



# Comunicação Organizacional e Relações Públicas

## horizontes e perspetivas

relatório de um debate



**Teresa Ruão**  
**Renata de Freitas**  
**Paula Campos Ribeiro**  
**Paulo Salgado**  
(editores)



Universidade do Minho  
CECS Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade

**SOPCOM**

Associação Portuguesa de  
Ciências da Comunicação

---

© CECS 2014 Todos os Direitos Reservados

A presente publicação encontra-se disponível gratuitamente em:

[www.cecs.uminho.pt](http://www.cecs.uminho.pt)

**Título** *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*

**Editores** Teresa Ruão, Renata de Freitas, Paula Campos Ribeiro & Paulo Salgado

**ISBN** 978-989-8600-14-1

**Capa** Marta Eusébio Barbosa

**Formato** eBook, 129 páginas

**Data de Publicação** 2014, dezembro

**Editora** CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade  
Universidade do Minho  
Braga · Portugal

**Director** Moisés de Lemos Martins

**Director-Adjunto** Manuel Pinto

**Director Gráfico e  
Edição Digital** Alberto Sá

**Assistente de  
Formatação Gráfica** Ricardina Magalhães



Universidade do Minho  
CECS Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade



LASICS  
[www.lasics.uminho.pt](http://www.lasics.uminho.pt)

# ÍNDICE

---

<b>Reflexões de Introdução</b>	<b>4</b>
Sandra Pereira, Teresa Ruão & Susana de Carvalho Spínola	

---

## **I. A Comunicação Organizacional e as Relações Públicas: visão panorâmica**

---

<b>Relações Públicas/ Conceitos de Comunicação</b>	<b>8</b>
José Viegas Soares	

---

<b>Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta</b>	<b>16</b>
Teresa Ruão, Paulo Salgado, Renata de Freitas & Paula Campos Ribeiro	

---

<b>As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade</b>	<b>40</b>
Susana de Carvalho Spínola	

---

## **II. CO e RP: uma questão terminológica ou campos distintos?**

---

<b>Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Uma questão terminológica ou campos distintos? A questão da Comunicação Estratégica</b>	<b>51</b>
Evandro Oliveira	

---

<b>Olhares cruzados sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas à luz do paradigma da complexidade</b>	<b>58</b>
João Figueira	

---

<b>Relações Públicas, Comunicação Organizacional e empresarial: exposição da atual sociedade tecnológica Luso-Brasileira</b>	<b>64</b>
José Gabriel Andrade	

---

## **III. Outros contributos temáticos**

---

<b>Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social</b>	<b>73</b>
Sara Balonas	

---

<b>The hidden <i>prosumer</i>: consumer-citizens participation in the invisible economy of advertising</b>	<b>87</b>
Ana Duarte Melo	

---

<b>A Comunicação Estratégica na Saúde: a relação de poder entre a assessoria de imprensa e o jornalismo</b>	<b>100</b>
Rita Araújo & Teresa Ruão	

---

<b>Comunicação para a Sustentabilidade das Organizações</b>	<b>116</b>
Jessica Vieira & Paulo Rebelo Gonçalves	

---

## Reflexões de Introdução

SANDRA PEREIRA, TERESA RUÃO & SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA

*A Direção do GT COI / SOPCOM*

Este *ebook* surge como o testemunho escrito do debate gerado no 1º Encontro do Grupo de Trabalho de Comunicação Organizacional e Institucional (GT COI) da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, que se realizou na Universidade do Minho a 12 de Julho de 2013, com o apoio do CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Este 1º encontro surge como o culminar de um projeto de longa data da atual direção do GT COI, no sentido de dinamizar o diálogo entre as várias instituições de ensino superior responsáveis pela formação nas áreas disciplinares da Comunicação Organizacional e Institucional, combatendo a dispersão e conjugando sinergias em nome do debate científico.

O registo das comunicações apresentadas no Encontro, por colegas investigadores de várias academias, e as reflexões daí resultantes são a prova de uma vontade de aproximação de ideias e de uma preocupação em fazer face à vulnerabilidade dos campos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional. As RP têm sofrido de uma crise de identidade e falham em chegar a uma definição comumente aceite, do seu âmbito e dos seus pressupostos base, quer em termos práticos quer no âmbito mais teórico. E a Comunicação Organizacional, numa pretensão de cobrir todos os assuntos que interessam à dimensão expressiva das empresas/instituições contemporâneas, permanece um campo à procura de fronteiras. E se alguns trabalhos científicos pioneiros e muito válidos, de base mais empírica, começam já a ser apresentados no nosso país, como resultado de teses de mestrado e de doutoramento, certo é que ainda persiste a ausência de propostas mais teóricas de análise e reflexão sobre o campo.

A polissemia do termo Relações Públicas e a falta de acordo em relação às definições e às conotações a que se presta esta área, também têm ajudado à forma como vêm sendo tratadas e até contribuído para dispersar o uso desta prática profissional no mundo empresarial. Além de que, a persistente confusão de termos e a sobreposição dos conceitos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional têm concorrido para agravar a compreensão dos seus propósitos fundamentais e dos domínios que servem de fronteira a estes campos, quer no mundo da academia quer no mundo empresarial.

Estas foram algumas das nossas maiores preocupações quando pensámos organizar um debate que pretendia ajudar a clarificar posições acerca destas matérias. E esse foi, também, o propósito de uma votação proposta pelo colega Evandro Oliveira (Universidade do Minho/Universidade de Leipzig) e destinada a encontrar um consensualização “teórico-aplicada” à volta da definição dos campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, para Portugal. O objetivo do proponente, que foi de imediato assumido pela direção do GT, era encontrar uma zona de consenso que permitisse uma maior afirmação do grupo dentro da SOPCOM, da produção científica destas áreas nas academias nacionais e dos profissionais de comunicação e RP na sociedade portuguesa. Neste sentido,

a proposta centrou-se em cinco proposições, sendo que apenas as três primeiras colheram boa nota pelos membros do GT e assistentes ao Encontro da UMinho : (1<sup>a</sup>) o estudo da comunicação em contextos organizacionais (ou seja, a disciplina de Comunicação Organizacional) integra-se nas Ciências da Comunicação e tem como enfoque *o estudo da Comunicação de, para e na organização*, assim como o nível *meta comunicativo*; (2<sup>a</sup>) a comunicação, enquanto prática em contextos organizacionais (disciplina de Comunicação Organizacional), tem sido estudada pelos seguintes paradigmas: Comunicação Organizacional, Relações Públicas, Comunicação Corporativa e Comunicação de Negócio; (3<sup>a</sup>) os estudos em Comunicação Estratégica são investigações sobre o uso intencional da comunicação para atingir os objetivos organizacionais; (4<sup>a</sup>) as Relações Públicas são um paradigma académico das Ciências da Comunicação; e (5<sup>a</sup>) o estudo da Comunicação Organizacional na sua vertente aplicada sofreu uma viragem estratégica, que é materializada, entre outras, nas áreas de: Comunicação de Gestão, Comunicação de Mercado, Relações Públicas, Comunicação Técnica, Comunicação Política e Comunicação de Informação Pública.

Apesar do carácter meramente exploratório desta consulta, tornou-se clara a vontade que este grupo de investigadores tem de produzir conhecimento científico rigoroso e de dar firmes passos para uma maior institucionalização do campo dentro da comunidade científica das Ciências da Comunicação. E com estas proposições (parte delas ou outras que surjam) reconhecemos e aprovamos paradigmas académicos internacionais de investigação no campo, sem admitir qualquer tentativa de dominação teórica de um em relação ao outro e permitindo que a liberdade individual de investigação se reja, apenas, pelo método e pela coerência.

