de sistema, Grunig e Hunt qualificam as relações públicas enquanto função necessária para criar e administrar as vias de comunicação entre os subsistemas da organização e do 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 (Grunig e Hunt, 1984: 104-110).

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 porque, como o próprio Cutlip e Center realçam, “uma aproximação própria dos sistemas abertos modifica radicalmente a prática habitual de relações públicas” (2001: 303). De facto, é sobretudo a partir da 6.ª edição (1985), que conta com o enfoque sistémico de G. Broom, que esta obra clássica se debruça sobre como as organizações que empreguem sistemas abertos de relações públicas mantêm as suas relações, ajustando-se e adaptando-se

ao ambiente social, político e económico. Como se pode perceber pela figura 2, através do sistema aberto decorrem acções correctivas entre os vários subsistemas da organização e um ajuste recíproco de *output-feedback* que permite dirigir programas que influenciem os conhecimentos, predisposição e comportamento dos diferentes públicos. Só assim podem alcançar e manter as metas que reflectem os interesses mútuos das organizações e dos seus públicos.

Figura 2 – O modelo de sistema aberto em relações públicas (adaptado de Cutlip et al., 2001: 305).



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 séc. XX, encontramos múltiplas manifestações sistémicas, tanto na terminologia utilizada como nas teses defendidas. Crable e Vibbert (1986: 6) argumentam que as “relações públicas são um processo que tem como objectivo ajustar as organizações ao seu meio ambiente, 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”. Seitel (1992: 9) descreve-as como “uma função de gestão que facilita as relações organizacionais com os públicos”. Wilcox, Ault e Agee corroboram a visão das relações públicas como uma função de gestão que “encoraja uma maior compreensão e relacionamentos harmoniosos” (1992: 5).

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-se defender que a última metade do século XX foi fértil em manifestações pré-paradigmáticas da afirmação sistémica da investigação em relações públicas. Um paradigma que, como se tentará provar neste livro, se viria a impor na produção científica em relações públicas, sobretudo norte-americana.

O interesse que a perspectiva sistémica despertou 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 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 de seguida aprofundaremos, deve-se ao facto de o enfoque sistémico fomentar a observação empírica – onde os modelos de relações públicas de Grunig e Hunt (1984) são o expoente máximo – e, conseqüentemente, ser capaz de dotar a actividade de um estatuto científico, há muito ambicionado.

Capítulo 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 da contextualização histórica da profissão e conseqüente extrapolação para a sua prática na actualidade, Grunig e Hunt (1984) teorizaram sobre quatro modelos de relações públicas, que podem ser considerados o verdadeiro motor de arranque para a discussão académica sobre relações públicas.

A origem dos modelos de relações públicas remonta a um artigo de 1976 onde James E. Grunig identifica dois padrões na prática das relações públicas: sincrónicos (a um só tempo) e diacrónicos (a dois tempos). Uma distinção desenvolvida, como o próprio autor refere, a partir da aplicação dos dois tipos de comunicação apresentados em 1968 por L. Thayer em *Communication and Communication Systems* (Grunig, 1976: 7). Este binómio sincrónico/diacrónico viria a ser transposto, num artigo datado de 1984, para a dicotomia assimétrico/simétrico. A mudança é justificada, segundo J. Grunig (1984a), pela 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. 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, como se pode verificar no quadro abaixo, está fundamentada em sete variáveis ou características. A finalidade, natureza e esquema da comunicação e a natureza da pesquisa são as características centrais à comparação dos quatro modelos, como se tentará explicar de seguida.

Figura 3 – Os quatro modelos de relações públicas (adaptado de Grunig e Hunt, *Managing Public Relations*, 1984: 22).

Características	Agente de imprensa/ publicity <i>Press agency/Publicity</i>	Informação pública <i>Public Information</i>	Assimétrico bidireccional <i>Two-Way Asymmetric</i>	Simétrico bidireccional <i>Two-Way Symmetric</i>
Finalidade	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão “científica”	Compreensão mútua
Natureza da pesquisa	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; Legibilidade e leitura	Formativa; Avaliadora de atitudes	Formativa; Avaliadora da compreensão
Figuras históricas	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, académicos, líderes profissionais
Onde se pratica	Desportos, teatro, promoção de produtos	Administração pública, instituições não lucrativas, empresas	Empresas, agências de RP	Empresas públicas agências de RP
Percentagem de praticabilidade	15 %	50%	20%	15%

Numa perspectiva histórica, Grunig e Hunt situam os dois primeiros modelos de prática das relações públicas, respectivamente, no final do séc. XIX e início do XX. Ambos os modelos se caracterizam por uma comunicação de natureza unidireccional, ou seja, não há participação activa do receptor no processo de comunicação. No modelo “Agente de Imprensa”, as relações públicas fazem de tudo para 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”. O objectivo principal

continua a ser a disseminação de informação mas a veracidade das mensagens já é considerada fundamental. No 2.º modelo, a informação é organizada sob os princípios do jornalismo: mensagens objectivas, verdadeiras e com interesse para o destinatário. Portanto, enquanto no 1.º modelo sobressai a propaganda e a comunicação 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 de ser informado.”⁴

No contexto da teoria dos sistemas, tanto o modelo “Agente de Imprensa” como o modelo “Informação Pública” mostram que a comunicação nas organizações nem sempre foi regida pelo conceito de sistema aberto, que se caracteriza pela permanente interacção do sistema como o seu meio envolvente. Como Grunig e Hunt (1984) explicam, a prática de relações públicas segundo o sistema fechado apenas pretende manter o *statu quo* da organização, limitando-se à produção eficiente de informação, sem partir de qualquer tipo de *feedback* indicador das reais necessidades dessa informação, quer seja por parte dos subsistemas da organização quer de outros sistemas existentes no meio ambiente. No estudo empírico junto de empresas norte-americanas, os autores constataram (em 1984) que a perspectiva unidireccional é a mais habitual na prática comunicacional dos departamentos de relações públicas, pois 50% das organizações estudadas regem-se pelo modelo de informação pública e 15% pelo modelo de “Agente de Imprensa” (1984, 22).⁵

A distinção entre modelo assimétrico bidireccional e simétrico bidireccional é o ponto principal da sistematização de Grunig e Hunt. Só o enfoque de sistema aberto permite o desenvolvimento de relações públicas bidireccionais, pois está desenhado para ajudar a organização a tratar com o seu meio ambiente (1984: 93). A prática do modelo assimétrico é situada, historicamente, a partir dos anos 20 do século passado, e o simétrico desde os anos 60, mas idealmente continuaria em aplicação nos nossos dias.

O esquema bidireccional de comunicação nos modelos simétricos é a principal característica diferenciadora em relação aos modelos anteriores (agente de imprensa e informação pública). A essência desta

⁴ P. T. Barnum, Ivy Lee e Edward L. Bernays são apresentados como representativos da prática dos diferentes modelos de relações públicas. Não são aqui alvo de maior aprofundamento uma vez que são contextualizados na história das relações públicas norte-americanas resumidas no Capítulo 3: O paradigma de Bernays.

⁵ Também Soares e Pereira (2002), ao aplicarem um estudo sobre os modelos de RP em Portugal, concluíram que o modelo de informação pública é o mais praticado pelas empresas nacionais.

bidireccionalidade é a pesquisa dos públicos, que pode ser formativa ou avaliativa. A pesquisa formativa, que permite planificar uma acção e escolher os objectivos, é utilizada para conhecer o perfil dos públicos e suas aspirações em relação à organização. A pesquisa avaliativa, que mostra se foram atingidos os objectivos, mede atitudes e condutas (*feedback*) antes e depois da campanha para poder concluir sobre os seus efeitos.

O facto de a pesquisa ter um papel preponderante na teoria 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 aquela que se baseia na intuição e na experiência, não oferecem variáveis comparáveis empiricamente. Nesta perspectiva, as relações públicas ficam mesmo relegados para segundo plano por não acrescentarem informações de qualidade ao processo de tomada de decisões. Pelo contrário, nos modelos bidireccionais, onde se pratica pesquisa prévia e avaliam programas comunicacionais, já são apontados caminhos mais objectivos para o estudo da eficácia das estratégias de relações públicas. E, consequentemente, para uma fundamentação empírica desta área da comunicação aplicada.

Mas atentemos com mais profundidade nos modelos bidireccionais. O modelo assimétrico bidireccional caracteriza-se pelo uso da pesquisa para melhorar o conhecimento sobre os destinatários e assim configurar a mensagem mais adequada à estratégia a implementar. Então, não se pode deixar de considerar que o modelo assimétrico se aproxima muito do modelo “Agente de imprensa”, unidireccional e propagandístico. Porque, apesar de ser um modelo bidireccional, continua a ser um modelo que procura alcançar a persuasão, ou “persuasão científica”, recorrendo à expressão de Edward L. Bernays. Se se considerar que no processo persuasivo a relação comunicacional é desequilibrada, porque a organização sai sempre beneficiada, este modelo levanta, necessariamente, a questão sobre se a comunicação produzida deve ser catalogada de persuasão ou de manipulação. Uma questão que, como teremos oportunidade de aprofundar, trespassa toda a construção do paradigma grunigiano.

Nos dois modelos bidireccionais subentende-se que os subsistemas da organização se condicionam uns aos outros, e também que afectam e são afectados pelos sistemas do ambiente. Mas só no modelo simétrico bidireccional, esclarecem Grunig e Hunt (1984: 24-25), a pesquisa é menos instrumental, porque as relações públicas são guiadas pelo objectivo da compreensão mútua. No fundo, com o modelo simétrico os programas comunicacionais permitem um intercâmbio de informação que provoque

modificações em ambos os lados da relação: organização e públicos. Cutlip e Center realçaram que só através da prática segundo o sistema aberto as relações públicas podem alcançar e manter as metas que reflectem os interesses mútuos das organizações e dos seus públicos (Cutlip *et al.*, 2001: 303). De forma similar, Grunig e Hunt também teorizam que, através do 4.º modelo, mais do que procurar que o público conheça a realidade da organização se pretende que esse público participe, através do diálogo, na construção dessa mesma realidade.

Curiosamente, na figura 3, Edward L. Bernays é referido como representante do modelo assimétrico mas também do simétrico. Apesar de acreditar no poder persuasivo da comunicação, também acreditava que os públicos seriam mais facilmente persuadidos naquilo que fosse ao encontro dos seus interesses. Por isso, antes de convencer os públicos a aceitar as acções e produtos de uma empresa, optava por tentar persuadir a gestão dessa empresa a fazer o que fosse ao encontro do interesse público.

A perspectiva simétrica das relações públicas é, no fundo, a verdadeira protagonista da doutrina de James Grunig. A principal pressuposição 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) admite, advém do legado sistémico de Cutlip. Já no modelo assimétrico sobressai o domínio do emissor no intercâmbio da informação. Então, o efeito é desequilibrado e produz uma relação assimétrica que não conduz à adaptação mas sim ao controlo do exterior, que só pode ser momentâneo, porque o meio envolvente introduz, constantemente, novos desequilíbrios. Pelo contrário, o modelo simétrico bidireccional é apresentado como garante dum intercâmbio de informação pleno que conduza ao equilíbrio duradouro entre a organização e os seus públicos.

Repare-se ainda como só no modelo simétrico bidireccional há termos diferentes para designar os participantes da relação comunicacional. Os três primeiros modelos utilizam a nomenclatura clássica da teoria da comunicação, enquanto que no modelo simétrico bidireccional os conceitos emissor e receptor são substituídos pelo de grupos. Os autores sublinham, assim, que o acto comunicacional também pode ter origem nos públicos e já não apenas na organização.

