



dos seus públicos, quer fossem de aceitação ou rejeição, face às organizações por si presididas. Esta manifestação de consciência é, de algum modo, obrigada pelos contextos sociais e políticos vigentes na sociedade de então e manifesta-se através do recurso a uma entidade / função até então tímida e pontualmente referida – as Relações Públicas.

Para Bernays (1952) o objectivo das Relações Públicas compreende a interpretação dos públicos para a organização e da organização para os públicos. Esta descrição, embora reporte ao primeiro quartel do século XX, tem vindo de alguma forma a ser reflectida em vários autores que sublinham esta função de mediação das Relações Públicas. Cutlip e Broom (1994) expressam esta necessidade ao definir RP como uma função que define e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os diversos públicos.

O mesmo é referido por Hutton (1999) ao afirmar que o novo paradigma das RP assenta na construção de relacionamentos com os públicos, ou, mais recentemente, por Heath (2000:3): “a nova visão das RP assume que os mercados são atraídos e mantêm as organizações que conseguem criar benefícios mútuos nas suas relações”.

De resto, no Bled Manifesto (2002:16) verificamos que 2/3 dos participantes aceitam a definição de Relações Públicas como “a manutenção de relacionamentos com públicos, pela comunicação, no sentido de estabelecer um mútuo entendimento”. Indo mais longe, propõem-se neste mesmo estudo quatro características para as Relações Públicas: reflexão, no sentido de análise de mudança de tendências, valores dominantes na sociedade e sua projecção nos valores, normas, objectivos e estratégias da organização; gestão, no sentido de desenvolver planos para comunicar e manter relacionamentos com públicos visando a aceitação social; operacionalização, no sentido de preparar meios para a execução de planos de comunicação e pedagogia, no sentido de explicar, implicar e preparar os membros de uma organização para responder às exigências da sociedade.

Partindo destas abordagens e seguindo Stanley Deetz (2000) em que este propõe (entre outras possibilidades) que as Relações Públicas descrevam a organização do seu ponto de vista, tal como os financeiros descrevem a organização do ponto de vista financeiro, ou os juristas do ponto de vista legal, ou ainda, o marketing do ponto de vista do mercado, propomos que as Relações Públicas, nessa descrição da organização sob o seu ponto de vista, partam de uma lógica identitária, uma lógica de mutualismo na relação com os outros que a rodeiam e finalmente aplicar sobre tudo isto uma lógica ética e moral.

Assim, o que se propõe é descrever a organização do ponto de vista das Relações Públicas considerando que uma organização é o resultado dos seus elementos identitários, é o resultado dos seus relacionamentos com os outros e finalmente é o resultado dos seus valores éticos e morais, bem como da forma como os põe em prática.

Deste modo desenhamos como áreas estratégicas de trabalho das Relações Públicas: i) Estudo e gestão da identidade institucional; ii) Estudo e Gestão da segmentação de públicos e iii) Estudo e Gestão da responsabilidade social.

Destas áreas estratégicas de trabalho decorrerão áreas táctico-operativas que as reflectirão: a) Assessoria de imprensa; b) Comunicação interna; c) Enquadramento comunitário; d) Publicidade institucional e e) Relações Públicas especializadas: RP Financeiras; Public Affairs; Lobbying; RP de Crise; RP Governamentais; RP ambientais, entre outras. (Grunig e Hunt: 1984; Cutlip, Center e Broom: 1994; WILCOX, Dennis *et al*; 2001 e outros)