Mas estas conclusões foram o ponto de chegada de um dia de trabalho e de frutífera discussão académica que poderemos visitar nos textos que se seguem. Na primeira parte deste ebook encontramos as ideias dos oradores do painel da manhã, intitulado: «*A Comunicação Organizacional e as Relações Públicas, em debate: horizontes e perspectivas*». José Viegas Soares da Escola Superior de Comunicação Social, Teresa Ruão, Paulo Salgado, Renata de Freitas e Paula Campos Ribeiro da Universidade do Minho, e Susana Carvalho do Instituto de Novas Profissões apresentam-nos, em três artigos, uma visão rica e panorâmica dos campos em análise e discutem os seus sentidos e fronteiras, ora aproximando argumentos, ora caminhando para posições bem diferenciadas. E na segunda parte desta publicação, podemos aceder aos excelentes apontamentos de quatro outros participantes no Encontro, através de textos que resumem as posições que apresentaram na Mesa Redonda «*CO e RP: Uma questão terminológica ou campos distintos?*» e que marcou o programa da tarde. Referimo-nos a Evandro Oliveira da Universidade do Minho/Universidade de Leipzig, João Figueira da Universidade de Coimbra e José Gabriel Andrade da Universidade Católica Portuguesa, cujos textos nos fazem percorrer as tendências de pesquisa e aproximação teórica das diferentes academias do país.

Ainda que sem presença no *ebook* (por fortes motivos de trabalho), não poderemos deixar de referir os contributos valiosos dos restantes oradores do Encontro,

bem como da moderadora. Mafalda Eiró-Gomes trouxe-nos a visão de ensino e investigação da Escola Superior de Comunicação Social, Álvaro Cairrão representou aqui a tradição de pesquisa da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, José Quintela fez a ponte entre as instituições de formação e as profissões de comunicação ao referir a sua dupla condição de professor do Instituto de Novas Profissões e de consultor de Relações Públicas e Celma Padamo, no papel de moderação, procurou encontrar e estimular pontos de convergência e divergência animando o debate e sintetizando conclusões

Este livro integra ainda uma terceira parte, com o nome de «*Outros contributos temáticos*», que acolheu textos de um conjunto de autores nacionais que trabalham temas que interessam à Comunicação Organizacional e Institucional. Sara Balonas apresenta o trabalho “Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social”, analisando a dimensão interna da RSC e a sua importância na construção de confiança e de reputação das empresas. Ana Duarte Melo escreveu o texto “The hidden *prosumer*: consumer-citizens participation in the invisible economy of advertising”, sobre a participação do produtor e consumidor-cidadão na publicidade e as suas implicações na construção dos conteúdos e dos públicos publicitários, formatando a indústria, produtos e perfis de consumo e a ecologia dos meios de comunicação. Rita Araújo e Teresa Ruão partilham connosco o estudo “A Comunicação Estratégica na Saúde: a relação de poder entre a assessoria de imprensa e o jornalismo”, que reflete sobre o uso da Comunicação Estratégica, e da Assessoria de Imprensa em particular, no setor da saúde como um fenómeno particular e em crescimento. Jessica Vieira e Paulo Rebelo Gonçalves apresentam o texto “Comunicação para a Sustentabilidade das Organizações”, um estudo que se propõe analisar a forma como a comunicação estratégica deve atuar na divulgação das ações e do posicionamento sustentável de uma organização.

Para terminar, resta-nos agradecer a todos – oradores e participantes no encontro, e demais autores envolvidos nesta publicação – pelo contributo dado para a discussão iniciada no 1º Encontro do Grupo de Trabalho de Comunicação Organizacional e Institucional da SOPCOM, deixando votos de que as ideias aqui registadas possam concorrer para o desenvolvimento deste campo científico vasto que constitui as Ciências da Comunicação.

I.



A Comunicação Organizacional e as  
Relações Públicas: visão panorâmica

## Relações Públicas/ Conceitos de Comunicação

JOSÉ VIEGAS SOARES

ESCS-IPL

jsoares@escs.ipl.pt

### Resumo

Quando se fala de Relações Públicas o conceito de Comunicação Organizacional é parte integrante, dessas mesmas RP ou pelo contrário é possível demarcar os dois conceitos estabelecendo fronteiras bem definidas? Partindo de uma passagem muito rápida sobre a origem (EUA), chegaremos à Europa e a Portugal. Onde aparecem as RP, o seu desempenho, as vias segundo Porto Simões: Com/Jornalismo (Assessoria de imprensa); Apoio ao MK – Vendas; good will; Motivação Interna (CI); Contactos – O nível da Relação; Lóbi; Eventos socioculturais – Galas; festas: aniversários empresariais; etc. Vias objectivadas com os concorrentes ao Grande Prémio APCE. Inseparavelmente ligados a esta problemática os conceitos de: Imagem/ Identidade /Reputação /Prestígio/ Notoriedade. O deslizar para a comunicação: As razões. As noções de Conteúdo e Expressão numa perspectiva linguística. Os conceitos Abóbada. Comunicação Organizacional e Comunicação Institucional. As semelhanças, as sobreposições. Um estudo de 2009.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Comunicação Organizacional conceitos abóbada; conceitos operacionais

---

### INTRODUÇÃO

Neste texto procura-se dar uma ideia das interacções entre conceitos aparentemente diferentes, muitas vezes usados com o mesmo significado, outras com significados diferentes.

Relações Públicas e Comunicação nas Organizações, que relações mantêm? Quando se fala de Relações Públicas, o conceito de Comunicação Organizacional é parte integrante, isto é a Comunicação Organizacional é uma designação que abrange a comunicação nas organizações do mesmo modo que as Relações Públicas também o fazem, ou pelo contrário é possível demarcar os dois conceitos estabelecendo fronteiras bem definidas?

Existe uma diferença clara e inequívoca ou pelo contrário a designação Comunicação Organizacional surge quando se pretende fugir a uma carga muito negativa que o termo Relações Públicas tem em Portugal e de um modo mais realista, nos países de Línguas Latinas?

Existirão diferenças entre Comunicação Organizacional, Institucional, Corporativa, Empresarial, por exemplo, ou estaremos apenas perante designações que sob a sua protecção englobam aspectos muito semelhantes?

Começemos então pelas Relações Públicas e a sua origem no mundo e depois o seu aparecimento na Europa e em Portugal.



## **ORIGEM DO CONCEITO**

A origem do conceito Relações Públicas ou mais concretamente “Public Relations” surgiu nos Estados Unidos e parece ficar a dever-se à existência fortuita de um conjunto de circunstâncias que se reuniram pela primeira vez neste país. São elas:

### **a) As práticas de notoriedade**

Desde sempre que os homens procuraram ganhar o respeito e a admiração dos outros homens através do que poderíamos chamar de práticas de notoriedade, que basicamente se desenvolveram através de escritos, (as grandes religiões/ideais filosóficos. Veja-se Sócrates escrito por Platão) condutas exemplares, construção de monumentos, etc.

### **b) A existência de uma imprensa de grande tiragem**

No princípio do século XIX as várias inovações tecnológicas na área da imprensa permitiram a existência de jornais de grande tiragem a preços baixos.

### **c) A industrialização rápida**

Crescimento exponencial da população, indústria em franca expansão graças a maquinaria ultrapassando assim a agricultura. O Patrão de Empresa ultrapassa o Grande Agrário

### **d) Uma tradição política**

A propaganda política esteve desde sempre ligada à história dos Estados Unidos. Cada político tinha a seu lado um conselheiro propagandista. Figura de muita importância num país onde a população por efeitos de emigração e aumento da natalidade aumentou substancialmente (31 milhões em 1860 para 95 milhões em 1914).