A descrição dos quatro modelos de relações públicas, tanto numa perspectiva histórica como teórica, abre caminho para a construção de um modelo normativo de relações públicas: o modelo simétrico bidireccional. No entanto, como a prática das relações públicas está condicionada pelas

necessidades da organização, Grunig e Hunt constatarem 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.

Em última instância, a apologia do modelo simétrico bidireccional mostra a curiosa ambição de romper com uma visão negativa das relações públicas. A transição de manipulação da opinião pública para uma perspectiva centrada no equilíbrio da relação indica uma “importante mudança na conceptualização da missão primária da gestão de relações públicas” (Ehling, 1992: 622). Segundo Grunig, consiste na quebra da visão assimétrica de relações públicas, onde o modelo “agente de imprensa”, o modelo “informação pública” e o modelo “assimétrico bidireccional” são meras variações da perspectiva dominante (Grunig, 1989: 30). Ou ainda, nas palavras de Olasky (1989), consiste no abandono do paradigma de Bernays, que a seguir se apresenta.

Capítulo 3

O paradigma de Bernays

A história das relações públicas está intimamente relacionada com a história dos EUA e com as figuras que fizeram evoluir tanto a profissão como a investigação sobre essa mesma profissão. Entre os muitos nomes que fazem a história das relações públicas sobressai Ivy Ledbeter Lee (1877-1934), apresentado habitualmente como o pai histórico das relações públicas, e Edward L. Bernays (1891-1995), consensualmente apontado como precursor na procura de uma fundamentação científica das relações públicas. Ambos foram alvo de extensas obras biográficas que, além de contextualizarem a evolução da profissão, demonstram o papel das relações públicas, mais ou menos controverso, na construção da opinião pública.

Ivy Ledbeter Lee começou a sua carreira como jornalista de negócios, mas viria a estabelecer-se como publicista ao serviço de variadas empresas em 1902. 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, que no início do século XX se caracterizavam pela forte oposição da opinião pública aos poderosos grupos empresariais. Neste contexto, sobressaíam os jornalistas de escândalos, também denominados de *muckrakers*, que criticavam activamente a concentração de poder e lucro em detrimento da saúde e segurança dos empregados. Daí que Lee alertasse os seus clientes para a urgência de optar por uma modificação substancial do comportamento empresarial.

A “Declaração de Princípios” (1906) ficou para a história das relações públicas como uma das iniciativas-chave da política de Ivy Lee, que se

pode resumir na máxima: “The Public be informed”⁶. Enquanto publicista, 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. Como se pode ler no texto do quadro seguinte, valores como correcção, credibilidade e equidade sublinhavam a sua iniciativa de estabelecer relações comunicacionais. Uma outra inovação para a época consistiu na introdução da, agora muito comum, “política de portas abertas”. Lee defendia a organização de oportunidades de visita dos repórteres a locais antes completamente interditos, como fábricas ou locais de acidentes. Mas ao permitir a investigação jornalística não deixava de exigir que apresentassem uma descrição equilibrada e justa que também incluísse a versão da própria empresa sobre os eventos.

Figura 4 – A “Declaração de Princípios” de Ivy Lee (adaptada de Grunig e Hunt, 1984:33).

Declaração de Princípios:

Não somos uma agência de imprensa secreta. Todo o nosso trabalho é feito abertamente. O nosso objectivo é fornecer notícias. Não somos uma agência de publicidade; se acharem que algum dos nossos conteúdos devia ser enviado para o vosso departamento comercial, não o utilize. Os nossos conteúdos são precisos. Podemos fornecer rapidamente mais pormenores sobre qualquer tema tratado e é com o maior prazer que ajudaremos qualquer director a verificar directamente qualquer afirmação factual. Sempre que solicitado, será dado a qualquer director toda a informação referente àqueles em cujo nome se envia o artigo. Em síntese, o nosso plano é proporcionar de forma franca e aberta, em nome das empresas e das instituições públicas, à imprensa e ao público dos Estados Unidos uma informação rápida e precisa sobre os temas de valor e com interesse para o conhecimento do público. As corporações e as instituições públicas proporcionam muita informação em que se perde o interesse informativo. No entanto, é tão importante para o público ter estas notícias como é para as próprias organizações divulgá-las. Apenas envio material sobre o qual estou pronto a ajudar qualquer director a verificar por si mesmo os factos. Estou sempre ao seu dispor com o propósito de lhe permitir obter informação mais completa respeitante a qualquer dos temas desenvolvidos no meu documento.

⁶ A expressão “The Public be informed” de Ivy Lee ficou na história por se tratar do oposto da exclamação “The Public be damned” de William D. Vanderbilt, em 1973, quando questionado pelos jornalistas sobre o direito do público em saber quais as políticas ferroviárias da sua empresa nos EUA. Uma expressão, portanto, que funciona como rótulo oposto dum visão do mundo empresarial negativo, obscuro e explorador (ver Bernays, 1952: 50-76)

Segundo a interessante biografia intitulada *Courtier to the Crowd* (1966), R. E. Hiebert realça como, ao longo da sua prática como publicista, 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, 1994: 61). O serviço prestado aos Rockefeller, a família mais rica dos EUA em 1914, tem sido considerado o caso mais emblemático da carreira de Ivy Lee. Ao conseguir reabilitar a reputação do magnata, depois da chacina de grevistas mineiros, apoiando-se sobretudo numa política de falar abertamente à opinião pública através dos *media*, Lee provava assim a eficácia da sua “psicologia”.⁷

Mas, apesar da sua carreira de sucesso, não se pode deixar de realçar, como Grunig e Hunt (1984: 34) referem, que “Lee nunca desenvolveu um único estudo de opinião”. Lee trabalhava apenas com “um sentido intuitivo da opinião pública”, ou seja, guiava-se pelo bom senso para conseguir disseminar informação favorável ao cliente. Daí ser apontado como representante do modelo “Public Information”, que se caracteriza por uma prática com pouca investigação, muito informal e que se resumia a testes de legibilidade, para verificar se a informação jornalística possuía o nível apropriado para a audiência a que se destinava. É pois natural que o próprio Edward L. Bernays viesse a afirmar que, enquanto o seu trabalho se fundamentava na ciência, o trabalho do seu concorrente era apenas arte.⁸

Edward L. Bernays é, provavelmente, na história das relações públicas, uma personalidade ainda mais controversa do que Ivy Lee. Muito influenciado pelas ideias de Walter Lipmann (*Public Opinion*, 1922) publica *Crystallizing Public Opinion* em 1923. Uma obra que é considerada o primeiro livro de relações públicas e a partir do qual o conceito de “PR counsel” entra no léxico americano. Tal como Lipmann, a escrita de Bernays reflectia 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

⁷ Apesar do seu imenso sucesso como publicista, Ivy Lee viria a acabar a sua carreira e dias em desgraça, ao ficar associado com a propaganda nazi, em grande parte provocado pelos seus serviços a uma associação industrial alemã.

⁸ A opinião de Bernays sobre Lee é citada por Hiebert em “*Courtier to the Crowd*” (1966: 2).

não fosse ele sobrinho de S. Freud) no estudo sobre as ligações entre a psicologia social, o sistema moderno dos media e a habilidade de “fabricar consenso” entre as massas.⁹

Edward L. Bernays, na sua obra *Public Relations* (1952: 5), defende que a base consistente para a prática de relações públicas correctas e eficientes está na “engenharia social científica”. Uma afirmação ambígua na medida em que as ciências sociais, enquanto campo multidisciplinar (sociologia, psicologia, antropologia social, ciências da comunicação, economia, ciências políticas) e muitas vezes supersegmentado, como o caso da sociologia (das organizações, da comunicação, do conhecimento, da cultura, da arte), dificultam qualquer tentativa real de circunscrição do campo teórico das relações públicas.

Mas, de facto, é graças a Bernays, como Pavlik bem realça, que as relações públicas começam a reivindicar a necessidade vital de serem estudadas a partir das ciências sociais, na medida em que seria impossível influenciar eficazmente a opinião pública sem compreender minimamente as chaves psicológicas e sociológicas do comportamento humano. (Pavlik, 1987: 105) Não é pois por acaso que as relações públicas entram na academia pela sua mão, ao serem leccionadas pela primeira vez em 1923, na Universidade da Nova Iorque. Mas Bernays não via o “conselheiro de relações públicas” apenas como um profissional capaz de aplicar ao seu trabalho conhecimentos científicos modernos. Ele considerava-se parte da elite que tem a obrigação de desenvolver, de forma “contínua e sistemática”, a tarefa de “regimentar a mente pública” na sociedade democrática. Consequentemente, os “novos propagandistas” – na expressão utilizada por Bernays em *Propaganda* (1928) – possuem as capacidades necessárias para conseguir uma negociação bem sucedida entre o caos das aspirações populares e as exigências das elites poderosas (Bernays, 2005: 59-70).

A defesa da propaganda é sobretudo exacerbada em *The Engineering of Consent* (1935), a obra mais polémica de Bernays. Apesar de grande parte do texto incidir nos mecanismos de persuasão que o profissional de relações públicas tem à sua disposição, não conseguiu evitar as críticas que o próprio termo “engenharia do consenso” levanta, muito conotado com manipulação. Bernays teve oportunidade de testar as suas teorias no desenvolvimento de variadas campanhas de relações públicas. Entre muitas outras teses, a mensagem indirecta era considerada uma das mais

⁹ A expressão “the manufacture of consent” foi cunhada por Walter Lippmann em *Public Opinion*, publicado em 1922.

importantes: não emitir mensagens directas ao consumidor (como a publicidade faz, sugerindo “compre isto”), mas através de notícias, reportagens ou artigos de opinião (onde líderes de opinião endossam mensagens). Conseguia vender pianos Mozart, por exemplo, não porque fazia publicidade da marca, mas por “desenvolver a aceitação pública da ideia de ter uma sala de música em casa” ao sugerir, indirectamente, com testemunhos de decoradores e músicos na imprensa, a importância e estatuto associado a ter um espaço próprio 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-se lembrar 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 acutilante 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, A. A. Brill, que descrevia os cigarros como “símbolos de liberdade”. Este facto foi engenhosamente posto em acção por Bernays, que contrata modelos para fumarem em público, um verdadeiro tabu na época, com propósitos publicistas. Assim, em 1923, na “New York East Parade”, o maior evento de moda da Primavera com cobertura nacional, as mulheres que passeiam pela 5.ª Avenida sozinhas ou pelo braço do marido estão, surpreendentemente, a fumar. Outras ainda seguram placares que dizem: “Torches of Freedom”.¹⁰

Mas o lado mais preocupante desta história, como Larry Tye bem realça, na obra biográfica *The Father of Spin*, reside em Bernays ter ocultado uma campanha da Indústria Tabaqueira ao conseguir fazer passar a ideia de que se tratava de uma iniciativa espontânea e feminista (Tye, 2002: 31-32). Ora, esta questão sobre até que nível a omissão da

¹⁰ Apesar de ter promovido a indústria do tabaco, Bernays também viria a mostrar o seu lado ético, uma vez que, assim que os efeitos cancerígenos do tabaco se tornaram claros, passou a ser uma das vozes mais críticas na luta antitabaco. 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 realçam no corrosivo *Toxic Sludge is Good for You!* (2004), mais não foi do que uma voz minoritária e sem qualquer poder para provocar alterações de comportamento nas opções de negócio da indústria das RP (Stauber e Rampton, 2004: 32).

identidade do cliente deve ser permitida ainda hoje continua no centro da discussão ética, tanto entre a comunidade académica e profissional de relações públicas como entre os seus maiores críticos (ver, por exemplo, Seib e Fitzpatrick, 2006; ou Hobsbawm, 2006). É neste contexto que se pode perceber como os métodos de Bernays viriam a tornar-se símbolo da crítica da prática das relações públicas contemporâneas.