## II. A identidade organizacional como área estratégica de trabalho das Relações Públicas: a marca institucional

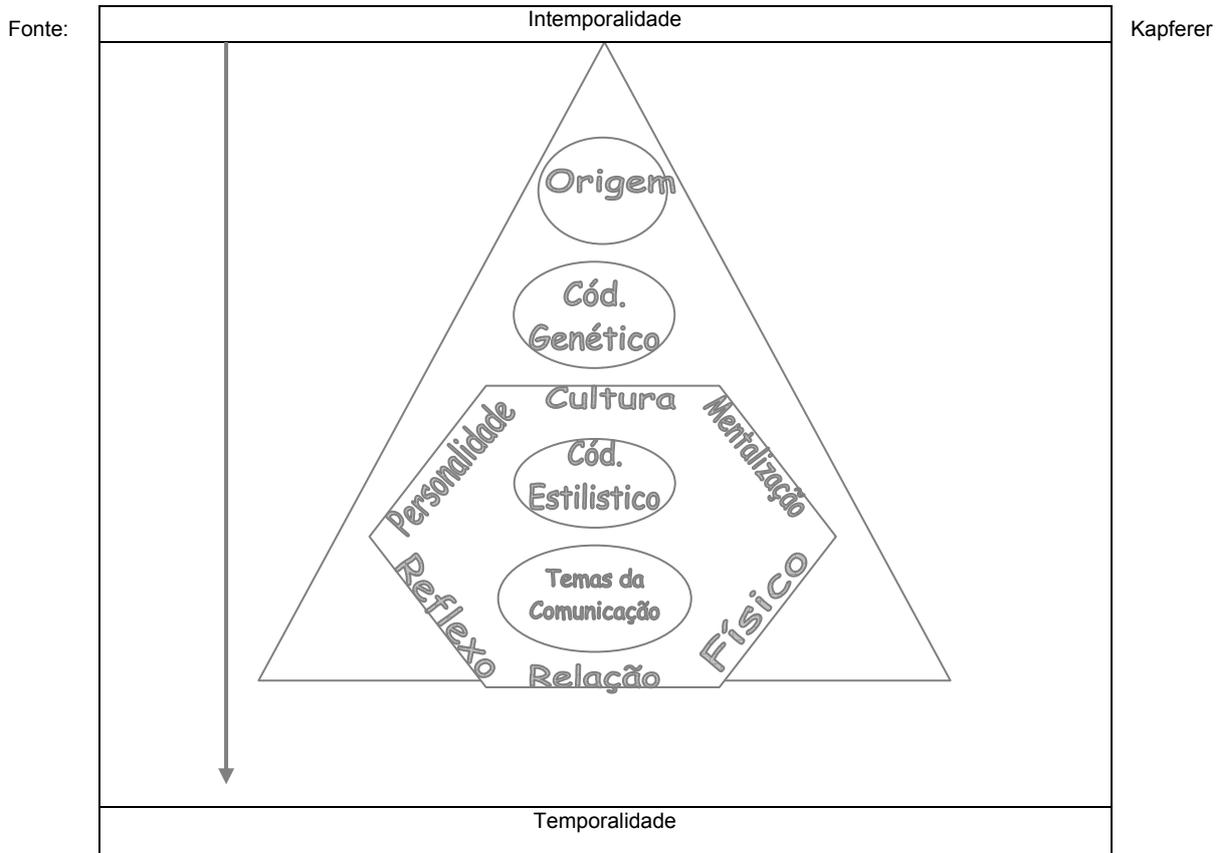
O estudo e gestão da identidade organizacional assentam no conhecimento dos eixos identitários da organização: sua *singularidade*, *unicidade* e *permanência* (Kapferer, 1991). Para este autor a identidade da organização resulta de características que são intrinsecamente suas, de características que resultam do seu relacionamento com os públicos e de características que resultam do modo como a organização vê e é vista por estes, isto é, a identidade é também impregnada pelo valor daqueles que se relacionam com ela, sejam seus membros ou não. Neste sentido, Olivier Irrmann (2002), recorrendo a Albert e Whetten sublinha esta ideia de que a identidade organizacional engloba as características centrais, distintivas e duradouras, que os seus membros lhe atribuem. É do conhecimento destes eixos que poderemos partir para a elaboração de estratégias de comunicação da identidade gerando a ideia de “marca institucional”<sup>1</sup>

Acompanhando ainda o pensamento de Kapferer (1991), estudar a identidade pressupõe estudar e conhecer os elementos com maior grau de intemporalidade e os de maior grau de temporalidade: a história da organização e, nas palavras do autor, o seu *código genético* consubstanciam os elementos de maior intemporalidade – só no conhecimento do que é permanente podemos gerir processos de mudança; já os assuntos eleitos na agenda organizacional, os seus atributos físico-materiais, bem como as lógicas de relacionamento com os seus públicos, ou seja os factores que permitem o acompanhamento das evoluções tecnológicas e dos públicos, consubstanciam os elementos de maior grau de temporalidade.