## **AS RP NA EUROPA E EM PORTUGAL**

As Relações Públicas chegaram à Europa no final da II Guerra Mundial, ainda que antes disso houvesse em França algumas empresas que tivessem pessoas ou práticas que se podem considerar como da área das Relações Públicas.

Em Portugal as RP aparecem em multinacionais americanas (Mobil; Shell), no LNEC (Laboratório Nacional de Engenharia Civil), prestigiado centro de investigação internacionalmente reconhecido e consultado para desenvolvimento de projectos na sua área de actuação). Importante contributo para o aparecimento da profissão em Portugal é-nos dado pelas três entidades que começam a fazer formação nesta área: o LNEC, a COPRAI e a CODEPA (INP).

## **O DESEMPENHO DAS RP**

Segundo Porto Simões o desempenho das Relações Públicas pode observar-se em 5 níveis:

1. Comunicação/Jornalismo
2. Apoio ao Marketing
3. Motivação Interna (Comunicação Interna/Institucional)
4. Contactos (Nível da relação, Lóbi)
5. Eventos sócio-culturais: Galas; festas, aniversários empresariais

Observemos a importância de alguns destes níveis através do peso que têm no Grande Prémio Excelência em Comunicação da APCE (Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, associação criada em 27 de Abril de 1990). O grande Prémio APCE é o certame mais importante existente em Portugal onde concorrem as grandes empresas quer privadas como por exemplo a Banca, quer públicas como os CTT ou a EDP.

	2002	2003	2005	2009	2010	2011	2012
<b>Comunicação/Jornalismo</b>							
Revista/Jornal Externo	7	4	3	6	9	8	6
<b>Motivação Interna (Comunicação Interna) Integrada</b>							
Revista/Jornal Interno	12	14	7	11	8	7	9
Boletim/Newsletter	---	6	5	5	5	3	3
<b>Campanhas</b>							
Campanhas Comunicação Externa	5	3	6 <sup>1</sup>				
Campanhas Comunicação Interna	---	3	2 <sup>1</sup>				
Campanhas Comunicação Institucional	----	----	----	19	14	14	9
Campanhas Responsabilidade Social	----	----	----	15	15	9	9

Tabela 1

Olhar estes quadros mostra-nos quão importante é a área da Comunicação, quer na primeira perspectiva assinalada por Porto Simões (Comunicação/jornalismo) quer na segunda, Motivação Interna (Comunicação Interna-Integrada).

De notar que os departamentos concorrentes ao grande prémio APCE Excelência de Comunicação são maioritariamente departamentos de Relações Públicas.

## O CONTRIBUTO DE PALO ALTO

Vê-se, assim, que a actividade de Relações Públicas se desenvolve muito pelas áreas da Comunicação, através de estratégias e acções.

Poderemos considerar Relações Públicas seguindo a proposta, a um tempo simples e abrangente de Cutlip, Center e Broom, “RP é uma função de gestão que visa identificar, estabelecer e manter relações de mútuo benefício entre uma organização e os públicos de que depende o seu sucesso ou falhanço.”

Se atentarmos agora no conceito de comunicação defendido pela Escola de Palo Alto, constataremos que a não comunicação é impossível, ou seja o ser humano

<sup>1</sup> As campanhas de comunicação Interna e Externa, por decisão da APCE deixaram de fazer parte das categorias a concurso no Grande Prémio sendo substituídas pelas campanhas de comunicação institucional e as campanhas de responsabilidade social, cujas dimensões interna e externa estão presentes, ainda que a dimensão interna seja preponderante.

comunica sempre, mesmo quando, aparentemente, nada diz ou faz. Tal deve-se aos dois tipos de comunicação, por esta escola considerados: Comunicação Digital e Comunicação Analógica. Esta divisão leva a uma outra tão importante quanto esta, a que tem em conta os dois níveis da inter-acção humana: o nível do conteúdo (o que se diz) e o nível da relação (o modo como se diz). Porque, como os autores desta escola demonstram, o conteúdo passa maioritariamente pela comunicação digital e a relação pela analógica, e o silêncio, a não acção são analógicos, a comunicação é permanente.

Apenas um última referência, a da percentagem de cada um dos tipos de comunicação numa interação entre dois indivíduos.

Comunicação digital +/- 7%

Comunicação analógica +/- 93%

Função de gestão as Relações Públicas são, essencialmente, gestoras e geradoras de Comunicação, ainda que a sua área de excelência seja a Relação.

Outro dos níveis referidos por Porto Simões e que é possível observar no Grande Prémio são os eventos:

#### EVENTOS

	2009	2010	2011	2012
Especial	15	27	19	1
Interno				6
Externo				17

Tabela 2

O quase desaparecimento em 2012 dos eventos especiais deve-se à abertura das categorias de eventos Internos e Externos.

Esta parece ser uma área importante da actividade das RP tal como Porto Simões a refere. Se a quisermos agora inserir no modelo de Palo Alto poderemos considerar que estamos aqui no nível da relação (maioritariamente).

Em resumo, as Relações Públicas são uma actividade que existe sempre em qualquer, organização, mesmo que nela ninguém se tenha apercebido da sua existência e até em certas situações a neguem.

#### A FUGA POR...

O termo Relações Públicas, nos países de línguas latinas, é muitas vezes confundido com atendimento de público, que sendo uma actividade tão nobre quanto qualquer outra na vida das organizações não é, nem tem a ver com Relações Públicas. Se nos países anglo-saxónicos *front-office* é uma coisa e PR outra, mesmo que por vezes as Relações Públicas interfiram no *front-office*, nos países de línguas latinas relações públicas só difere de atendimento de público em termos de expressão por uma proposição COM.

Assim à função de Gestão que são as Relações Públicas, junta-se numa, nada saudável, confusão as Relações com o Público que é o *front-office*, o atendimento.

E desde há muito tempo que assistimos a tentativas mais ou menos falhadas de substituir as RP por outras designações, todas elas deslizando para aquela área da actividade das Relações Públicas, área vital do desempenho do seu trabalho a área da Comunicação. E surgem, assim, os Dircom (Directores de Comunicação, os Gabinetes de Comunicação e Imagem; os Departamentos de Comunicação Organizacional, os cursos de Comunicação Empresarial, etc.).

Nesta perspectiva, é interessante referir que em 1961 em Paris surge a EFAP (École Française des Attachés de Press), e em 1962 em Lisboa o INP (Instituto de Novas Profissões).

Nesta linha de nomes a fugir a Relações Públicas, temos em 1989 em Lisboa o ISCEM Instituto Superior de Comunicação Empresarial onde se ministra um curso de Relações Públicas e, em 1990, na Escola Superior de Comunicação Social um curso de Relações Públicas assim inicialmente designado, mas agora chamado curso de Comunicação Empresarial e Relações Públicas.

### **OS CONCEITOS ABÓBADA**

Este sucessivo deslizar que começa em França com os DirCom, vai-se estendendo dentro da actividade de Comunicação, como já antes vimos, actividade fundamental das Relações Públicas e são várias as designações que vão aparecendo, Comunicação Empresarial, Comunicação Organizacional, Comunicação Institucional, etc.

Surgem então defensores da diferença entre Relações Públicas que se vai confinando a Eventos e Comunicação que se vai expandindo para uma certa anarquia de designações por vezes sinónimos, pelo menos em parte, por vezes não.