“A manipulação consciente e inteligente dos hábitos organizados e das opiniões das massas é um elemento importante na sociedade democrática”, afirma Bernays na obra *Propaganda* (2005: 37). No fundo, esta tese, tantas vezes repetida ao longo dos 103 anos de vida de Bernays, enfatiza uma clara defesa do poder das relações públicas para “cristalizar a opinião pública”. Saber se as consequências deste processo são positivas ou negativas é mais do que razão para que, ainda hoje, Bernays continue a incomodar a comunidade académica de relações públicas.

Segundo David McKie (2001), 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 Rampton¹¹, 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 (2008) têm vindo a argumentar que as relações públicas continuam a manipular a opinião pública quando promovem campanhas de responsabilidade ambiental ou de interesse social. Este cariz propagandístico tem sido empoado por filmes como “Thank you for smoking”, de Jason Reitman (2005), e todos os *websites* e blogues (PRwatch.org, spinwatch.com, Corporate Watch) que se dedicam a monitorizar comportamentos não éticos das relações públicas. 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 (Grunig e Hunt, 1984; Cutlip *et al.*, 2001; Seitel, 1992; Lesly, 1991; Wilcox *et al.*, 1992), que servem de manual para o ensino das relações públicas, não oferecem fortes refutações à associação de relações públicas com propaganda. 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. Mesmo a famosa tipologia dos quatro modelos de relações públicas (Grunig e Hunt, 1984), como se analisou na epígrafe anterior, define propaganda como intrinsecamente não-ética e coloca-a, convenientemente, no passado.

No fundo, o corte com a fundamentação propagandística das relações públicas encetado no paradigma sistémico de relações públicas, além de se traduzir na negação de qualquer objectivo de manipulação subjacente à actividade de relações públicas, é substituído pelo ideal da compreensão mútua entre a organização e todos os públicos envolvidos. Mas, enquanto que para James Grunig “o conceito de simetria implica directamente o equilíbrio dos interesses da organização e dos públicos” (Grunig, 2001: 15) já segundo Olasky é, na realidade, uma prova de que Grunig conseguiu fazer “abortar o debate” sobre as relações públicas e o seu papel na sociedade (Olasky, 1989: 94).

Se recorrermos à terminologia kuhniana pode-se perceber que a intenção de abandonar a conotação propagandística do paradigma de Bernays parece assim apontar para a sua incomensurabilidade em relação ao novo paradigma, sistémico e não propagandístico, que se estabelece sobretudo a partir da *Excellence Theory*, como se analisará no capítulo seguinte. No fundo, no contexto de uma visão simétrica da comunicação, o diálogo promovido pelas relações públicas é considerado uma forma ética da comunicação. Daí a clássica definição de relações públicas como a profissão que tem a responsabilidade de promover a compreensão mútua através do diálogo e do debate informado. Ou por outras palavras, as relações públicas como “consciência social” das organizações, ou mesmo o “óleo nas rodas da sociedade” (Bowen, 2005: 839).

¹¹ Sheldon Rampton e John Stauber trabalham no Center for Media & Democracy, uma organização não governamental fundada em 1993 para monitorizar e expor campanhas de RP enganadoras e qualquer tipo de propaganda patrocinada por corporações ou governos. São também os editores da *PR Watch* (mais informações em www.prwatch.org).

Parte II

Paradigma Grunigiano

Capítulo 4

As relações públicas excelentes

A aplicação de um paradigma sistémico-funcionalista à teoria das 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 três extensos livros e numerosos artigos científicos, que ainda hoje continuam a ser incontornáveis na investigação em relações públicas e comunicação organizacional. A Teoria da Excelência em relações públicas está compilada na obra *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig *et al.*, 1992) onde sobressai uma intensa revisão bibliográfica multidisciplinar; no manual especialmente direccionado para os profissionais, *Manager's guide to excellence in Public Relations and Communication Management* (Dozier, Grunig e Grunig, 1995), que expõe os resultados práticos da investigação implementada junto das organizações; e, finalmente, na obra *Excellent Public Relations and Effective Organizations – a study of communication management in three countries* (Grunig, Grunig e Dozier, 2002) que representa uma proposta de alargamento do estudo a outros países e o refinamento conceptual dos resultados da investigação.

O projecto da “Excelência em relações públicas” guia-se pelo objectivo de tentar explicar como podem as relações públicas contribuir,

enquanto função de gestão, para a eficácia global da organização (*the effectiveness question*). Daí que os investigadores começassem por articular o estudo em volta de três questões centrais: “1) Quando e *porquê* é eficaz o trabalho dos profissionais de 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*¹² 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 (*ibidem*: 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 para com a sociedade. Portanto, as empresas excelentes são aquelas que abandonaram a concepção taylorista de empresa e a sua conseqüente falta de horizontes sociais. Neste contexto, uma organização é mais eficaz e atinge a excelência se conseguir responder com continuidade 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.

¹² A expressão *Excellence Team* denomina 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 sinonimamente, em inglês e em português.

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: o *excellence factor*, o papel do profissional de relações públicas na organização e a teoria situacional dos públicos.

4.1. O factor 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. A partir desta revisão 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 4500 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 junto dos outros departamentos e da 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 que tornam possível a excelência em relações públicas).
- (4) Nível económico (qual o contributo objectivo das relações públicas e da comunicação para o *bottom line* da organização).

Os dados obtidos neste vasto estudo permitiram identificar as 14 características das relações públicas “excelentes” e determinar os três principais efeitos provocados por esses mesmos programas de relações públicas, e que se apresentam resumidamente na figura seguinte (figura 5):

Figura 5 – Características dos programas de relações públicas excelentes (adaptado de James E. Grunig, 1992: 28).

I. Nível do Programa

1. Estrategicamente gerido

II. Nível Departamental

2. Um departamento de Relações Públicas único ou integrado
3. Funções separadas do marketing
4. Responder directamente ao gestor sénior
5. Modelo simétrico bidireccional
6. Relações Públicas sénior com papel de direcção
7. Potencial para as Relações Públicas excelentes, indicado pelo:
 - a) Conhecimento do modelo simétrico
 - b) Conhecimento da função de gestão
 - c) Treino académico em Relações Públicas
 - d) Profissionalismo
8. Idêntica oportunidade para homens e mulheres nas Relações Públicas

III. Nível Organizacional

9. Perspectiva global das Relações Públicas na organização reflecte o modelo simétrico bidireccional
10. Director de Relações Públicas tem poder junto da “coligação dominante”
11. Cultura organizacional participativa e não autoritária
12. Sistema simétrico de comunicação interna
13. Estrutura organizacional orgânica e não mecânica
14. Meio envolvente turbulento com pressão de grupos activistas

IV. Efeitos das Relações Públicas Excelentes

15. Programas atingem os objectivos comunicacionais.
16. Reduz custos de regulação, pressão e litígios.
17. Satisfação no trabalho é maior entre os trabalhadores.

Alguns anos mais tarde, com a evolução conceptual da teoria da excelência, os investigadores viriam a defender uma consolidação destas características no que denominaram *Excellent Factor*: um modelo normativo das relações públicas excelentes constituído por nove princípios genéricos (Verčič, Grunig e Grunig, 1996: 36-40). A utilização do termo “genérico” indica que são princípios normativos, isto é, que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização e em qualquer “cultura e sistema político/económico” (*ibidem*: 36).

- (1) **Envolvimento das relações públicas na gestão estratégica.** As organizações eficazes desenvolvem um planeamento estratégico de longo prazo, que lhes permite definir uma missão e identificar os objectivos correctos. Os departamentos de relações públicas

excelentes estão envolvidos neste processo de planeamento estratégico, pois ajudam a organização a reconhecer quais os *stakeholders* ou públicos estratégicos, internos e externos, que podem afectar a sua missão e objectivos. Se as relações públicas contribuírem para a construção das relações organização-públicos, vão permitir que a organização reduza os custos de litígio e evite campanhas de pressão ou boicote provocados por grupos activistas. Além disso, podem também ajudar a organização a angariar fundos, ao desenvolverem relações com doadores, consumidores ou accionistas. Portanto, em última análise, “as relações públicas contribuem para o *bottom line*” (*ibidem*, 1996: 37).

- (2) **Autonomia das relações públicas na coligação dominante ou ocuparem uma posição em que reportam directamente ao gestor sénior.** A gestão estratégica das relações públicas deve ser uma parte integrante da gestão estratégica de qualquer organização. Para que tal aconteça, a prática das relações públicas é desenvolvida de forma autónoma e não apenas em obediência às ideias de gestores de outras áreas fora das relações públicas. Quando as relações públicas têm poder, o profissional de relações públicas sénior torna-se parte da coligação dominante, ou seja, do conselho de administração, ou pelo menos tem acesso directo às elites decisoras.
- (3) **Função de relações públicas 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, de recursos humanos ou financeiro. Quando isso acontece as relações públicas não podem ser geridas estrategicamente. Para as relações públicas assessorarem outras funções de gestão sobre os seus problemas comunicacionais e de relacionamento com os públicos, têm de ser independentes de cada uma dessas funções. O mundo das relações públicas e do marketing têm sido habitualmente confundidos em detrimento da função de relações públicas. Se as relações públicas se tornarem apenas uma função de marketing, a organização perde a sua habilidade para construir relações com todos os seus públicos estratégicos e fica limitada à comunicação com os públicos consumidores.

- (5) **O papel do profissional de relações públicas.** Os departamentos de relações públicas excelentes devem ter, pelo menos, um gestor de comunicação que conceptualize e dirija os programas de relações públicas. Caso contrário, esta função de direcção será providenciada por outro membro da coligação dominante, que não tem conhecimentos nem de comunicação nem sobre estratégias de construção de relações.
- (6) **O modelo simétrico bidireccional de relações públicas.** A prática deste modelo, ao contrário dos outros três, fundamenta-se na investigação e no diálogo para gerir conflitos, aumentar a compreensão mútua e construir relações com os públicos. Nos departamentos de relações públicas excelentes a maioria dos programas de comunicação seguem o modelo bidireccional simétrico:

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 para contribuir para o debate informado na sociedade (Grunig, 1992: 9)¹³.