Aaker (1996) prefere falar de identidade nuclear e extensa: no primeiro caso reportando à ideia de elementos intemporais, tal como no ser humano, a sua personalidade, os seus valores, a sua moral, enfim os seus elementos mais profundos e no segundo caso reportando a uma ideia mais efémera, tal como as características físicas, as “roupagens” ou os espaços de inscrição e leitura. Teresa Ruão (2002:8) refere-se à “alma da marca” por um lado e “aos elementos que lhe conferem textura e suporte”, por outro. Na verdade, detectamos também aqui a ideia de interiorização e de exteriorização. Um conjunto de características que consubstancia o mais íntimo da organização e outro, o mais exposto. A figura proposta por Jean-Noël Kapferer parece-nos elucidativa:

---

<sup>1</sup> “Marca institucional” aqui referida por contraposição a “marca – produto /bens / serviço”



Como podemos ler na figura partimos dos elementos mais intemporais para os mais temporais. A origem ou história da organização, bem como a sua memória estão entre os elementos identitários de maior profundidade e maior permanência; a personalidade, a cultura e a mentalização os seus elementos de interiorização. A sua agenda temática, o físico, a relação e o reflexo nos seus elementos identitários mais efêmeros, de exteriorização. O código estilístico faz a ponte entre os dois. É este que permite manter a coerência, a harmonia, ou seja que permite a mudança sem que se perca a permanência.

Como afirma o autor “a identidade só se manifesta na mudança”. É da forma como a organização gere as suas mudanças adaptando-se constantemente e assumindo, portanto, a sua condição de sistema aberto (influenciadora e influenciada), que a organização revela a sua identidade, revelando deste modo o seu eixo.

Ora, muitas vezes desconhecendo este eixo tende-se a gerir o estilo, código de expressão e imagens. Na realidade a consistência da identidade organizacional é oriunda de uma forma de inspiração mais profunda a que Kapferer chama de código genético: os estilos e os posicionamentos evoluem na condição de que o fundo da identidade seja respeitado. Adriano Moreira usou a metáfora da roda e do seu eixo: a roda anda, mas o seu eixo não. Apenas a acompanha. Assim, é possível evoluir nas mudanças, mas também introduzir as próprias mudanças.

Assim, o prisma de identidade, as facetas da sua especificidade, não podem permanecer fixas. A faceta “físico” adapta-se à evolução da tecnologia, dos produtos e serviços, a faceta reflexo à

evolução do público e das suas necessidades. No entanto é necessário conhecer o fio condutor para estas evoluções. A identidade organizacional é uma memória e portanto para a gerir é necessário conhecer a sua origem, mas principalmente o seu eixo, ou seja o seu código genético.

Como vimos na figura acima representada, estes conceitos são apresentados num modelo piramidal com três andares:

“O cume é a fonte de identidade. Invisível, deve todavia ser conhecido, porque organiza a coerência e a continuidade” refere Kapferer (1991:78). O conhecimento deste patamar que passa pelo conhecimento da arqueologia da identidade, evita criar contra-sensos no estilo. No entanto, se a origem da organização é importante para definir o seu código genético e para gerir o futuro, não se poderá fazer uma “gestão de retrovisor”, isto é, olhando sempre para trás. Uma identidade que não evolui, fossiliza-se e perde a permanência. Assim, a gestão do tempo parece ser uma questão central. O tempo é um indicador no qual se perfila a mudança dos estilos de vida, das expectativas, da tecnologia. Ele, também é um indicador da evolução cultural.

Na base encontramos a agenda temática, onde encontramos os conceitos de comunicação, as promessas, o posicionamento. As escolhas de temas serão de acordo com as contingências da temporalidade. Este patamar integra as facetas sociais da identidade, ou seja as que a exteriorizam (físico, relação e reflexo). A predominância no tempo de um mesmo tema, ou de meras variantes a esse tema criam saturação e desgaste impedindo que a mudança se sinta.

O nível intermédio é o nível do estilo. Tal como etimologicamente nos é sugerido, é o estilete, a ponta com a qual se escreve e se deixa o traço. Ora, este nível não é mais do que a “fala” da identidade, revela o seu interior, a sua personalidade, a sua cultura, a mentalização. São as facetas da interiorização.