Tal facto levou-nos a enunciar uma oposição entre Conceitos Abóbada/ Conceitos Operacionais (Viegas Soares 2009).

**Conceitos Abóbada** – São genéricos (ou pelo menos de grande abrangência) muitas vezes decorrentes de traduções “apressadas” de palavras que, apesar de em termos de expressão serem diferentes, são iguais em termos de conteúdo se quisermos usar as categorizações de Hjelmslev.

**Conceitos Operacionais** – São aqueles que são claramente diferentes já porque visam finalidades diferentes já porque na sua génese e actuação são diferentes e essa diferenciação advém-lhes da sua operacionalidade.

### **PEQUENO ESTUDO SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL / COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Apresentamos a seguir os resultados parciais de um estudo levado a efeito em Maio de 2009, no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social (Instituto Politécnico de Lisboa).

O estudo teve como base a Internet e o motor de busca GOOGLE.

*CONCEITOS ABÓBADA*

Comunicação Institucional (79 páginas)  
Comunicação Organizacional (68 páginas)  
Comunicação Corporativa (72 páginas)  
Comunicação Empresarial (73 páginas)

*CONCEITOS OPERACIONAIS*

Comunicação Interna (75 páginas)  
Comunicação Externa (80 páginas)  
Comunicação Financeira (79 páginas)  
Comunicação Marketing (76 páginas)

O conceito de página subentende a existência de definições ou descrição de tarefas ou serviços que o autor da página diz fazer ou entender. A partir destas páginas que designámos por universo constituíram-se os vários “corpus” onde os Conceitos Abóbada apareciam com conteúdo.

Houve, portanto, um trabalho duplo de seleção: uma primeira a partir dos milhares de resultados que o Google proporcionou e que levou à construção das páginas e uma segunda organização a partir das páginas para o *corpus*.

O estudo recaiu sobre os conceitos abóbada: **Comunicação Organizacional / Comunicação Institucional.**

A partir deste universo onde predominam autores e empresas brasileiras, constituiu-se um “corpus de análise” seguindo as regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência. O *corpus* foi submetido a uma análise categorial temática, cuja unidade de recorte foi o tema (“Uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer uma frase ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afectado um vasto conjunto de formulações singulares “ – Berelson) Foi também efectuada a contagem frequencial. As unidades encontradas foram depois categorizadas. Os resultados que se apresentam mostram como Comunicação Organizacional e Comunicação Institucional se recobrem em termos de significados.

As categorias consideradas foram:

Ordem do ser: o que a Comunicação é.

Ordem do fazer: quais as tarefas da Comunicação.

Ordem do Dever: quais as obrigatoriedades a que a Comunicação se submete.

Funções: aspecto que só se encontra na Comunicação Organizacional.

Tipos de Comunicação.

## Ordem do Ser

<b>Comunicação Organizacional</b>	<b>Comunicação Institucional</b>
Processo de criação de Mensagens numa rede de Relações 35,14%	Uma relação de confiança 25%
Engrenagem num processo mecânico 35,14%	Campo dos discursos (informativos/argumentativos) 31,25%
Um modelo mensurável e Padronizado 28,5%	Implementável 37,5%

Tabela 3

## Ordem do Fazer

<b>Comunicação Organizacional</b>	<b>Comunicação Institucional</b>
Interpretação e Negociação de Mensagens 14,28%	Criar Peças de Comunicação (Formas e conteúdos) 50,79%
Promover a imagem da empresa 65,7%	Relações com os Media / Gestão e Análises de acções) 28,57%
	Acções de Comunicação Interna 6,34%
	Criação de Estratégias 7,03%

Tabela 4

## Ordem do Dever

### **Comunicação Organizacional**

Construir a Identidade Corporativa de acordo com a sociedade actual 78,5%
Configurar a identidade 21,42%

Tabela 5

## Funções

### **Comunicação Organizacional**

Conciliação 35,4%
Informação 13,54%
Interacção 12,55%
Motivação 9,37%
Coordenação e Regulação de actividades de produção 8,33
Influência/Persuasão 6,25%
Espirito de Equipa 5,20%

Tabela 6

## Objectivos

<b>Comunicação Organizacional</b>	<b>Comunicação Institucional</b>
Divulgação 26,19%	Criar notícias para os <i>media</i> 26,5
Notoriedade e Reputação 19,09%	Relações com públicos vários 14%
Motivação 16,6%	Confiança 12%
Participação 14,2%	Criar valor 12%
Eficácia 9,52%	Motivação/satisfação interna 8%
	Notoriedade 4%

Tabela 7

## Tipos de Comunicação

<b>Comunicação Organizacional</b>	<b>Comunicação Institucional</b>
Comunicação Interna 28,96%	Comunicação Financeira 31,73%
Comunicação Integrada 21,86%	Comunicação externa 20,19%
Comunicação Externa 12,56%	Comunicação Interna 19,23%
Publicidade 8,74%	Comunicação de Crise 14,42%
Relações Públicas 6,01%	
Assessoria de Imprensa 3,82%	
Marketing 3,27%	
Comunicação Mercadológica 2,73%	
Comunicação Institucional 3,23%	
Comunicação Corporativa 3,27%	

Tabela 8

Se olharmos com alguma atenção os resultados obtidos, constatamos que, sob várias designações que contêm pequenas diferenças temos, na realidade um conceito sob o qual se agrupam o que designámos por conceitos operacionais de comunicação.

Resumindo aquilo que se defende neste trabalho. As Relações Públicas são uma importante área de actividade da vida das organizações, mal compreendidas e confundidas nos países de línguas latinas com outras actividades tão importantes como elas. Desde sempre que os profissionais e as escolas têm tentado arranjar outras designações para a função.

Um dos caminhos mais frequentados é o de tomar a parte pelo todo, ou seja substituir a designação Relações Públicas por uma das suas áreas de acção, a área da Comunicação, facto que não sendo negativo, as Relações Públicas são da área da comunicação, a sua actividade desenvolve-se através da comunicação, levou no entanto a uma confusão em termos das várias possibilidades de designar essa área de actividade e assim surgem Comunicação Institucional, Organizacional, Empresarial, Corporativa etc., que pensamos ter demonstrado com este pequeno trabalho, se recobrem no todo ou em parte., constituindo o que designámos por Conceitos Abóbada.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Porto-Simões, R. (1993). *Relações públicas e seus fundamentos em micropolítica*. Documento Policopiado Porto Alegre.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Editions du Seuil.
- Soares, J. V. (2009). Congresso “Comunicação, Cognição e Media”. U. Católica, Braga.

## Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta

TERESA RUÃO, PAULO SALGADO, RENATA DE FREITAS & PAULA CAMPOS RIBEIRO

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – Universidade do Minho*  
truao@ics.uminho.pt

### Resumo

Os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas parecem cruzar-se inevitavelmente e os limites de cada um são objeto de debate recorrente. Serão conceitos distintos ou, apenas, opções terminológicas? Eis a questão que persiste entre profissionais e académicos.

Neste artigo, discutiremos a nossa visão sobre a problemática: entendemos a Comunicação Organizacional como a força propulsora que permite à organização cumprir a sua missão e compreendemos as Relações Públicas como uma relevante disciplina envolvida no desenvolvimento, implantação e avaliação dessa comunicação nas organizações. E, para fundamentar a nossa argumentação, apresentaremos uma revisão da literatura num estudo comparativo que toma por unidades de análise: os conceitos base destas duas áreas, as suas origens, os tópicos de investigação preferidos e, por fim, as publicações registadas em Portugal.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Relações Públicas; teoria da comunicação organizacional e teoria das relações públicas

---

### 1. INTRODUÇÃO

“...ninguém argumenta que deveríamos estar livres de desacordos, mas o conflito crónico é cansativo e desagradável. Degrada a qualidade do nosso trabalho” (Corman, 2000: 7).