- (7) **Um sistema simétrico de comunicação interna.** A comunicação interna de uma organização é crucial para a eficácia da gestão. As organizações excelentes descentralizaram as estruturas de gestão dando autonomia aos empregados. Ao implementarem sistemas de comunicação interna simétrica possibilitam a participação de todos os públicos internos no processo de tomada de decisões. Além disso, como os objectivos dos empregados são integrados na missão organizacional, a comunicação simétrica com os empregados permite aumentar a satisfação no trabalho.
- (8) **Potencial de conhecimentos para o papel de gestão das relações públicas simétricas.** Os departamentos de relações públicas integram profissionais que possuem um corpo de conhecimentos teóricos sobre relações públicas obtido através do ensino profissional, universitário ou da própria experiência profissional. Além de serem letrados e estarem actualizados, os profissionais dos departamentos de relações públicas excelentes também procuram ser activos em associações profissionais.
- (9) **Diversidade de recursos humanos em todos os papéis.** As organizações excelentes apresentam tanta diversidade a nível interno como a que existe no seu meio envolvente. Este requisito é especialmente

¹³ O modelo de comunicação simétrica preconizado por Grunig segue, no fundo, o ideal de ética do diálogo de J. Habermas, como Ron Pearson constatou (ver Grunig *et al.*, 1992: 58-60).

importante para as relações públicas uma vez que são responsáveis pela comunicação com variados tipos de públicos. Portanto, os departamentos de relações públicas excelentes incluem tanto homens como mulheres, assim como diferentes raças, credos e culturas. Apesar de se tratar de uma profissão predominantemente feminina, diversos estudos têm identificado várias discriminações (por exemplo, desigualdades a nível salarial) que limitam o potencial do departamento de relações públicas se as mulheres, que muitas vezes estão mais bem preparadas do que os homens, forem afastadas do papel de gestão (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 quer a reputação individual quer a da própria profissão. (Verčič *et al.*, 1996: 58).¹⁴

Após esta breve incursão pelas características das relações públicas excelentes, podemos facilmente destacar os 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 da teoria das relações públicas excelentes, é, no entanto, o ponto que maior contestação tem levantado e, assim, provocado variadas reformulações teóricas, como veremos pormenorizadamente no Capítulo 5: O ideal de comunicação simétrica. Em segundo lugar, sobressai a visão estratégica da função de relações públicas, enquanto mediadora das relações entre a organização e os seus diferentes públicos, tendo em vista a eficácia 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 no capítulo com o mesmo nome. Finalmente, não se pode deixar de realçar que, como veremos já de seguida, o facto de a Teoria da Excelência definir como condição basilar o profissional de relações públicas ocupar um papel de gestão provocou o aumento exponencial dos estudos sobre o real estatuto desta profissão nas organizações.

¹⁴ Um princípio que Bowen (2004) vai ampliar ao defender ser a base da regulação da prática ética das relações públicas à luz da teoria kantiana.

4.2. O papel do profissional de relações públicas

O debate sobre qual o papel dos profissionais de relações públicas nas organizações tem sido alvo de grande interesse no âmbito da perspectiva sistémica. A visibilidade do tema aumentou graças à *Excellence Theory*, que enfatiza a importância de o relações públicas ocupar um papel de gestão para a prática de relações públicas excelentes. No entanto, a discussão sobre o tema foi iniciada por Broom e Smith (1979) ao atribuírem, teoricamente, quatro principais papéis ao profissional de relações públicas:

(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, muitas vezes com a ajuda de outros profissionais.

(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. Como consegue remover barreiras e estabelecer linhas de comunicação entre todas as partes interessadas, pode ser considerado “boundary-spanner”, no verdadeiro sentido da expressão. Trabalha a partir da ideia de que a compreensão mútua facilita o processo de tomada de decisões e providencia benefícios partilhados.

(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.

(4) “Técnico de comunicação” (*Communication technician*) – possui elevada capacidade para desenvolver programas comunicacionais quer passem pela escrita de *press releases*, edição de publicações internas ou desenvolvimento de *websites*. Estes profissionais raramente se envolvem 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 táticos, 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 profissionais de relações públicas.

O binómio gestor/técnico de relações públicas tem sido alvo de variados estudos. Segundo Lauzen e Dozier (1992), a função de gestão pode ser perspectivada como o *missing link* entre os desafios do meio envolvente e a natureza da função das relações públicas na organização. Através de uma sondagem de opinião junto de profissionais, constataram que um meio envolvente instável, quanto à constituição e modificação dos públicos, tem maior probabilidade de conduzir o profissional sénior de relações públicas às funções de gestão e de atrair maior poder à própria função de relações públicas. Além disso, descobriram ainda 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 adoptarem a função de gestão (Lauzen e Dozier, 1994). Moss *et al.* (2000) também comprovaram que os factores organizacionais afectam a possibilidade de um papel de gestão, especialmente quando a organização tem uma forte orientação para os *stakeholders*, pois permite que o relações públicas demonstre qual o seu real valor financeiro e operacional para a organização.

Outro contributo interessante para o estudo do papel dos profissionais de relações públicas está ligado com as questões de género. Dozier e Broom (1995) constataram que os homens têm maior probabilidade de ocupar durante mais tempo a sua posição nas organizações e de obterem melhor experiência profissional. Logo, quanto melhor for a experiência profissional maior é a possibilidade de o profissional ter um papel de gestão e não apenas de técnico, e também maior é a probabilidade de alcançar 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, como algumas investigadoras feministas realçam (ver Creedon, 1991; Toth e Grunig, 1993; Grunig, Toth e Hon, 2001), em alguns casos, as profissionais têm funções duplas, estratégicas e táticas, uma vez que o papel técnico é multifacetado e, por isso, também inclui a responsabilidade da tomada de decisões.¹⁵

¹⁵ Os estudos sobre o papel do profissional de relações públicas perspectivado pela abordagem feminista tem vindo a ocupar um lugar cada vez mais importante na esfera académica de relações públicas, especialmente norte-americana, tanto ao nível do número de investigadoras como de produção científica. Curiosamente, uma das principais investigadoras é Larissa Grunig, esposa de James Grunig (ver, por exemplo, Grunig *et al.*, 2001).

Em suma, variados estudos apontam para uma hierarquização do estatuto profissional das relações públicas nas organizações com base na distinção entre funções estratégicas e operacionais. Segundo estudos de Toth *et al.* (1998) e de Moss *et al.* (2000) pode ser ainda identificado outro tipo de profissional de relações públicas altamente especializado: o “conselheiro sénior” (*senior adviser*). Trata-se de um profissional que não pertence aos quadros da empresa mas que reporta directamente ao CEO, um *expert* com funções de aconselhamento sobre decisões de relações públicas ao mais alto nível. Mais recentemente, no Reino Unido, outros investigadores descrevem com grande precisão o papel do gestor de relações públicas sénior, que opera a nível do conselho da direcção: monitorizar e avaliar, aconselhar estratégia e políticas-chave, resolver problemas, *expert* em gestão de conflitos e técnico de comunicação (Moss *et al.*, 2005).

A defesa de um papel de gestão para as relações públicas que trespassa todos os estudos sobre a profissão de relações públicas faz sobressair o facto de que, sem poder influenciar o processo decisório da organização, qualquer tentativa para desenvolver processos estratégicos de relacionamento com os públicos deixaria de ser viável. Consequentemente, como James Grunig explica, sem ocuparem uma função de gestão, a legitimação das relações públicas excelentes nas organizações não seria mais do que uma proposta idealista:

É mais provável que as relações públicas contribuam para a eficácia quando o gestor de relações públicas sénior pertence à coligação dominante, onde está apto a conceber os objectivos organizacionais e a ajudar a determinar quais são os públicos externos mais estratégicos (Grunig, Grunig e Ehling, 1992: 86).

4.3. 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 públicas. 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.

Começamos por uma análise do processo de gestão estratégica das relações públicas, que segundo Grunig e Repper (1992: 124) se subdivide nas seguintes etapas:

1.^a Identificação dos *stakeholders* (a organização estabelece relações com os *stakeholders* quando o seu comportamento ou o comportamento de um dos *stakeholders* provoca consequências mútuas).

2.^a Identificação dos públicos (os públicos formam-se quando as consequências de determinado comportamento organizacional são reconhecidas como um problema pelos *stakeholders*, que se organizam para responder a esse problema).

3.^a Identificação dos assuntos ou problemas – *issues* (os públicos organizam-se e criam conflitos. As relações públicas devem antecipar-se e gerir uma resposta da organização a esses conflitos – *issues management*).

4.^a Fixação de objectivos (as relações públicas devem estabelecer objectivos para os seus programas comunicacionais).

5.^a Planificação (as relações públicas devem planificar programas e campanhas formais que lhes permitam atingir os objectivos previamente fixados).

6.^a Implementação (os técnicos de comunicação devem implementar os programas e campanhas).

7.^a Avaliação (as relações públicas devem avaliar os resultados obtidos em relação à prossecução dos objectivos pré-estabelecidos e à redução de situações de conflito).

Na construção deste 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. É com este intuito que as relações públicas procuram investigar e compreender aprofundadamente a evolução do comportamento de determinados agrupamentos sociais, que, segundo Grunig e Repper, se desenvolve ao longo de três estados: “Estado de *Stakeholder*, Estado de Público e Estado dos Assuntos”.¹⁶ A passagem do “Estado de *Stakeholder*” ao “Estado de Público” implica que as pessoas se tornem conscientes e activas sobre determinado problema. No caso de os públicos não estarem satisfeitos com o comportamento da organização em relação a esse problema particular,

¹⁶ 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).

poderão ainda atingir o “Estado dos Assuntos”. Para antecipar ou contrariar as consequências negativas deste último estado, os autores sublinham a importância de uma correcta identificação e segmentação dos públicos, enquanto condição para o desenvolvimento de actividades comunicacionais mais efectivas junto dos públicos-alvo.

O estudo dos públicos foi desde cedo alvo de atenção de investigação sociopsicológica, especialmente nos anos 40 do passado século. R. E. Park explicou a noção de *público* como sendo uma entidade social emergente caracterizada por (a) um discurso opositor e racional, (b) uma resposta organizada a um assunto, e (c) a habilidade 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 fazer algo em relação ao 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 propõem “uma teoria situacional para identificar os públicos” (Grunig e Hunt, 1984: 147), 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 (Grunig e Repper, 1992: 117-150).

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 de comportamento dos públicos (Grunig e Hunt, 1984: 149): “reconhecimento do problema, reconhecimento dos constrangimentos e do nível de envolvimento”. Como Grunig e Repper 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 uma organização faz os afecta (Reconhecimento do Problema) e que não vão ficar constrangidas se fizerem algo acerca do problema (Reconhecimento de Constrangimentos) (Grunig e Repper,

1992: 136). A partir destas três variáveis, identificam grupos com diferentes graus de actividade (*ibidem*: 139): 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, como, por exemplo, o apoio a refugiados ou a oferta de asilo político; e 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, como o caso actual da nova lei antitabaco portuguesa.

Apesar de esta teoria sobre os públicos proporcionar informação sobre a relação da organização com os públicos, ela é, como o próprio nome indica, 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 reconheça os estímulos que podem provocar reacções da parte dos públicos e que seleccione o tipo de comunicação e o *timing* mais adequado para impactar esses públicos. Consequentemente, a mais-valia do processo de gestão estratégica das relações públicas apresentado por Grunig e Repper (1992) incide na possibilidade de permitir a resolução dos problemas ainda antes da sua transformação em “Assuntos”. Ou seja, se os públicos criam assuntos a partir de problemas não resolvidos, as organizações que possuem um departamento de relações públicas excelentes poderão antecipar a resolução desses problemas, permitindo assim à organização alcançar melhor os seus objectivos, de preferência sem consequências nefastas, quer no relacionamento com os vários públicos, quer com a opinião pública em geral.

Mas, apesar de a teoria situacional dos públicos ser uma das teorias mais úteis e mais vezes testadas para a compreender o porquê dos públicos comunicarem e quando estão mais disponíveis para o fazer (ver, por exemplo, Grunig, 1997; Aldoorj e Sha, 2006), 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 um *construct* organizacional. Se os públicos só tomam forma quando são identificados pela organização enquanto públicos, então não estão envolvidos activamente no processo de construção das próprias identidades estratégicas ou objectivos. Ora, esta perspectiva pode provocar falhas graves em relação à 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 como a relação dos públicos com as organizações não é situacional e motivada por um problema, mas antes continua 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 por isso podem pertencer a mais do que a uma “zona”. Assim, será a combinação dessas múltiplas “zonas” que definirá a relação do público com a organização.