Este modelo piramidal resulta de uma gestão diferenciada da mudança. O tema deve evoluir quando já não é portador de actualidade, quando se desgasta. O código estilístico, expressão da personalidade e da cultura da identidade, deverá ser mais estável e permitir as transições de um tema para outro. Finalmente, o código genético é intangível. Kapferer (1991) a este propósito sublinha que é na própria identidade que está a sua verdade e assim, exercícios criativos não podem substituir uma reflexão sobre ela própria – a identidade pode evoluir, mas não negar-se, conclui o autor.

Será a partir do estudo e conhecimento destes elementos que se constrói a “marca institucional”: sendo que esta é mais do que o somatório destes elementos. A “marca institucional” é, também, o resultado da ideia dos outros com quem a organização interage. Collier (1994:40) diz-nos que “*quem somos e como somos difere e emerge dependendo de com quem estamos*”. Neste sentido, podemos afirmar com Luís Poupinha e outros (2005:11-14) que “a lógica do uso da marca implica diversas possibilidades de asserções.” Deste modo, podemos dizer que a) a marca interioriza o valor daqueles que com ela se relacionam, ou seja, chancela os que a usam ou produzem; b) a marca é um signo porque é um conceito, uma representação; c) a marca desempenha um papel social servindo como referente e constituindo-se como elemento agregador na afirmação dos grupos; d) a marca é um objecto porque é uma “moeda de troca” em função da sua carga simbólica; e) a marca reúne em si um mundo público (imagem) e um mundo privado (identidade) – público enquanto ideia que os outros dela fazem e enquanto modo de ser “consumida”; privado enquanto construção assente numa identidade; f) a marca mantém-se fruto das suas relações com os outros, sejam eles fornecedores, consumidores, prescritores, media, legisladores ou comunidade; g) a marca independentemente dos que a ela se ligam directamente depende das evoluções e transformações que se dão no mundo real integrando essas mudanças nas suas próprias características e fazendo eco visível delas; h) a marca ao representar valores, ideias, estilos de vida reflecte também as necessidades daqueles que com ela se relacionaram e relacionam. Assim, ela perdura enquanto responde a uma necessidade. Deixando de o fazer, desaparece; i) a marca só tem valor pela

comunicação que exerce. Para Thayer (1968: 27), a comunicação é um processo em que, fruto de alguma acção comunicativa, A é tomado em conta por B.

Tomando como referência esta caracterização da marca percebemos que o estudo da identidade organizacional é fundamental no contributo que as organizações necessitam de dar à construção desse grande imaginário que constitui uma marca.

O estudo e gestão da identidade permite às organizações saberem quem são e perspectivarem o modo como se relacionam com os outros que são afectados ou que afectam esta identidade.

### **III. A segmentação de públicos como área estratégica de trabalho das Relações Públicas: a ideia de consequência e comportamento**

Como referíamos no capítulo anterior, a identidade organizacional também resulta do modo como ela vê e é vista pelos seus públicos, isto é, a identidade é também impregnada pelo valor daqueles que se relacionam com ela, sejam os membros da organização ou não.

Assim, o estudo e conhecimento dos públicos que integram os relacionamentos da organização surge como outra das áreas estratégicas de trabalho das Relações Públicas.

Esta gestão de relacionamentos com os públicos tem vindo a tornar-se cada vez mais complexa fruto de um mundo globalizado, globalizante e paradoxalmente localizado em que se vive e em que os grupos de públicos são em maior número e em dimensão mais pequena. A estes factores poderemos ainda acrescentar o desenvolvimento tecnológico particularmente na forma “electrónica” como se desenrolam muito destes relacionamentos. É inegável o crescente uso do e-mail, Messenger, sms ou mms nos relacionamentos organizacionais. Esta forma de concretização de relacionamentos assume características próprias do meio que usa, apresentando assim um maior grau de volatilidade.

Perante este cenário será necessário não perder a noção do objectivo central das Relações Públicas numa organização – gerar confiança juntos das suas envolventes. Assim, o interesse público continua a ser central no papel das Relações Públicas.