A proposta de definição de Comunicação Organizacional de Deetz (2001: 42) sugere que “assim como a Sociologia, a Psicologia ou a Economia são capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo sobre as organizações”. E Christensen e Cornelissen (2011) acrescentam que a força ativa e constitutiva da Comunicação Organizacional se sente, particularmente, na construção e criação de sentido que promove nas organizações. Uma posição bem expressa no trabalho de Mumby (2001), que explica a Comunicação Organizacional como o processo de criação de estruturas de significado coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais.

Ora, um campo de proximidade deste é o das Relações Públicas. Van Ruler e Verčič (2005) atribuem às Relações Públicas (RP) o papel de olhar estrategicamente para os relacionamentos e processos comunicacionais nas organizações, mas de um



ponto de vista externo, do ponto de vista público ou da esfera pública. Uma perspectiva que vai de encontro à posição de Hutton (1999), que reserva às RP o domínio do relacionamento das organizações com os seus públicos. Ao que muitos autores acrescentam um registo de busca de visibilidade, de persuasão linear, de esforço de impacto comunicativo e controlo (Gonçalves, 2010).

Os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas parecem, pois, cruzar-se inevitavelmente e os limites de cada um são objeto de debate recorrente. Contudo, a pesquisa científica ainda não conseguiu chegar ao um consenso quanto ao âmbito e, sobretudo, fronteiras de cada um. Serão conceitos distintos ou, apenas, opções terminológicas? Eis a questão que persiste entre profissionais e académicos.

Neste artigo, apresentaremos a nossa visão sobre a problemática: entendemos a Comunicação Organizacional como a força propulsora que permite à organização cumprir a sua missão e compreendemos as Relações Públicas como uma relevante disciplina envolvida no desenvolvimento, implantação e avaliação dessa comunicação nas organizações. Nesta medida, constitui nosso propósito discutir esta interpretação, com o envolvimento dos autores referência nestas duas áreas das Ciências da Comunicação.

Para o efeito apresentaremos uma revisão de literatura sobre a Comunicação Organizacional e sobre as Relações Públicas, como plataforma para revelar os elementos que as aproximam e distanciam, mas enquanto caminho para intersecção e enriquecimento. Na verdade, acreditamos que o potencial de desenvolvimento conjunto é grande, no fortalecimento da teorização nos dois campos e no reforço da sua visibilidade social como domínios de prática profissional e reflexão académica.

Pretendemos, assim, com este artigo: (1) demonstrar o âmbito mais alargado da Comunicação Organizacional face às RP; e (2) evidenciar que as Relações Públicas constituem um campo relevante da Comunicação Organizacional, mas com preocupações próprias e diferenciadas. Como Corman e Poole (2000), parece-nos que os desencontros disciplinares podem ser extremamente úteis na construção de qualquer terreno científico, mas os excessos constituem igualmente barreiras a um trabalho de qualidade. Por isso, propusemo-nos realizar um estudo comparativo que toma por unidades de análise: os conceitos base destas duas áreas, as suas origens, os tópicos de investigação preferidos e, por fim, as publicações registadas em Portugal.

## **2. Os CONCEITOS**

Comparar os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas implica inevitavelmente analisar as questões conceptuais. Procuraremos, de seguida, descrever brevemente como estas duas áreas do saber se definem e como constroem ou reconstróem o seu significado, ora numa linha de aproximação, ora de distanciamento. Tomamos com referências orientadoras as definições disciplinares mais conhecidas e as meta-reflexões produzidas em cada campo.

## A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A principal marca dos teóricos da Comunicação Organizacional é o seu entendimento de que a comunicação é uma importante força no processo de organizar. Como Weick (1979), acreditam que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos. Tal pensamento deu origem à enunciação de um princípio fundamental para estes teóricos, segundo o qual a Comunicação Constitui a Organização (ou CCO - Communication Constitutes Organization Principle).

Na verdade, Weick (1979) defendeu que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações e, com base nisto, argumentou que comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar. E foi a partir de argumentações desta natureza que esta corrente teórica assumiu que a comunicação é a organização, ou seja, é um fenómeno que faz parte da essência de organizar (Tompkins, 1984; Taylor *et al.*, 2001). Esse entendimento sugere, pois, que as pesquisas na área se devem centrar no papel transversal que a comunicação desempenha na criação dos sistemas organizacionais, enquanto elemento nuclear e não apenas acessório ou ao serviço de objetivos de performance.

Como explica Kreps (1990), este campo entende que falar em organizações é, inevitavelmente, falar da comunicação. Os seus autores argumentam que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização e que constitui uma dimensão que acompanha toda a sua vida, porque as organizações necessitam permanentemente de partilhar informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação parece estar na base de todas atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações.

Inspirada na proposta inicial de Weick (1979), a investigação no campo desenvolveu-se pela análise do discurso e da linguagem e pelas teorias interpretativas, que substituíram a metáfora da comunicação como contentora de fluxos de informação e mensagens de alinhamento pelo seu entendimento como um meio de coordenar ações, criar relacionamentos, constituir e manter as organizações (Putnam & Pacanowsky, 1983). E, embora as perspetivas sobre a construção comunicativa das organizações variem, todas subscrevem que a comunicação constitui um mecanismo de construção de sentido coletivo e modo de coordenação social, através de diferentes tipos de comunicação organizacional, como: a publicidade, as relações públicas, a comunicação administrativa, o *merchandising* ou a promoção de vendas (Riel, 1995; Mumby & Stohl, 1996; Kunsch, 2009; Christensen & Cornelissen, 2011).

Deste modo, as definições produzidas no campo são consonantes com a proposta de que se trata do “estudo da comunicação humana em contexto organizacional. Considerando-se a comunicação como um processo central à vida da organização e que, embora revelando naturais semelhanças com qualquer ato de comunicação humana, integraria, também, particularidades resultantes do contexto em que ocorre” (Ruão, 2004: 14). Kreps (1990) adianta que comunicação é o que

permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem. E Fisher (1993) considera a comunicação organizacional como um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilhar informações em ambientes organizacionais. Já Putman e Poole (2008) sugerem uma definição ampla enquanto processo de utilização de mensagens e interações sociais para criar, manter e gerir significados dentro de um contexto particular.

Assim, um traço distintivo do campo é que a Comunicação Organizacional reconhece, estuda e valoriza as múltiplas vozes – intrapessoais, interpessoais e grupais; informativas e persuasivas; administrativas e comerciais; emocionais e racionais; políticas e pessoais; formais e informais; individuais e institucionais; ambíguas e coerentes; tensas e alinhadas; interorganizacionais e de redes; entre outras - que caracterizam a *polifonia* (Christensen & Cornelissen, 2011) das organizações, no seu seio e na relação com o exterior. E esse traço permite-lhe demarcar-se de outros campos, como o das Relações Públicas.

A pesquisa teórica levou-nos, porém, a concluir que existe um número infundável de definições da disciplina, que diferem pela primazia atribuída a diversos fenómenos envolvidos nos processos de interação organizacional. Pelo que partiremos do pensamento de Deetz (2001), que identifica três possibilidades de olhar o fenómeno da comunicação nas organizações. A primeira entende a Comunicação Organizacional como (1) *uma especialidade dos departamentos ou agências*. Trata-se de uma definição que nos sugere a análise das estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para emprego. Mas outros autores preferem (2) *perspetiva-la como um fenómeno particular que tem lugar no seio das organizações*, à semelhança de outros como os de origem económica ou política. E face a este entendimento, esses autores sugerem as abordagens interdisciplinares com incursões pela Psicologia, Linguística, Gestão, Recursos Humanos ou Marketing. Por último, temos os investigadores que compreendem a Comunicação Organizacional como (3) *uma forma de descrever e explicar as organizações*. E para os defensores desta ideia, o propósito da investigação na área é produzir uma *teoria da comunicação sobre as organizações*.