Hallahan (2000) propõe uma segmentação dos públicos alternativa à proposta de Grunig e Repper (1992) com a ambição de que possa reflectir melhor a realidade da relação dos públicos com as organizações. Na sua perspectiva, a teoria situacional sobrevaloriza os públicos “activos” e remete para segundo plano os públicos “inactivos”, que também podem ser muito 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, apesar de os indivíduos que possuem conhecimentos mas baixo envolvimento (*aware publics*) terem potencial para evoluir para uma categoria activa, os indivíduos na categoria de baixo nível de conhecimento e alto nível de envolvimento (*aroused publics*) têm maior probabilidade de se tornarem activistas. Isto porque, mesmo que o seu grau de conhecimento continue subdesenvolvido, o seu nível de envolvimento já foi activado. Portanto, o modelo de Hallahan sugere que o elevado envolvimento – ou o reconhecimento da relevância, na terminologia de James Grunig – é um pré-requisito para conduzir ao activismo (Hallahan, 2000: 506). Assim, enquanto que 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.

Capítulo 5

O ideal de comunicação simétrica

A importância atribuída ao modelo de comunicação simétrica para a prática das relações públicas excelentes tem vindo a estimular o debate sobre a coerência do paradigma grunigiano. Em *Managing Public Relations* (1984), Grunig e Hunt defendiam um teoria situacional ou contingente para explicar quando e como praticar de forma efectiva cada um dos quatro modelos de relações públicas, tendo em consideração tanto a estrutura da organização como a natureza do seu meio envolvente. Mais tarde Grunig (1989, ver também Grunig e Grunig, 1989, 1992) abandona a visão contingente da prática das relações públicas ao defender o modelo de comunicação simétrica bidireccional como um modelo normativo. Segundo este modelo, as relações públicas ocupam uma função mediadora entre interesses privados e públicos, conseguindo provocar alterações de comportamentos em ambas as partes da relação, desde que guiadas pelo imperativo moral da reciprocidade: não faças aos outros o que não queres que te façam a ti. Esta norma da reciprocidade está subjacente à visão simétrica das relações públicas e torna-a “inerentemente ética” (Grunig e White, 1992: 57). Mas o pressuposto de que as relações públicas contribuem para atingir um ideal de compreensão mútua entre a organização e os seus públicos levantou um acérrimo debate. Entre as variadas críticas sobressaem dois pontos principais que fundamentaram a reconceptualização teórica desenvolvida posteriormente por James E. Grunig: as visões normativa e idealista do papel das relações públicas nas organizações.

A prática do modelo simétrico bidireccional de relações públicas tem sido alvo de crítica por investigadores que vêem as relações públicas como necessariamente partidaristas ou mesmo não democráticas (por exemplo, L’Etang, 2006a: 421, 2005; Moloney, 2000), e que, por isso

mesmó, classificam de irrealista o papel atribuído às relações públicas no âmbito da teoria grunigiana. Em especial, apontam que 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 corporativos e públicos é 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. Leichthy e Springston (1993) foram dos primeiros a sublinhar que a maioria das organizações praticam uma combinação dos quatro modelos e que a visão contingente dos modelos é mais realista do que a defesa de um modelo normativo. Pieczka (1996), uma das principais representantes dos estudos críticos de relações públicas, também sublinha as incoerências da teoria da excelência. A investigadora inglesa realça, por exemplo, que o modelo simétrico bidireccional defende a importância do diálogo e da abertura na prática das relações públicas, mas, ao mesmo tempo, só considera ser uma prática eficaz quando o relações públicas pertencer à coligação dominante, ou seja, à elite, que por definição é restrita. Mais recentemente, Cheney e Christensen (2001) apontam que a investigação desenvolvida pela equipa de Grunig está tão centrada na simetria dos procedimentos organizacionais que se esquece de questionar quais as reais redes de poder e influência que condicionam as práticas comunicacionais, muitas vezes dissimuladas.

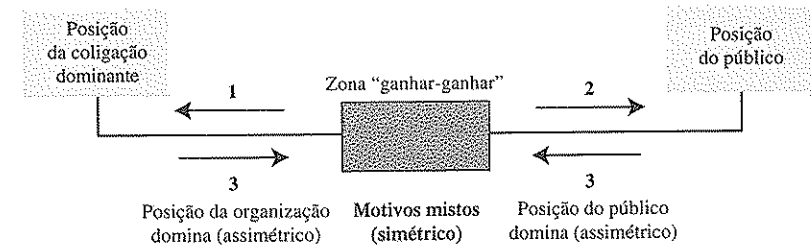
5.1. O modelo de motivação mista

Face às críticas sobre a impraticabilidade do modelo simétrico bidireccional, Grunig viria a reconceptualizar a sua teoria através do “Modelo de motivação mista” (*Mixed-motive model*). Este modelo resulta da assimilação da teoria de jogos no âmbito das relações públicas proposta por P. Murphy (1991): o “modelo simétrico” é equacionado como jogos de pura cooperação onde um dos lados tenta sempre acomodar os interesses da outra parte; também no “modelo de motivação mista”, as organizações tentam satisfazer os próprios interesses e, simultaneamente, ajudar os públicos a satisfazer os seus. Segundo Grunig, o “modelo de motivação mista” de Murphy é o que melhor descreve a essência do modelo simétrico bidireccional porque, ao contrário do que afirmam alguns críticos, nunca defendeu um modelo normativo de “cooperação pura ou acomodação total aos interesses dos públicos” (Grunig *et al.*, 2002: 309).

A partir do “modelo de motivação mista” a actividade das relações públicas passa a ser pensada, portanto, segundo um misto do modelo assimétrico

e simétrico. Este modelo reflecte melhor as contingências que ditam as práticas comunicacionais de uma organização que persegue os seus próprios interesses e que, simultaneamente, antecipa as reacções dos seus públicos principais (Dozier *et al.*, 1995: 48). Com a descrição do modelo simétrico enquanto modelo de motivação mista, Grunig responde à crítica de que “o modelo simétrico obriga a organização a sacrificar os seus próprios interesses em benefício dos do público” (Grunig, 2001: 25). Agora, ao contrário do que tinham proposto no *Excellence Study* (Grunig *et al.*, 1992: 312) a prática das relações públicas passa a ser representada por um *continuum* que, em vez de colocar a prática simétrica e assimétrica em extremos opostos, considera que ambos os extremos são assimétricos. A única zona onde pode ser encontrada a prática da comunicação simétrica encontra-se no centro do *continuum*, a “win win zone”, onde organização e públicos podem empreender tanto negociação como persuasão para encontrar o ambicionado equilíbrio relacional (Grunig *et al.*, 2002: 355).

Figura 6 – Novo modelo simétrico como prática bidireccional (adaptado de Dozier *et al.*, 1995: 48).



Tipo de prática	Explicação
1. Modelo assimétrico puro	Comunicação utilizada para dominar o público, para que aceite a posição da coligação dominante (a direcção da organização).
2. Modelo de cooperação puro	Comunicação utilizada para convencer a coligação dominante a concordar com a posição do público.
3. Modelo bidireccional	Comunicação utilizada para mover o público, a coligação dominante ou ambos para a zona 'ganhar-ganhar' aceitável.

Como se pode ver na figura 6, 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 concepção deixa cair o conceito de simetria. O próprio Grunig afirma ter errado na selecção deste termo devido à sua ambivalência conotativa – harmonia social, igualdade, mútuo *goodwill*, situação ideal de comunicação – e óbvia associação a uma sociedade utópica e visão irrealista do papel das relações públicas (2001: 27). Com este novo “modelo bidireccional”, Grunig tenta assim eliminar a diferença entre o modelo misto (associado a negociação de interesses) e o bidireccional simétrico (demasiado idealista). O novo modelo contém tanto práticas assimétricas como simétricas. A novidade é que as táticas assimétricas passam a ser consideradas válidas desde que fundamentadas numa perspectiva simétrica das relações públicas: o entendimento mútuo.

O estudo das táticas comunicacionais que os profissionais de relações públicas podem utilizar ao longo dos diferentes pontos do *continuum* viria a ser aprofundado empiricamente por Plowman (1998: 245), que descobriu que:

- as táticas de comunicação assimétrica 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” (*accommodating e compromising*), ou seja, “eu perco/tu ganhas” e “divisão 50/50”;
- na zona central do *continuum* as táticas de comunicação são “cooperative, being unconditionally constructive, and win-win or no deal” (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 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. Mas 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 positiva. Positivamente (descritivamente) oferece um modelo sobre como as relações públicas, em departamentos excelentes, equilibram a lealdade para com a organização e 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.

5.2. O modelo de influência pessoal e de intérprete cultural

Actualmente, os clássicos quatro modelos de relações públicas têm estimulado a interessante e fértil reflexão sobre a universalidade da perspectiva sistémica, ou seja, sobre quais os factores que condicionam a prática das relações públicas num contexto internacional. A resposta mais consensual é que, de facto, a cultura do país tem um impacto significativo na prática das relações públicas. Daí que os profissionais usem normas e expectativas culturais para formatarem a sua aproximação à comunicação como um factor determinante da eficácia das suas táticas e estratégias 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. Há vários estudos que, apesar de recentes, procuram alargar a visão sistémica das relações públicas além do contexto norte-americano.

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*). O próprio Grunig viria a questionar a universalidade dos seus

próprios modelos. 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, que são centrais para o sucesso da estratégia organizacional. O “modelo de intérprete ou tradutor cultural” existe em organizações multinacionais que, ao desenvolverem negócios em outros países, necessitam de alguém que compreenda a linguagem, cultura, hábitos e sistema político do país anfitrião.

O “modelo de influência pessoal” tem sido largamente reconhecido 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 para o relevo ocupado por este modelo na prática das relações públicas na Coreia do Sul, mas ao mesmo tempo realça ser o modelo “publicity” o mais comum. Rhee (2002) descobriu que a teoria da excelência explica as boas práticas da Coreia do Sul, mas, sobretudo, verificou que a prática das relações públicas também é condicionada pelas aproximações colectivas ao trabalho de relações públicas e pela importância do *statu*.

A própria visão bidireccional da prática das relações públicas em contextos internacionais tem levantado variadas 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 os participantes no estudo agrupassem as práticas de relações públicas de acordo como os princípios de simetria ou assimetria (Holtzhausen *et al.*, 2003)¹⁷. É natural que, em casos de multinacionais a operar em países tão diversos, o modelo de relações públicas adoptado seja, portanto, o de “intérprete cultural”.

¹⁷ Sobre o caso português, ver nota n.º 5.

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. Consequentemente, a rejeição deste pressuposto normativo 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 estandardizados, enquanto que as aplicações específicas significam que os princípios genéricos são aplicados de forma diferente em contextos culturais diferenciados (Grunig *et al.*, 2006: 57). Grunig *et al.* (2006) referem-se aos princípios propostos no *Excellence Study* como princípios 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*).

Capítulo 6

Aproximação relacional à gestão das relações públicas

Uma das teorias desenvolvidas no seio da discussão académica das relações públicas mais consistente com os conceitos da teoria dos sistemas e do modelo simétrico bidireccional de Grunig e Hunt (1984) é a “Gestão das Relações” (*Relationship management*). Esta teoria parte do princípio de 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. Como o estudo das relações é colocado no centro das atenções, todas as estratégias e táticas desenvolvidas pelas relações públicas são decididas em virtude dos efeitos que podem produzir na relação da organização com os públicos. Uma perspectiva muito simplesmente enunciada por J. A. Ledingham (2003), um dos principais representantes desta corrente:

A gestão eficaz das relações organização-públicos baseada em interesses comuns e objectivos partilhados, com o tempo, conduz à compreensão mútua e ao benefício das organizações e públicos em interacção (2003: 190).