Lucien Matrat (1970:23) usa como metáfora a relação entre a célula biológica e o plasma para estabelecer um paralelismo de relação entre a organização e os seus públicos, ou seja, para este autor tal como a célula biológica é dependente e simultaneamente autónoma (porque dispõe de capacidade de transformação) de um plasma, também uma organização necessita de público para existir, mas mantém a sua autonomia: as regras de uma e outro são diferentes.

Assim, percebemos que nesta relação existe uma dependência, que no entender de Matrat é total, mas que no entender de Américo Ramalho (1982) está mais próximo de uma lógica de interdependência, de resto tal como em James Grunig (1984). De qualquer modo para qualquer um destes autores, a noção chave para conhecer os públicos passa por identificar o tipo de consequência que quer a organização, quer o público provocam mutuamente, sendo que Grunig (1984:139) na sua abordagem considera ainda a noção de comportamento, numa lógica de “natureza do público”.

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

Deste modo, surgem como noções fundamentais o respeito; a transparência; a autenticidade e a confiança.

Naturalmente que a orientação que aqui se dá à segmentação de públicos não se poderá resumir apenas a uma óptica de mercado, mas fundamentalmente a uma óptica mais abrangente que compreende o entendimento das organizações como células sociais.

Quando segmentamos públicos em Relações Públicas sistematizamos ou criamos tipologias de ligações. De resto, este tem sido o ponto central nas mais diferentes propostas de segmentação de públicos.

Neste trabalho que aqui se apresenta não foi considerado como relevante fazer uma apresentação exaustiva destas diferentes propostas de sistematização, mas apenas estabelecer os pontos considerados pelos diferentes autores como orientadores.

Como referimos anteriormente, uma das ideias centrais é a de “consequência” aliada à noção de poder. Toda a relação é sempre orientada por uma capacidade de exercer um determinado poder, revele-se ele superior, inferior ou igual ao do outro com quem nos relacionamos. Em negociação falamos de “poder de barganha”, ou seja, o poder de fazer o outro negociar connosco, de nos fazermos ouvir. Ora, os relacionamentos das organizações com os seus públicos são relações de “poder de barganha”: ou têm poder e vontade para se fazer ouvir e impor a sua vontade, ou estão sujeitas ao poder desses públicos em fazer impor a sua vontade à organização ou, ainda, têm poder e vontade de estabelecer uma relação de mutualismo, ou como afirma Grunig (1984:24), de construir uma “zona de ganho mútuo”.

Como podemos ver, um marco na segmentação de públicos é esta noção de poder que se exerce na relação organização/público, reflectido no comportamento em que se manifesta esse poder: um comportamento de persuasão, de submissão ou de mutualismo.

Grunig (idem:145) quanto a esta óptica focaliza-a no comportamento que o público pode apresentar face à organização falando-nos de “natureza do público”. Assim, considera que o público pode apresentar uma natureza latente, atenta ou activa. “Latente” porque perante uma determinada situação não assume comportamentos de consciência dessa situação; “atenta” porque consciencializa-a ou “activa” porque toma uma posição face a ela. Na sua teoria situacional isola o que considerou as variáveis independentes que podem levar o público a mudar de comportamento e as variáveis dependentes que se prendem com o comportamento comunicacional que manifestam. Deste modo, considera o autor que o nível de consciência da situação, o nível de constrangimentos a que poderá estar sujeito e fundamentalmente o seu nível de envolvimento são variáveis primordiais na explicação para os diferentes comportamentos apresentados pelo público face a uma determinada situação. Destas, de acordo ainda com o mesmo autor, decorre a necessidade de procurar e processar informação. O conhecimento do estado de consciência do público é, assim, fundamental na definição de estratégias de comunicação da organização face a uma determinada situação.

Na verdade, poderemos também transpor estas variáveis para a organização. Ela própria apresentará diferentes níveis de consciência da afectação que uma situação lhe poderá provocar e ainda apresentar um comportamento reactivo ou pró-activo face á situação.

Na sua relação com os públicos e numa determinada situação a organização poderá apresentar um elevado grau de consciência das consequências, moldando o seu comportamento de acordo com o seu poder e os seus recursos e optando por tomar as “rédeas da situação”, optar por uma posição de passividade deixando que outros o façam ou estimulando um relacionamento simétrico levando o público “à mesa da negociação”.