Ora, a primeira perspetiva apresentada parece-nos ser a que se aproxima mais do outro campo em debate, porque nela revemos uma das visões de Comunicação Organizacional sugerida por van Riel (1994: 41), como “todas as (...) manifestações (...) dirigidas aos públicos-alvo da organização... [Sendo que] a maior parte de suas ações se dá no campo das Relações Públicas”. Vejamos, então, o que dizem os investigadores das RP.

### AS RELAÇÕES PÚBLICAS

O campo das Relações Públicas muito se tem desenvolvido nos últimos 20 anos. Na Europa, apesar de ter aqui uma história de mais de 100 anos, constitui atualmente um setor de atividade promissor e que atrai muitos jovens para a formação

superior. Nesse processo, como reconhecem diferentes autores (van Ruler & Verčič, 2005), temos assistido à confluência da área para outros campos científicos, como a Comunicação Organizacional ou a Comunicação de Marketing. Talvez porque procure a maturidade, talvez porque isso faça parte de um processo evolutivo (como sugere a literatura). E o conceito é, cada vez mais, usado como chapéu para um conjunto de atividades de gestão da comunicação nas organizações.

Desde Bernays (1923) que as Relações Públicas têm procurado desenvolver bases científicas para o seu trabalho, a partir do campo das Ciências Sociais, tentando contrariar a “falta de respeito geral por parte da academia” (Cheney & Christensen, 2001: 168) e os preconceitos sociais que lhe foram associados. Nesse processo, tem-se constituído como uma disciplina de direito próprio, caracterizada por uma fundamentação distintiva e um método de ação identificado, como se percebe pelas definições seguintes.

Jefkins (1993) definiu o campo como a arte e a ciência social de analisar tendências, prever consequências e aconselhar os líderes organizacionais sobre a implementação de programas de ação que servirão o interesse do público e da organização. Já Cutlip *et al.* (1994) identificaram as Relações Públicas como a função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações benéficas mútuas entre uma organização e os vários públicos, disso dependendo o seu sucesso. E Grunig e Hunt (1984) sintetizaram a sua visão como a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos. Mais recentemente, o Manifesto de Bled (2002) destacou que as Relações Públicas são o processo estratégico que procura perceber uma organização a partir de uma visão externa, uma visão pública (ou de esfera pública).

Destas definições, destacam-se as seguintes dimensões: as RP como gestão da comunicação, como gestão de relacionamentos e como gestão da esfera pública. Daqui se conclui que a comunicação não constitui a única fundação das Relações Públicas (Ledingham & Bruning, 2000), também envolvidas na gestão estratégica das relações com os públicos (com o apoio das ciências económicas e empresariais) e na construção de um espaço público (onde mede forças com os media). Aliás, Ihlen e Ruler (2007) identificam três aproximações teóricas às RP: a orientação para o produto, a orientação para o marketing e a orientação para a sociedade.

Em qualquer dos casos, é evidente a dimensão externa do trabalho e da reflexão que acontece neste campo, cujas provas se podem recolher a partir de outras análises. Um estudo do significado do conceito em língua alemã – cujo termo usado é “Öffentlichkeitsarbeit” – permite verificar que significa, literalmente, “trabalho público” (trabalho em público, com o público e para o público; van Ruler & Verčič, 2005). O que vai de encontro à visão mais convencional das RP (a anglo-saxónica) como a gestão da relação com os públicos a partir da constituição de uma plataforma de debate público e da contribuição para a esfera pública. Aliás, Ronneberger e Rühl (1992 *in* van Ruler & Verčič, 2005) argumentam que o trabalho das Relações Públicas deveria ser avaliado pela qualidade da esfera pública que resulta das suas atividades. Nessa medida, a escola europeia – assente essencialmente numa

perspetiva sociológica - acredita que as RP produzem realidade social e, logo, um certo tipo de sociedade. Em suma, parece tratar-se da comunicação que é desenvolvida acerca da organização na sociedade.

Numa perspetiva comparativa, recuperamos a proposta organizadora de Deetz (para a Comunicação Organizacional; 2001), aplicando-a às Relações Públicas (como Verčič *et al.*, 2001). As RP são assim e igualmente: (1) uma especialidade dos departamentos ou agências, cujas funções e práticas são amplamente descritas por Grunig e Hunt (1984) a partir dos modelos de agente de imprensa, informação pública, assimétrico bidirecional e simétrico bidirecional. As Relações Públicas também (2) incidem sobre um fenómeno real que tem lugar nas organizações, mas que ultrapassa as suas fronteiras e tem efeitos na sociedade e que, por isso, pode variar de acordo com os diferentes espaços públicos. E as Relações Públicas são, ainda, como defendem alguns autores, (3) uma forma de descrever e explicar as organizações, ainda que lhes falte a identificação e consolidação de um modo distintivo de produzir essa explicação, de desenvolver as teorias das Relações Públicas sobre organizar e sobre a organização.

As RP estão, então, voltadas para o “gerenciamento dos assuntos públicos das organizações” e caracterizam-se “pela sua ação social pública” (Ferrari, 2009). Admitimos, nesse contexto, que as atividades de Relações Públicas são, de facto, práticas da Comunicação Organizacional. Todavia, limitar este último conceito aos fluxos de mensagens capazes de planear ou programar uma exposição pública favorável é negar a importância do universo ocasional, espontâneo, assimétrico e humano das organizações.

### 3. AS ORIGENS

Da análise da origem destes dois campos académicos e profissionais é, desde logo, evidente uma diferença. A Comunicação Organizacional nasceu na academia nos anos 40, e foi integrada como prática pelas empresas nos anos 90 (sob designações diversas como comunicação institucional, empresarial ou de imagem). Já as Relações Públicas nasceram no mundo real, em finais do século XIX, tendo sido consideradas objeto de ensino e estudo pela academia a partir das décadas de 1920/30.

#### *DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL*

Tradicionalmente, a comunicação no âmbito organizacional foi analisada pelos estudos da Teoria das Organizações. Com os seus modelos de cunho racional, do início do século XX, Frederick Taylor (da Administração Científica) e Henry Fayol (da Teoria Clássica da Administração) desenvolveram um entendimento sobre a orientação dos fluxos de comunicação nas organizações (Dubin, 1971). Os autores acreditavam numa corrente de informações unidirecional, onde o recetor das mensagens era passivo e respeitador de uma hierarquia.

Outra referência importante da época é Max Weber, embora a sua teoria burocrática dê importância à racionalidade da produção, não salientando a comunicação.

Para Weber (1978, reedição póstuma referente a 1900 até 1920), contudo, a organização sobreviveria por causa da hierarquia e da competência dos quadros administrativos, sendo a comunicação um procedimento para promover a informação no âmbito interno.

Em contraposição à Administração Científica e ao Taylorismo, Elton Mayo ajudou a consolidar a Escola de Relações Humanas nos Estados Unidos da América, a partir dos anos 1920, e delineou um curso diferente para o processo comunicativo organizacional (Dubin, 1971). Os princípios da Escola de Relações Humanas eram o trabalho em equipa e a motivação dos funcionários. E na sua perspetiva deveriam ser também considerados os fluxos ascendentes ou descendentes de comunicação e os recetores da mensagem, que precisavam de ser consultados e incentivados à participação (Nassar, 2009).