Ferguson (1984) é considerada a primeira investigadora a defender que a noção de relação deve ser colocada no centro da teoria das relações públicas. De acordo com W. Ehling, a perspectiva relacional da gestão das relações públicas já era visível no clássico *Effective Public Relations*, de Cutlip e Center. Enquanto que nas cinco primeiras edições a actividade de relações públicas é definida como “um esforço planeado para influenciar a opinião”, a partir da 6.ª edição (1985), as relações públicas têm 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 às relações públicas seria definitivamente marcada com a publicação de *Public Relations as relationship management*, em 2000, de Ledingham e Bruning (2000). Nesta obra, Broom, Casey e Ritchey (2000) apresentam uma interessante proposta de enquadramento das relações organização-públicos baseada nos seguintes princípios (Broom *et al.*, 2000: 15-17):

- As relações caracterizam-se pela sua *interdependência*: as partes da relação adaptam-se de forma a seguirem 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 naturalmente um papel central. A “*communication linkage*” (*ibidem*, 2000: 16) é pois um bom ponto de partida para análise da relação organização-públicos nos variados contextos do *mix* de relações públicas: 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, 1999) ou relações com a comunidade (Ledingham e Bruning, 2001). Na nossa opinião, a gestão das relações 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 (jornadas de portas abertas, conferências, feiras); e “actividades instrumentais”, que têm como objectivo melhorar a comunidade (oferta cultural, assistência ao ensino, prevenção na saúde, assistência aos jovens, 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 pode beneficiar de incentivos financeiros (por exemplo, ao abrigo da Lei do Mecenato) ou da fidelidade dos consumidores a certos produtos ou serviços; a comunidade pode ganhar patrocínios às suas actividades, investimentos nas infra-estruturas, entre outros.

Mas se afirmar que as relações públicas pretendem construir e manter relações de qualidade para benefício mútuo da organização e seus públicos

é consensual, mais difícil é responder à questão levantada pela gestão das relações: qual a forma de medir ou avaliar essas relações. Ou, mais concretamente, sobre o que é que pode ser medido se não há uma escala unívoca para medir a saúde de uma relação. Além da complexidade do tema, há também 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 corresponde a uma avaliação da relação, que por natureza é bidireccional, isto é, as formas da organização e seus públicos se influenciarem mutuamente. J. Grunig e Y. Huang (2000) tentaram colmatar esta insuficiência teórica a partir de leituras sobre comunicação interpessoal e recorrendo a medidas de análise baseadas no “modelo de coorientação” de McLeod e Chaffee (1973) que já antes fora adaptado por Grunig e Hunt (1984: 127-129). Propõem assim uma avaliação onde, em primeiro lugar, cada parte da relação indique qual a sua avaliação dum 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 pode-se então planear com mais eficácia novos programas de relacionamento.

Mais recentemente, a partir de uma revisão bibliográfica sobre relações públicas e gestão das relações, Ledingham (2003) apresentou 14 pressupostos-guias para a gestão da relação organização-público:

Figura 7 – Axiomas sobre a gestão da relação organização-públicos (adaptado de Ledingham, 2003: 195).

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 em interacções entre as organizações e os públicos.
8. Tais relações envolvem comunicação, mas a comunicação não é o único instrumento de construção de relações.
9. Essas 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, comunitárias, simbólica e comportamental) independentemente das percepções dessas mesmas relações.
11. O foco principal da área de interesse das RP não é a comunicação mas sim a relação.
12. Na falta do suporte do comportamento organizacional, a comunicação não consegue sustentar relações de longo termo por si só.
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 através do processo de RP e com respeito a todas as técnicas de RP.

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 Lendingham 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 em estudo estão os valores comuns que fundamentam a relação entre empresa e os seus públicos. Porque 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.

Parte III

Tensões Paradigmáticas

Capítulo 7

Alargamento teórico dos estudos de relações públicas

O papel fulcral que o paradigma grunigiano ocupou ao longo dos últimos 20 anos, e ainda ocupa, no desenvolvimento do campo científico das relações públicas não pode ser negado, seja pelos seus defensores, seja pelos seus críticos. Uma influência que tem sido reforçada pelas revistas científicas da área, maioritariamente sediados nos EUA, e que promovem a adopção dos seus pressupostos teóricos pela academia internacional (Sallot *et al.*, 2003; Botan e Taylor, 2004). Como o próprio Grunig realça, a *Excellence Theory* providenciou um “paradigma compreensivo que integrou e expandiu a investigação em relações públicas” (Grunig e Grunig, 2006: 24). Uma teoria que, segundo Botan e Hazleton, “fez provavelmente mais para desenvolver a teoria e o saber em relações públicas do que qualquer outra escola de pensamento” (2006: 6).

Há, no entanto, outros investigadores que, apesar de reconhecerem o papel impulsionador da perspectiva sistémico-funcionalista, criticam a sua dominação hegemónica e, conseqüentemente, que apelam ao desenvolvimento de uma aproximação multiparadigmática, que enriqueça o tema da organização e da sua relação com a vida social. É o caso de Cheney e Christensen (2001), para quem a maioria das teorias das relações públicas são “paroquiais, utilitárias e insuficientemente auto-reflexivas” (2001: 179). Uma realidade que só consideram passível de contrariar quando os investigadores tiverem menos “pretensões imperialistas” sobre a ilusão do diálogo simétrico, do corporativismo explícito e implícito e do racionalismo da gestão ocidental (*ibidem*: 180). Também segundo David Mckie, o debate sobre o verdadeiro papel e efeitos das relações públicas

na sociedade ainda está por ser desenvolvido: “Sem um autocriticismo e autoquestionamento robusto sobre as suas estruturas de poder, as relações públicas merecem continuar a manter o seu mau nome” (McKie, 2001: 79).

Partindo do princípio de que a consolidação e amadurecimento de um campo disciplinar está directamente dependente do contributo de diferentes escolas de pensamento, ensaia-se, de seguida (nos pontos 7.1. e 7.2.), uma apresentação das principais propostas que têm vindo a contribuir para a evolução, ou mesmo revolução, no sentido de procurarem uma ruptura com a perspectiva teórica institucionalizada: a abordagem retórica e a aproximação crítica. A primeira mais próxima e a última mais afastada da perspectiva sistémico-funcionalista das relações públicas.

De acordo com Toth (1992), o desenvolvimento do campo académico de relações públicas tem vindo a especializar-se em aproximações sistémicas, retóricas e críticas. Pelo contrário, L’Etang (1996b) e McKie (2001) consideram que a abordagem retórica das relações públicas, a par com as perspectivas de gestão e sistémica, constituem a teoria *mainstream* de relações públicas. Ihlen e Ruler (2007: 245) identificam três principais aproximações teóricas às relações públicas: orientação para o produto, orientação para o marketing e orientação para a sociedade. A orientação para o produto pode ser ligado ao modelo unidireccional de relações públicas (o “publicity model”) e a orientação para o marketing pode ser equacionada como o modelo assimétrico bidireccional. No entanto, a perspectiva da sociedade não pode ser equacionada com o modelo bidireccional simétrico, na medida em que uma aproximação sociológica utiliza a sociedade como um todo, enquanto unidade de análise. Além disso, ao considerar as estruturas sociais e as instituições como base e resultado das relações públicas, o que realmente interessa não é a organização em si mesma, mas o seu lugar na estrutura social.

Neste sentido, a sociedade é vista a partir da perspectiva que os alemães chamam *Öffentlichkeit* (“publicidade”, no sentido original). Não significa “público” como em públicos, audiências, etc., mas significa “publicamente”, ou “esfera pública”, aquilo que pode ser debatido publicamente. *Öffentlichkeit* é um resultado e, por isso mesmo, uma qualidade do sistema público comunicacional na sociedade.¹⁸ Neste contexto, jornalismo, publicidade e relações públicas ocupam um papel

¹⁸ A importância do conceito de *Öffentlichkeit* para o estudo das relações públicas é claramente explicado pelos investigadores germânicos Runneberger e Ruhl, segundo citação de Ihlen e Ruler (2007: 245).

importante no desenvolvimento ou destruição da qualidade deste sistema de comunicação público. É a dinâmica própria da esfera pública, que cria continuamente realidade simbólica, que as relações públicas também devem tentar perceber. Esta perspectiva sociológica, além de visível nas teorias críticas de relações públicas, tem sido atribuída, e autoproclamada, como a perspectiva europeia de relações públicas, e com cuja apresentação terminamos esta *Introdução à Teoria das Relações Públicas*.

7.1. 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*¹⁹, com capacidade para criar opiniões que influenciam a forma como as pessoas vivem e pensam:

Os profissionais de relações públicas ajudam a estabelecer palavras-chave – especialmente slogans, axiomas e metáforas – através dos quais as pessoas pensam sobre a sociedade e as organizações (Heath, 1992a: 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 (identificáveis facilmente na assessoria de imprensa, por exemplo) como por mecanismos não controláveis pelas próprias relações públicas (o *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 *epidictico* – que na definição aristotélica

¹⁹ O conceito de “Corporate person” é utilizado por G. Cheney (1992) no artigo “The Corporate Person (Re)presents Itself”.

compreende discursos de elogio ou censura de 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 da *publicity* (publi-reportagem, comentários, cartoons, etc.) inserida nos jornais dominicais, pela MOBIL, nos anos 70, observaram como a 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 avaliarem as práticas reactivas das relações públicas presentes nas mensagens de defesa ou justificação das acções organizacionais. Estratégias de restauração de imagem corporativa, como cartas personalizadas ou declarações inseridas na imprensa com pedidos de desculpas aos consumidores, exemplificam estratégias de retórica organizacional paralelas ao discurso dos oradores clássicos. Realce-se ainda como os estudos de Leichty e Warner (2001) invocam a noção aristotélica dos *topoi* cultural, ou seja, argumentos-chave culturalmente situados, para explicarem quais os lugares-comuns à disposição da organização para desenhar as suas campanhas persuasivas. O *topos* cultural do direito à escolha e à responsabilidade individual pode mesmo, por exemplo, ajudar a compreender as teias argumentativas do *lobby* das discotecas contra a nova 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, conseqüentemente, como L'Etang (2006: 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 interpretar o mundo e criarem realidades tanto para as organizações como para as suas audiências. E, por isso mesmo, devem moderar a sua actividade com considerações éticas.

As dimensões epistemológicas e morais da retórica têm sido debatidas desde as críticas de Platão aos Sofistas. Adoptando a lógica da retórica de Quintiliano, Robert L. Heath defende a seguinte máxima para as relações públicas: “A boa organização comunica bem” (2001: 39). Quer com isto dizer que as relações públicas podem ser vistas como um processo onde o profissional procura defender não apenas as necessidades 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 conceptualização 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, 2000, 2001). Heath acredita mesmo que, como os próprios consumidores, por exemplo, podem desenvolver técnicas de relacionamento com os *media*, o balanço entre o orador corporativo e o seu auditório vai sendo continuamente restaurado (Heath, 1997: 148).

Segundo a aproximação retórica das relações públicas, o comportamento simbólico cria e influencia as relações entre a organização e os públicos através do que Heath denomina de “discussão de mercado: partilhar e avaliar informação, formar opiniões e estabelecer normas que coordenem a acção colectiva” (Heath 1992: 17). Além disso, considera mesmo que a defesa e crítica de argumentos pode conduzir a uma visão mais clara do próprio assunto em contencioso, ajudando assim os profissionais a serem mais eficazes na selecção das argumentações mais correctas 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. Porque não há qualquer razão para condenar a retórica quando é ela que oferece a oportunidade de cada um expressar e debater as suas perspectivas no seio da comunidade (Heath, 2000: 84).