Pode ainda não apresentar consciência das consequências e perante a situação apenas lhe restar terreno de reacção. Muitas das situações de crise vividas pelas organizações advém desta incapacidade de prever determinadas situações e antecipar um comportamento adequado às suas necessidades, características ou possibilidades. Desta forma, a organização deixa que sejam os outros ou a própria situação a determinar o seu comportamento.

#### **IV. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como área estratégica de trabalho das Relações Públicas: a RSC como característica intrínseca das Relações Públicas**

A responsabilidade social ou também designada por Responsabilidade Social Corporativa há muito que faz parte do papel das Relações Públicas nas organizações. Esta necessidade de procurar ser aceite pelo público, sendo-se uma “pessoa de bem” remonta aos primórdios das Relações Públicas. Isto mesmo é referido por Dejan Verčič e James Grunig (2000:28) que sublinham o desenvolvimento da ideia de responsabilidade social corporativa nas primeiras três décadas do século XX. Dizem os autores que este conceito de “responsabilidade pública” é concretizado na assumpção de que as organizações não são só responsáveis pelos seus lucros, mas também pelo desenvolvimento social. De resto, este é um traço que se acentua particularmente após a II Guerra Mundial. Integrado no Plano Marshall os norte-americanos fazem chegar aos países abrangidos pelo programa, aquilo que designaram de “engenheiros para as Relações Públicas”. O objectivo era precisamente procurar a aceitação das populações através de uma atitude pedagógica face à situação. Como refere Emma Daugherty (2001:390) “*o interesse empresarial é servido por uma sociedade justa e pacífica*”. Cutlip, Center e Broom (1994:441) designam os anos 80 de “*a nova era da responsabilidade social*” apresentando-a ligada a uma noção de vizinhança, ou seja a noção de que ser socialmente responsável é também corporizado numa lógica local.

De qualquer modo se atentarmos às diferentes definições de Relações Públicas percebemos que o conceito subjacente à responsabilidade social corporativa – o interesse público, está presente em quase todas elas. Ao lermos a Declaração de Princípios elaborada por Ivy Lee (citada por Wilcox et al, 2001:36) percebemos que a grande ruptura é feita através da passagem de um comportamento de total ignorância face aos públicos, para um comportamento que implicava o reconhecimento do direito à informação: a manifestação da ideia de que comunicar é também em si um factor de responsabilidade social. Rex Harlow (idem:4) na sua definição da função Relações Públicas sublinha o papel destas no despertar das consciências dos gestores para a responsabilidade de servir o interesse público. Cutlip, Center e Broom (1994:3) na definição que apresentam também tornam presente as ideias de “interesse público” e “conquista da confiança e aceitação do público” como objectivos a alcançar pelas Relações Públicas. De resto, Wilcox et al (2001:5) apresentam seis principais elementos das Relações Públicas e entre eles encontramos o “interesse público” e a “comunicação bidirecional”.

Assim, percebemos que o papel das Relações Públicas nas organizações está imbuido deste conceito de responsabilidade social corporativa.

A noção de responsabilidade social corporativa foi evoluindo ao longo dos tempos e esteve associada aos códigos éticos e deontológicos, à filantropia e aos programas de relação com a comunidade de referência. Hoje em dia a responsabilidade social está alargada a outras noções como a qualidade dos produtos, serviços e bens, à protecção do ambiente, às grandes causas humanitárias como a luta contra a fome, pobreza e doença. Associamos ainda ao universo da responsabilidade social a equidade, a justiça, a não discriminação por género, idade ou raça.

Cavanagh e McGovern (citados por Emma Daugherty, 2001:393) dizem que a responsabilidade das organizações é complexa e propõem três níveis. A saber: o primeiro nível prende-se com a responsabilidade perante os clientes, empregadores e investidores; o segundo nível prende-se com a responsabilidade perante os fornecedores, a comunidade local e o ambiente físico; finalmente o terceiro nível com a responsabilidade perante as questões nacionais ou mundiais como o desemprego.