Esta escola behaviorista também defendia alguns ideais humanistas, com destaque para o pensamento de Abraham Maslow (com a sua pirâmide comportamental, da década de 1950) e de Kurt Lewin (com o movimento do Desenvolvimento Organizacional, a partir de 1962). E, por muitos anos, esta perspetiva foi influenciando o pensamento desenvolvido sobre a comunicação nas organizações a partir destes estudos clássicos.

Note-se que as linhas teóricas referidas refletiam a sociedade vigente na época, passiva perante os meios e ávida por trabalho para conquistar o seu lugar na sociedade de consumo capitalista. Mas os seus estudos sobre os processos de comunicação acabaram por legitimar o trabalho de outros pesquisadores que aprofundaram o tema, a princípio no âmbito dos estudos da Sociologia, Psicologia, Gestão ou Estudos Organizacionais, e posteriormente, dando início à nova área da Comunicação Organizacional.

Inicialmente, as primeiras contribuições sobre a Comunicação Organizacional surgiram em disciplinas de cursos relacionados com as Relações Públicas e a Gestão de Marketing, nos Estados Unidos da América. Mas a partir da década de 1960, surgiram estudos mais especializados e que entendiam a organização como um sistema aberto (Katz & Kanh, 1966), que faz trocas com o ambiente, por meio de práticas sociais e redes de relacionamentos, considerando o comportamento dos atores envolvidos no contexto organizacional. Na década seguinte, as abordagens interpretativas deram espaço para análises menos prescritivas, menos focadas na eficiência comunicativa, e a Comunicação Organizacional integrou a produção de discursos e de práticas institucionais destinadas a construir e a partilhar significados dentro das (e sobre as) organizações.

Então, a partir da década de 1970, já se notava a defesa de um caminho independente para a Comunicação Organizacional, que a afastava dos trilhos da Gestão. Alguns autores importantes nesta trajetória foram Weick (1979), Tompkins (1984) e Kreps (1990), que defenderam que para compreender o ambiente organizacional era necessário estudar a comunicação, pois sem a rede de processos comunicativos não se desenvolvem organizações.

A maioria das investigações sobre Comunicação Organizacional, que alcançaram notoriedade mundial nas últimas décadas, é oriunda da América do Norte: dos Estados Unidos (como Jablin & Putnam, 2001 e Jablin *et al.*, 1987) e do Canadá (como a Escola de Montreal e Taylor, 1993). Para a relativista Escola de Montreal, a Comunicação Organizacional estuda os indivíduos organizados por meio da comunicação e as dinâmicas comunicacionais que lhes concedem capacidade de se organizarem. Taylor (1993), em particular, estuda as formas de comunicação a partir da linguagem e do discurso que permitem que os indivíduos estabeleçam ideias que expressam as suas vivências.

Segundo Taylor (1993), o campo temático da Comunicação Organizacional teve as primeiras afirmações nos anos 1960, passou pela fase das teorias interpretativas, depois das teorias críticas e pós-modernas, para finalmente se tornarem transversais as conceções de que a comunicação e a organização são equivalentes. Exemplos desta última visão são os trabalhos de Mumby (1994), Tompkins (1984) e Kreps (1990) sobre a comunicação ser tão importante quanto a própria organização, pois as organizações compartilham informações e ideias para existirem no ambiente social. Desse modo, a comunicação não poderia ser estudada como um fenómeno isolado dos eventos da organização.

No contexto europeu, há produções que refletem o entendimento do processo comunicacional nas organizações, principalmente na Alemanha, Bélgica, Holanda, França, Espanha e Portugal. Sob uma perspetiva mais analítica, as investigações europeias são marcadas pela flexibilização da hierarquia de informações. Na Alemanha, há influências do sistema económico pós-guerras e da Escola de Frankfurt. Em França, a corrente crítica tem influências de Pierre Bourdieu, Edgar Morin, Jean Baudrillard e Dominique Wolton. Em Espanha e Portugal há estudos sobre as questões de identidade e de imagem organizacional, com algumas aplicações empíricas nas organizações e influências da teoria da Estratégia e da Cultura Organizacional, com Tajada (1994), Marín (1997), Villafañe (1998), Viegas Soares e Pereira (*in* Mendes *et al.*, 2006) ou Ruão (2008).

Por outro lado, percebemos que as Relações Públicas traçaram um percurso autónomo diferente e ganharam algum destaque no cenário empresarial desde finais do século XIX.

#### *DAS RELAÇÕES PÚBLICAS*

Na história da civilização, muitos nomes se destacaram pela defesa de causas que eram controversas, por intermediarem o relacionamento entre instâncias sociais, por orquestrarem situações de conflito e por incentivarem novas orientações perante a opinião pública, assemelhando-se à prática de RP (Llyod & Llyod, 1988; Grunig & Hunt, 1984). Mas as primeiras indicações de atividades similares às Relações Públicas surgem no seio da Revolução Industrial norte-americana, ainda que de forma preliminar, como consequência da expansão da indústria e do comércio (Llyod & Llyod, 1988). Naquela altura, o objetivo era comunicar a produção em larga

escala, em conjunto com os anúncios publicitários impressos (Lesly, 1995). Grunig e Hunt (1984) acreditam que o termo “Relações Públicas” foi utilizado pela primeira vez em 1882, pelo advogado Dorman Eaton, na Yale Law School.

Contudo, foi no começo do século XX, nos Estados Unidos da América, que a profissão de Relações Públicas teve a sua origem mais formal, sobretudo com Irving Lee e Edward Bernays (Lampreia, 1999). Lee defendeu a importância da gestão da informação e ficou conhecido pelo trabalho que desenvolveu aquando do acidente nos caminhos-de-ferro da Pennsylvania Railroad Company (1912) ou dos incidentes relacionados com a greve nas minas de carvão da Standard Oil (“massacre de Ludlow”, 1914). Numa posição à frente do seu tempo, ele recomendou a harmonização da comunicação entre os níveis superiores da administração e os seus públicos, e defendeu que se deveria divulgar a informação de forma transparente para os meios de comunicação social e para a sociedade (Llyod & Llyod, 1988). Mais tarde, Lee também coordenou uma campanha de imagem para o multimilionário John Rockefeller, que acabaria por torná-lo uma referência no campo (Tojal *et al.*, 2006).

Já Bernays foi pioneiro na profissão ao abrir o primeiro escritório de consultoria em Nova Iorque, em 1919, ao lecionar Relações Públicas em universidades e ao publicar o primeiro livro sobre a temática: *Cristalyzing Public Opinion* (1923). Na mesma época, refira-se, também Walter Lippman esboçou algumas linhas sobre a área no seu livro *Public Opinion* (Boiry, 1998).

No domínio europeu, ainda no começo do século passado, Stephen Tallents despontava na Inglaterra como o primeiro Relações Públicas da região, a trabalhar para o Empire Marketing Board (Llyod & Llyod, 1988). E, em 1924, empreendedores norte-americanos fundaram em Paris uma agência para gerir a imagem de empresas, mas não tiveram êxito com as suas estratégias (Boiry, 1998).