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.²⁰ Pois como L'Etang sublinha, a eficácia e o impacto do processo retórico 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 das actividades de relações públicas (L'Etang, 2006: 370).

7.2. Teorias críticas das relações públicas

Desde a publicação do *Handbook of Public Relations* (2001), editado por Robert L. Heath, que se tornou claro o desenvolvimento de uma posição de desafio ao paradigma dominante, que tem vindo a provocar um *discursive turn* no campo de estudo e a emergência de uma sociologia dos *media* extremamente crítica do papel das relações públicas na sociedade. A visão crítica das relações públicas surge na esteira da teoria marxista sobre a sociedade capitalista, procurando revelar e explicar as diferentes estruturas e relações de poder existentes no interior da sociedade. Quando analisam a prática das relações públicas, os teóricos críticos vão além da prática imediata das relações públicas e olham para as relações públicas no seu contexto social e económico. Ao contrário da perspectiva sistémica-funcionalista, que na opinião dos seus detractores não vai além do estudo das práticas de gestão, há investigadores que não ignoram o impacto das relações públicas nas próprias relações de poder existentes

²⁰ A visão crítica tem a sua origem nas análises sociais e económicas marxistas, a partir do qual retiram elementos para analisar diferentes fenómenos (objectos, sistemas, eventos). Quando analisam a prática das relações públicas os teóricos críticos vão além da prática imediata das relações públicas e olham para as relações públicas no seu contexto social e económico. Daí acharem que estudos como os de Grunig são incompletos por ignorarem o contexto das relações públicas em termos da sua origem e impacto nas relações de poder existentes na sociedade.

na sociedade. Ou como Holtzausen (2000: 96) bem realça, o valor das teorias críticas de relações públicas reside, concretamente, na análise das condições políticas, socioculturais e económicas que dão forma à própria prática das relações públicas em diferentes realidades.

Para Trujillo e Toth (1987) a perspectiva crítica das relações públicas olha para 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 (Trujillo e Toth, 1987: 216). Seguindo a mesma linha de pensamento, Weaver, Motion e Roper (2006) subscrevem a análise das estratégias discursivas como a melhor forma para compreender como as relações públicas representam e promovem determinadas posições de verdade e poder. Mickey (2002) opta por uma desconstrução, no sentido derridiano do termo, de diferentes *case studies*, como por exemplo estratégias de prevenção da SIDA ou de promoção de uma exibição de arte, para demonstrar como as relações públicas servem os interesses corporativos. Dito por outras palavras, vários estudos provam que as relações públicas dispõem 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* da empresa ou do governo.

Contrariando o pressuposto grunigiano, Kevin 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 se a prática das relações públicas danifica a democracia contemporânea. Na sua opinião, os efeitos positivos das relações públicas só poderão ultrapassar os negativos no caso de se concretizarem as duas condições seguintes (Moloney, 2006: 176). Primeiro, qualquer organização deve ter uma “voz” efectiva de relações públicas que lhe permita ser ouvida e, conseqüentemente, suportada ou rejeitada pelo público. No entanto, não esquece o facto de que “as ‘vozes’ fracas não possuem os mínimos recursos para produzir ‘voz’ de relações públicas eficaz” (Fawkes e Moloney, 2008: 211). Segundo, esta “voz” deve ser escrutinada tanto por *mass media* independentes e concorrentes como também por cidadãos e consumidores da sociedade civil. Aliás, uma tendência que tem vindo a evidenciar-se com o aumento, nos últimos anos, de *websites* e *blogues* que,

de forma mais ou menos incisiva, se têm dedicado a monitorizar comportamentos não-éticos das relações públicas.²¹

Ora, o poder corporativo para dominar a agenda noticiosa é, precisamente, um dos alvos mais corrosivos dos críticos das relações públicas. Davis (2000), por exemplo, descobriu que a produção de notícias de negócios e financeiras está a cargo de um grupo restrito, como sejam alguns jornalistas especializados, analistas, accionistas e assessores de imprensa que gerem a informação da 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 explicações para a crescente dependência dos jornalistas das fontes de informação, que são os relações públicas (Stauber e Rampton, 1995; Moloney, 2000). Um fenómeno inversamente proporcional ao crescimento do investimento na máquina de relações públicas, quer por parte das empresas, quer por parte do Estado, que consegue oferecer produtos altamente especializados e profissionais aos jornalistas (Pitcher, 2003). Além disso, a própria concentração económica dos *media* tende para produzir uma agenda noticiosa que hesita em desafiar as próprias fontes por medo de enfrentar pressões e a redução da compra publicitária. (McChesney, 1999; Croteau e Hoynes, 2001).

As consequências da profissionalização das fontes de informação, assim como a economia política dos *mass media*, já tinham sido apontadas por Herman e Chomsky em *Manufacturing Consent* (1988). Com o polémico “modelo de propaganda”, procuraram provar como através do 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:

- (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’ como um meio para disciplinar os

²¹ www.prwatch.org, www.spinwatch.org.uk ou www.corpwatch.org são exemplos dos novos dispositivos *online* de monitorização e censura das actividades de relações públicas nos *mass media*. Têm sido caricaturalmente apelidados de *media watchdogs*, os cães-de-guarda da imprensa.

*media*²²; e (5) o ‘anticomunismo’ como religião natural e mecanismo de controlo (Herman e Chomsky, 1988: 2).

Frente a este contexto mediático e ao facto de as relações públicas serem inextrincáveis do poder económico e social da organização para influenciar a esfera pública, poder aliás já realçado desde Edward Bernays, é natural que surjam teorias pós-modernas que alertem os profissionais para a natureza política das suas actividades. No fundo, actualmente, como Holtzhausen (2000: 110) sublinha, os profissionais de relações públicas, mais do que obrigados a declarar a sua objectividade, “são forçados a escolher, realmente, de que lado estão”.

²² Segundo o *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, “flak” é um substantivo informal que significa forte criticismo ou oposição a algo ou alguém.

Capítulo 8

A visão europeia das relações públicas

“As relações públicas na Europa são uma indústria florescente mas sem identidade ou representação europeia”, afirmam Betteke van Ruler e Dejan Verčič (2005a: 297). De facto, olhando para a história das relações públicas na Europa, 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*, inspirado pela Declaração dos Direitos Universais do Homem.²³ 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 direcção da empresa ou função directiva; e a dimensão relacional, ou seja, o pressuposto de que as relações públicas são a estratégia de confiança que atribui credibilidade à comunicação (ver Matrat, 1971, 1975; Boiry, 1989; Ferrer, 1993; Lougovoy e Huisman, 1981). No entanto, como Jordi Xifra (2006: 236; 2006a) bem realça, apesar do pioneirismo destas ideias, a hegemonia da escola norte-americana de relações públicas não tem reconhecido o seu papel fundador e, conseqüentemente, não tem contribuído para a sua divulgação.

Em 1998, van Ruler e Verčič deram início a um estudo extensivo sobre as relações públicas na Europa, denominado *European Public Relations*

²³ O *Código de Atenas*, também conhecido por *Código de Ética Internacional das RP*, foi criado aquando da assembleia geral do Centre Européen des Relations Publiques (CERP) em Atenas, a 11 de Maio de 1965, sob a égide da International Public Relations Association (IPRA). Ainda hoje continua a ser o código ético mais reconhecido e adoptado em diferentes códigos deontológicos e de conduta profissional, por associações profissionais de relações públicas, um pouco por todo o mundo.

Body of Knowledge Project (EBOK), sob a alçada da *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA). O principal objectivo seria investigar até que ponto se pode defender a existência de uma concepção autêntica de relações públicas europeias ou se, pelo contrário, o conceito em uso seria puramente norte-americano. 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 “doutrina europeia de relações públicas”, 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 viram luz em 2002 no “The Bled Manifesto on Public Relations” (van Ruler e Verčič, 2002)²⁴ e podem ser resumidos em cinco pontos principais interligados:

1. **A denominação do campo das relações públicas nos países europeus.** Apesar de a expressão “relações públicas” ser muito utilizada nos países europeus, os dados do estudo apontam que, enquanto ciência, se trata de uma área mais conhecida por “comunicação”, e que relega a referência a “relações públicas” para a sua prática ou técnica. Além de pouco utilizado, o termo “relações públicas” tem também dado lugar a outras terminologias, como “gestão da comunicação”, “comunicação corporativa” ou “comunicação integrada”.²⁵

²⁴ Bled é o nome de um lago da 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”.

²⁵ Um estudo recente sobre a problemática da designação do profissional de relações públicas em Portugal desenvolvido pelo ISMAI (Instituto Superior da Maia) aponta para a quase inverosímil diversidade de 51 denominações para este campo profissional, como assessor de imprensa, director de imagem, assessor de comunicação, responsável de relações exteriores, entre outros (Tojal, 2006: 55).

Uma das constatações mais interessantes prende-se com o termo germânico para “relações públicas”. *Öffentlichkeitsarbeit* significa literalmente, como Nessman (2000: 211) realça, “trabalho público”, e pode ser explicado 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 de relações públicas pode ser compreendido como um resultado e uma característica qualitativa da comunicação pública na sociedade. É neste sentido que o norte-americano Olasky (1987) apresenta um enfoque alternativo à história das relações públicas americanas por oposição a “relações privadas”. Ou que Van der Meiden (1978), na Holanda, Oeckl (1987) na Alemanha, e Jensen (2001), na Dinamarca, desenvolveram o raciocínio de que as relações públicas não são simplesmente o relacionamento com o público, mas antes a criação de uma plataforma de debate público. E daí que, conseqüentemente, participem na criação da esfera pública propriamente dita.²⁶

Neste sentido, portanto, as relações públicas são abordadas como uma função democrática equivalente à do jornalismo, uma vez que contribuem para o livre fluir de informação e de interpretação dessa mesma informação e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da esfera pública. Daí que seja natural observar-se que, em muitos países europeus, a construção da teoria das relações públicas está muito próxima do jornalismo. Não apenas devido ao facto de os profissionais terem que lidar com jornalistas, mas devido a esta coincidência de funções na sociedade. É neste sentido que, para muitos investigadores europeus, “as relações públicas são definidas enquanto produtoras de realidade social, e, conseqüentemente, 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 “relação” e “comunicação”, uma vez que os

²⁶ A visão germânica das relações públicas está claramente resumida em Puchan (2006).

inquiridos não conseguem fazer uma diferenciação clara entre ambos os conceitos. 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 que significa relacionamento e comunicação.²⁷ Além disso, concluem que, como 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 que se relaciona (ver, por exemplo, Boiry, 1989).

- 3. Os parâmetros do campo 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 os limites da responsabilidade das relações públicas. 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 ter influência 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. O facto de a comunicação de marketing levantar a questão ética – até que ponto é legítimo que as relações públicas utilizem persuasão – é uma explicação plausível para esta polémica.
- 4. As relações públicas enquanto um campo de investigação autónomo.** Segundo Van Ruler e Verčič (2002: 12) a ausência de investigação, com representatividade, ao nível da pós-graduação justifica o facto 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 pela função social das relações públicas na sociedade também não tem deixado espaço para a evolução da investigação

²⁷ A aproximação relacional à Teoria das Relações Públicas encontra-se resumida no capítulo 6.

ao nível da função de gestão, muito sublinhada pela tradição norte-americana.

- 5. A definição do campo das relações públicas.** Quanto à definição do campo de actividade das relações públicas, a pesquisa pan-europeia demonstrou que a maioria dos inquiridos define relações públicas de acordo com o modelo norte-americano: “As relações públicas consistem na manutenção de relações com os públicos através da comunicação de forma a estabelecer compreensão mútua” (*ibidem*: 13). No final do estudo, também concluíram que a ideia que mais se destaca é a de que as relações públicas são consideradas um processo estratégico que procura perceber uma organização a partir de uma visão externa, uma visão pública (proveniente da “esfera pública”), bem diferente da visão do marketing, a partir do mercado.