Seja qual for a forma como sistematizamos esta responsabilidade das organizações perante a sociedade, parece consensual entre os autores que as organizações não são vista pelos públicos apenas como sistemas económicos, mas também como sistemas sociais e como tal têm

responsabilidades para com a sociedade. Assim, todas as organizações são responsáveis pelos impactos que a sua actividade provoca nos cidadãos enquanto seres individualmente considerados, na sociedade e no meio ambiente.

Esta ideia de responsabilidade pelos impactos provocados pela acção das organizações compreende uma noção de organização como sistema composto por subsistemas, logo a responsabilidade pelo bem-estar financeiro, físico e psicológico dos colaboradores directos. Assim, a concretização da responsabilidade social corporativa passa pelo interior da organização: equidade nos sistemas de remuneração e benefícios entre diferentes linhas hierárquicas; equidade nas oportunidades de progressão na carreira sem diferenciação quanto ao género, idade ou deficiência; justiça face ao trabalho desenvolvido versus remuneração (aqui surge com particular relevância o uso de estagiários não remunerados); preocupação com o nível de saúde que se vive na organização (cumprindo as obrigações legais de medicina no trabalho, mas também reflectir sobre o impacto do número de horas de trabalho, stress e condições físicas de desenvolvimento desse trabalho); respeito pela noção de família dos seus colaboradores e ainda o estímulo às relações interpessoais que não se resumam ao uso dos meios electrónicos como forma de as concretizar.

Não se pretende com esta enumeração ser exaustivo nas formas de concretizar a responsabilidade social corporativa no interior das organizações, mas tão só ilustrar situações possíveis para que melhor se clarifique a ideia subjacente a este conceito.

O mesmo poderemos fazer em termos de responsabilidade social corporativa face ao meio que envolve a organização. Preocupações com o meio ambiente; respeito pelo sistema legal, como pagamento de impostos e outras contribuições sociais; gestão cuidada dos recursos do planeta; solidariedade e voluntariado; filantropia e, claro, com as grandes causas da humanidade, tão bem espelhadas na iniciativa do anterior Secretário-geral da ONU, Kofi Annan, naquilo que ficou designado por “Objectivos do milénio” ou ainda no “Global Compact”, ainda que em muitos casos se possa tão simplesmente transpor para uma dimensão mais nacional estes objectivos.

Poderemos resumir a responsabilidade social corporativa à resposta honesta, autêntica e totalmente verdadeira à pergunta: que contributo tem a minha acção para com os outros?

Mais uma vez as palavras-chave que surgem são: transparência, autenticidade, tolerância e confiança.

## V. Conclusão

Quando pesquisamos sobre o passado, presente, sobre as teorias e conceitos das Relações Públicas percebemos que esta função tem um papel nas organizações que enfatiza primordialmente a noção de interacção e de comunicação entre esta e aqueles que a rodeiam ou constituem. Na verdade entende-se o papel das relações públicas como mediador, interlocutor e muitas vezes de pedagogo nessa relação.

Ora, para desempenhar esse papel é necessário, como afirmava Bernays (1952) recorrer às ciências sociais e aos conhecimentos por elas gerados, agir com profissionalismo e acima de tudo com ética.

Olhando com atenção para estes requisitos impostos por Bernays percebemos que teremos de sistematizar o papel das relações públicas nas organizações. O que são as organizações para as relações públicas? Como as descrevem elas? A resposta a estas questões passará por definir de forma clara e abrangente o próprio papel das relações públicas nas organizações, não só de um ponto de vista operativo ou tático, mas essencialmente do ponto de vista estratégico.

Quando recorremos às noções de estratégia e de tática importa lembrar que estes são conceitos com origem no léxico militar. A estratégia permite alinhar grandes eixos de opção de onde decorrerão as opções táticas – das “tropas no terreno”.

As relações públicas e o seu papel nas organizações, tal como aqui foi apresentado, apresentam estas duas dimensões: estratégica e tática. Delimitamos a reflexão apenas ao campo estratégico. Esta foi uma opção conscientemente tomada. Trata-se de numa primeira fase estabelecer o que se considera como eixo, como fundo e do qual decorrerá uma implementação em diferentes áreas. Gerir a assessoria de imprensa, gerir as opções de comunicação interna, definir uma esfera de influência enquadrando a organização na comunidade, articular acções de publicidade institucional ou actuar em áreas de especialidade, assim entendidas por serem áreas emergentes ou obrigarem a adequações específicas, implica conhecer a identidade da organização, os seus públicos e a sua noção de responsabilidade social. Ou seja, dependendo dos traços da identidade, da forma como encaramos a relação com os públicos e como estes encaram a organização e ainda, dependendo do modo como encaramos o papel da organização na sociedade, assim orientaremos as nossas opções ao nível do terreno – mais tático ou operacional.

No fundo trata-se de em primeiro lugar saber quem somos, saber o que pensamos e o que de nós pensa como quem nos relacionamos e saber quais são os nossos padrões éticos e morais, qual o nosso papel na e para a sociedade. Deste conhecimento decorrerá toda a nossa acção. Deste modo, as relações públicas desempenharão um papel de condutor de coerência, autenticidade e transparência na actuação da organização.

## Bibliografia

- AAKER, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press
- BANKS, Stephen P. (1995). *Multicultural Public Relations. A Social-Interpretive Approach. Communicating Effectively in Multicultural Contexts*, 4. Thousand Oaks: Sage
- BERNAYS, Edward L. (1952); *Public Relations*, University of Oklahoma Press: Norman
- COLLIER, Mary Jane (1994). “Cultural Identity and Intercultural Communication” in Samovar, Larry A. e Porter, Richard E. (eds.) *Intercultural Communication: a Reader*. Wadsworth: Belmont CA
- CUTLIP, Scott; BROOM, Glen M. e CENTER, Allen H. (1994). *Effective Public Relations*. 7<sup>th</sup>. ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions
- DAUGHERTY, Emma (2001). “Public Relations and Social Responsibility” in Robert L. Heath (ed.). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage
- DEETZ, Stanley (2000). “Conceptual Foundations” in Frederic M. Jablin & Linda L. Putnam (eds.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage
- GRUNIG, James e HUNT, Tood (1984). *Managing Public Relations*. HBJ College Publishers
- HEATH, Robert L. (2000). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage
- HUTTON, J. L. (1999). “The Definition, Dimensions and Domain of Public Relations”. *Public Relations Review*, nr.2
- KAPFERER, Jean-Noël (1991). *Marcas: Capital das Empresas*. Oeiras: Edições CETOP
- MATRAT, Lucien (1970). *Relations Publiques et Management*. Institute de Sociologie de l’Université de Bruxelles: Centre Europeen des Relations Publiques (CERP)

- PINHO NETO, Júlio A. Sá de (2007). *Cidadania, política e sindicalismo no contexto histórico do nascimento das Relações Públicas* in Biblioteca Online das Ciências da Comunicação. Junho de 2007 (<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pinho-julio-cidadania-politica-sindicalismo-relacoes-publicas.pdf>)
- POUPINHA, Luís; *at al* (2005). *Que dizem os Portadores da Marca Relações Públicas: Elementos para a Estruturação de uma Estratégia da Profissão RP em Portugal* paper apresentado EUPRERA – European Public Relations Education & Research Association. Congresso de Lisboa – 10 a 13 de Novembro
- RAMALHO, Américo da Silva (1982). “A Imagem Institucional” in *Relations Publiques Facteur de Communication Social*. Lisboa: INP/CERP
- RUÃO, Teresa (2002). *Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre* in Biblioteca Online das Ciências da Comunicação. Junho de 2007 (<http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-investigacao-aplicada-da-identidade-da-marca.pdf>)
- IRRMANN, Olivier (2002). *Organizational Culture and Identity Strategies in International Management: an interdisciplinary review*. Atenas: 28<sup>th</sup> EIBA Conference, Dezembro 8-10 (<http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/C63.pdf>)
- RULER, Betteke Van e VERČIČ, Dejan (2002). *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: European Public Relations Educations and Research.
- VERČIČ, Dejan e GRUNIG, James (2000). “The Origins of public relations theory in economics and strategic management” in Danny Moss, Dejan Verčič e Gary Warnaby (ed.). *Perspectives on Public Relations Research*. Routledge
- WILCOX, Dennis L.; AUTT, Philips H.; AGGE, Warren K. e CAMERON, Glen T. (2001). *Relaciones Públicas. Estratégias y Tácticas*, 6<sup>a</sup>.ed., Madrid, Pearson Educación