Em suma, segundo o “Bled Manifesto”, a visão europeia das relações públicas pode então ser resumida nas quatro seguintes características principais: “Reflective, Managerial, Operational, Educational” (*ibidem*: 14). Como se pode observar na figura 8, as características de *Gestão* e *Operacional* estão muito próximas das funções de gestão e técnicas defendidas nos estudos norte-americanos, como já tivemos oportunidade de referir atrás, em 4.2. 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.

Figura 8 – As quatro características das relações públicas europeias (adaptado do “Bled Manifesto on Public Relations”, 2002: 14)

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 está orientada para padrões, valores e visões organizacionais e tem como objectivo o desenvolvimento da missão e das estratégias organizacionais.
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, e tem como objectivo a execução da missão e das estratégias organizacionais.
3. **Operacional:** preparar os meios de comunicação para a organização (e seus membros), de forma a ajudar a organização a formular as suas comunicações. Esta função preocupa-se com os serviços e tem como objectivo a execução dos planos de comunicação desenvolvidos por terceiros.
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 o comportamento dos membros da organização e tem como objectivo os grupos de públicos internos.

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 pode originar o estudo das implicações na sociedade e na esfera pública da prática das relações públicas. É neste contexto que Gunter Bentele (2004: 488) 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 (político, económico, cultural e meios de comunicação de massa). 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.

Bibliografia

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, Inc., 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.

Baskin, O. W. e Aronoff, C. E. (1992), *Public relations: The profession and the practice* (3), William C. Brown, Dubuque, IA.

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.

Bernays, Edward L. (1923), *Crystallizing public opinion*, Boni and Liveright, Nova Iorque (1.ª ed. 1928).

Bernays, Edward L. (1952), *Public relations*, University of Oklahoma Press, Oklahoma.

Bernays, Edward L. (2005), *Propaganda*, Ig. Publishing, Nova Iorque (1.ª ed. 1928).

Boiry, P. A. (1989), *Les relations publiques ou la stratégie de la confiance*, Eyrolles, Paris.

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.

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.

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. 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.

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.

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.

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*, Edina, MN, Bellweather Press.

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.

Cutlip, S. e Center, A. (1952), *Effective Public Relations*, Prentice Hall, Nova Jérsea.

Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (2001), *Relaciones Publicas Eficazes*, Ediciones Gestion 2000, Barcelona.

Cutlip, Scott M. (1994), *The Unseen Power: Public Relation - a history*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

Davis, A. (2000), "Public Relations, business news and the reproduction of corporate power", *Journalism* 1 (3): 282-304.

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 (Eds.), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 617-638.

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 presented to the 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, 2.ª edición, Girona.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

- Gower, K. K. (2006), "Public Relations research at the crossroads", *Journal of Public Relations Research*, 18 (2): 177-190.
- 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. 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. (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. (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. (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., 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.
- 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.
- 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.
- Hobsbawm, J. (2006), *Where the truth lies: trust and morality in PR and journalism*, Atlantic Books, Londres.
- Holmstrom, S. (2004), "The reflective paradigm of public relations", in B. Van Ruler e D. Verčič (Eds.), *Public relations and communication in Europe*, Mouton de Gruyter, Berlim, pp. 121-131.
- 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.
- Huang, Y.-H. (2000), "The personal influence model and Gao Guanxi in Taiwan Chinese public relations", *Public Relations Review*, 26 (2): 219-236.
- 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., van Ruler, B. 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.
- Kuhn, T. (1970), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.
- Kuhn, T. (1977), *The essential tension*, University of Chicago Press, Chicago.
- L'Etang, J. (2005), "Critical public relations: Some reflections", *Public Relations Review* 31 (4): 521-526.
- 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.
- Lauzen, M. M. e Dozier, D. M. (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.
- Ledigham, J. A. e Bruning, S. D. (2001), "Managing community relationships to maximize mutual benefit", in R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 527-534.
- Ledingham, J. A. (2001a), "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. (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., e Bruning, S. D. (1999), "Managing media relations: Extending the relational perspective of public relations", in J. Biberian e A. Alkhafaji (Eds.), *Business research yearbook* (Vol. 5), McNaughton e Gunn, Saline, MI, pp. 644-648.
- Ledingham, J. A. (2003), "Explicating relationship management as a general theory of public relations", *Journal of Public Relations Research* 15 (2): 181-198.
- Leichty, G. e Springston, J. (1993), "Reconsidering public relations models", *Public Relations Review*, 19 (4): 327-339.
- 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.
- Lippman, W. (1997), *Public opinion*, Free Press (1.^a ed. 1922), Nova Iorque.

- Lougovoy, C. E. e Huisman, D. (1981), *Traité de relations publiques*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Matrat, L. (1971), *Relations publiques et management*, CERP, Bruxelas.
- Matrat, L. (1975), "Doctrine européenne des relations publiques, condition du dialogue et de la participation", *Estudios de Comunicación Social y Relaciones Públicas*, 1: 29-33.
- 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.
- 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.
- 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.
- Moss, D. A., Newman, A. e DeSanto, B. (2005), "What do communication managers do? Refining the core elements of management in a public relations/communications context", *Journal of Mass Communication Quarterly*, 82: 873-890.
- 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.
- Peters, T. J. e Waterman, R. H. (1987), *Na senda da excelência*, ed. D. Quixote, Lisboa (1.ª ed. 1982).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Sallot, L. M., Lyon, L. J., Acosta-Alzuru, C., e Jones, K. O. (2003), "From aardvark to zebra: A new millennium analysis of theory development in public relations academic journals", *Journal of Public Relations Research*, 15 (1): 27-90.

Seeger, M. W., Sellnow, T. e Ulmer, R. (2001), "Public relations and crisis communication: organizing and chaos", in Heath, R. L. (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.

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.

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., Kim, Y. e Takasaki, M. (1999), "Public relations in three Asian cultures: An analysis", *Journal of Public Relations Research*, 11 (4): 271-292.

Stauber, J. e Rampton, S. (2004), *Toxic sludge is good for you!*, Robinson, Londres (1.ª ed. 1995).

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.

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 for pluralistic studies of public relations: Rhetorical, critical and system perspectives", in E. L. Toth e R. L. Heath (Eds.), *Rhetorical and critical approaches to public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 3-16.

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. e Heath, R. L. (Eds.) (1992), *Rhetorical and critical approaches to public relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

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.

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.

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., Buttschi, G. e Flodin, B. (2001), "On the definition of public relations: a European view", *Public Relations Review* 27 (4): 373-387.

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.

Wilcox, D. L., Ault, P. H. e Agee, W. K. (1992), *Public relations strategies and tactics*, HarperCollins, Nova Iorque.

Xifra, Jordi (2003), "James E. Grunig y la teoría contemporánea de las Relaciones Públicas", in James E. Grunig e T. Hunt, *Dirección de relaciones públicas*, 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.

Websites citados:

<http://www.prwatch.org/spin> (Centre for Media and Democracy)

<http://www.spinwatch.org.uk> (Monitoring PR and Spin)

<http://www.corpwatch.org> (Holding Corporations Accountable)

Collecção Comunicação

As questões ligadas à comunicação, tanto no seu sentido mais lato como nas acepções especificamente ligadas ao universo dos *mass media*, são hoje de uma enorme actualidade, suscitando o interesse de especialistas (investigadores, profissionais, professores, estudantes) mas também do cidadão comum, desejoso de compreender melhor alguns fenómenos que marcam profundamente a sociedade contemporânea.

A Collecção **Comunicação**, da Porto Editora, propõe-se tornar acessíveis textos julgados relevantes para o conhecimento e análise de um campo tão complexo como sedutor. Aqui se publicarão obras variadas, umas de divulgação mais ampla e outras de maior exigência teórica, quer de autores estrangeiros quer nacionais, assinadas por nomes consagrados ou da responsabilidade de jovens investigadores, mas todas orientadas para o objectivo de contribuir para um melhor conhecimento da sociedade em que vivemos.

A colecção subdivide-se em três ramos, cada um deles vocacionado para uma parcela específica deste vasto campo temático. “**Teorias e Debates**” divulgará obras de referência consideradas importantes no estudo aprofundado das Ciências da Comunicação, desde as propostas mais clássicas às contribuições actuais, que procuram continuá-las e discuti-las. “**Media e Sociedade**” orienta-se sobretudo para os trabalhos que estudam as relações entre as diferentes dimensões do campo da comunicação e o todo social em que ele se insere – e do qual é, hoje em dia, um actor marcante. Finalmente, “**Educação e Media**” procurará estimular a criação e divulgação de textos que ajudem a uma melhor compreensão dos fenómenos mediáticos e facilitem a sua abordagem em contextos educativos, contribuindo assim para o desenvolvimento de públicos mais exigentes, críticos e autónomos.

Coordenadores:

Joaquim Fidalgo

Professor e investigador no Departamento de Ciências da Comunicação (grupo de Jornalismo) da Universidade do Minho. Jornalista profissional desde 1980, trabalhou no *Jornal de Notícias*, no *Expresso* e no *Público*. Pertenceu à equipa fundadora deste último jornal, onde actualmente é colunista e onde desempenhou também, de 1999 a 2001, as funções de Provedor do Leitor.

Manuel Pinto

Professor de jornalismo da Universidade do Minho. Ex-jornalista do *Jornal de Notícias* e antigo Provedor dos leitores deste jornal. É director do Mestrado em Ciências da Comunicação – área de especialização em Comunicação, Cidadania e Educação – e coordenador do projecto de investigação Mediascópio. É autor de numerosos trabalhos publicados no âmbito dos estudos jornalísticos e mediáticos e da educação para os *media*.

Collecção Comunicação

- **Os Donos da Notícia**
Concentração da Propriedade dos *Media* em Portugal
Elsa Costa e Silva
- **Weblogs**
Diário de Bordo
Elisabete Barbosa • António Granado
- **Sociologia dos Media**
Rémy Rieffel
- **Notícias e Silêncios**
A cobertura da Sida no
Diário de Notícias e no *Correio da Manhã*
Cristina Ponte
- **Sociologia do Jornalismo**
Érik Neveu
- **Timor-Leste: O Agendamento Mediático**
Rui Marques
- **Os Elementos do Jornalismo**
O que os profissionais do jornalismo
devem saber e o público deve exigir
Bill Kovach • Tom Rosenstiel
- **Comunicação Responsável**
A auto-regulação dos *media*
Hugo Aznar
- **Comunicação, Economia e Poder**
Helena Sousa (org.)
- **Introdução aos Cultural Studies**
Armand Mattelart / Érik Neveu
- **Comunicação e Educação
na Sociedade da Informação**
Novas linguagens e consciência crítica
José Manuel Pérez Tornero (org.)
- **Educação para os Media**
As controvérsias fecundas
Jacques Gonneet
- **Mercados Televisivos Europeus**
Causas e efeitos das novas formas
de organização empresarial
Luís Oliveira Martins
- **A Quercus nas Notícias**
Consolidação de uma fonte não oficial
nas notícias de Ambiente
Gonçalo Pereira Rosa
- **Sociologia dos Públicos**
Jean-Pierre Esquenazi
- **Por Detrás do Ecrã**
Televisão para crianças em Portugal
Sara Pereira
- **O Jornalista em Construção**
Joaquim Fidalgo
- **Introdução à Teoria das Relações Públicas**
Gisela Gonçalves