O início do século XX foi marcado pela promoção de vendas e pelo incentivo ao consumo, e neste contexto, por algumas décadas, as Relações Públicas foram consideradas ações de comunicação paralelas à Publicidade, isto é, com valor instrumental. Assim, do final do século XIX até o final dos anos 1920, as Relações Públicas eram atividades de agentes de imprensa ou de publicity, que se centravam na promoção, na assessoria de imprensa e em eventos. Algo bem diferente da Publicidade (advertising), cuja principal ferramenta eram os anúncios (Grunig & Hunt, 1984). Naquela época, muitas organizações ainda funcionavam segundo fluxos de comunicação lineares e táticos, assentes na ideia da receção passiva.

A partir da Segunda Guerra Mundial, constatou-se a importância das técnicas de comunicação dirigidas a grandes públicos e, a partir dos anos 1945-50, os profissionais europeus destacaram-se e criaram o primeiro Centro Europeu de Relações Públicas – em França, em 1959 (Boiry, 1998). Nessa época, tornou-se mais evidente a influência de grupos de poder e dos meios de comunicação de massa, que recorriam a mensagens promocionais para controlar o clima social (Lampreia, 1999).

Baskin *et al.* (1997) denominam esta primeira fase da história das Relações Públicas, que começou no final do século XIX, como a fase da manipulação, com



campanhas e espetáculos persuasivos geridos pelos agentes especializados perante um público ingénuo. E as primeiras décadas do século XX trariam a fase da informação, com os agentes de imprensa e com a Declaração de Princípios das Relações Públicas, desenvolvida pelo já citado Ivy Lee. Mas período pós-guerra que se seguiu trouxe profissionalismo e aceitação para a atividade, assim como o desenvolvimento do primeiro código de ética, surgido no seio da Public Relations Society of America, em 1964.

No contexto da literatura mundial, a corrente norte-americana apresenta as Relações Públicas como uma função administrativa que planeia e executa ações estratégicas de gestão (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, 1992), sob uma dimensão pragmática (embora não considere as RP de maneira isolada, mas sim interdependente de outros sistemas que compõem as organizações). Enquanto a perspetiva europeia segue fundamentos interpretativos, refletindo sobre contextos que envolvem a Psicologia Social, a Linguística e outras as Ciências Humanas (Van Ruler & Verčič, 2004). Ou seja, esta perspetiva admite o carácter operacional das Relações Públicas, mas o seu entendimento perpassa o plano da gestão e da opinião pública, referindo-se ao seu papel educacional, no contexto dos sistemas sociais e comportamentais, e a sua função produtora de realidade social (Van Ruler & Verčič, 2004).

Concluindo, as Relações Públicas passaram a ser entendidas como um processo estratégico de relacionamento, que gere o fluxo de mensagens entre a organização e os públicos, mas é assumida também como uma “filosofia” de gestão que harmoniza o público e o privado, e ajuda a estabilizar relacionamentos eficazes com a sociedade (Ferrari, 2009).

#### **4. OS TÓPICOS DE INVESTIGAÇÃO**

Wehmeier e Winkler (2013) encontram diferenças entre a Comunicação Organizacional e Relações Públicas no que concerne aos seus tópicos de investigação. De modo geral, os tópicos de investigação em Relações Públicas tendem a ter um cariz mais funcional. Estas são encaradas como um processo ligado à gestão, que se foca na forma como as organizações estabelecem relações comunicativas com os seus diferentes públicos. Por sua vez, na área de Comunicação Organizacional estão mais presentes os tópicos relacionados com a teoria organizacional, cultura, liderança ou aprendizagem, sendo dada ênfase a formas emergentes de comunicação nas organizações.

##### *EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL*

Ao longo de mais de meio século de investigação em Comunicação Organizacional foram vários os autores que procuraram compilar e reunir os temas mais estudados dentro desta área, que se foi legitimando e encontrando um espaço, cada vez mais amplo, como campo científico de referência. De entre os estudos mais notados são de referir as propostas de Tompkins (1967; 1984), Redding, (1972),

Jablin (1978), Putnam e Cheney (1985), Redding e Tompkins (1988), Jablin, Putnam, Roberts e Portes (1987), Goldhaber e Barnett (1988), Wert-Gray, Center, Brashers e Meyers (1991), Allen, Gotcher e Seibert (1993) e Putnam, Philips e Chapman (1996) (*in* Tompkins & Wanca-Thibault, 2001).

Destacando as pesquisas mais recentes, referimos o trabalho de Allen *et al.* (1993) sobre os tópicos mais analisados em revistas científicas da especialidade, entre 1980 e 1991. Neste estudo, considerado como o mais exaustivo dos últimos anos, os autores referem-se a 17 áreas de análise no domínio da comunicação nas organizações: (1) relações interpessoais; (2) competências comunicativas e estratégias; (3) cultura e simbolismo; (4) fluxos e canais de informação; (5) poder e influência; (6) processos de tomada de decisão e resolução de problemas; (7) redes de comunicação; (8) estilos de comunicação e gestão; (9) interfaces organização-ambiente; (10) tecnologia; (11) linguagem e conteúdos das mensagens; (12) estrutura; (13) incerteza e adequação da informação; (14) grupos e eficiência organizacional; (15) ética; (16) pesquisa transcultural; e (17) clima organizacional.

Putnam *et al.* (1996), por seu lado, desenvolveram aquela que é considerada como a revisão mais abrangente e original da evolução da pesquisa em Comunicação Organizacional. Na tentativa de organizarem os discursos produzidos no domínio, identificaram 7 *clusters* metafóricos: (1) *conduta*, (2) *lente*, (3) *ligação*, (4) *desempenho*, (5) *símbolo*, (6) *voz* e (7) *discurso*. A metáfora da *conduta* identifica os estudos em que as organizações são tratadas como contentores ou canais de fluxos de informação e comunicação. A ideia da *lente* caracteriza os trabalhos em que a comunicação é vista como um sistema perceptual que monitoriza o ambiente, filtra a informação, e desenvolve redes ou sistemas de conexão entre a organização e o ambiente. O *cluster* da *ligação* representa as investigações centradas na análise dos sistemas e redes de contacto organizacional. A ideia da *performance* classifica as pesquisas dedicadas ao estudo da forma como a comunicação coordena ações e interações sociais. A metáfora do *símbolo* é usada para catalogar os trabalhos que representam as organizações, essencialmente, como lugares onde se produzem atividades interpretativas. A *voz* designa os estudos em que a comunicação é apresentada como a expressão da própria organização. E, por fim, o *cluster* do *discurso* integra as pesquisas que privilegiam, na organização, os textos, diálogos, géneros e outras manifestações discursivas.

Ora, no seio de tanta dispersão, procurámos descobrir uma referência orientadora. Em termos epistemológicos, Wehmeier e Winkler (2013) encontram nas raízes da Comunicação Organizacional uma associação ao construtivismo social. Este facto surge refletido no trabalho de Taylor e Every (2000), que caracterizam a emergência da comunicação nas organizações como um lugar (*site*) e uma superfície (*surface*) nos quais a comunicação concretiza a organização. Daí se percebe que as metodologias de investigação no seio da Comunicação Organizacional apresentem, tendencialmente, um cariz indutivo e explorativo, associado a métodos interpretativos, que estão intimamente relacionados com o construtivismo e a crítica epistemológica (Wehmeier & Winkler, 2013).

Saliente-se, ainda, que o tópico cada vez mais transversal à investigação em Comunicação Organizacional é a análise da comunicação como a força central de organizar, resumido na famosa expressão “the communicative constitution of organizations”, em que é destacado o efeito da linguagem e do discurso na construção de sentido e na coordenação social. Christensen e Cornelissen (2011) realçam esta tendência, tal como Taylor e Every (2011) que dão exemplos de como a investigação em Comunicação Organizacional se centra, de forma cada vez mais profunda, em temas como a mudança interna e os processos identitários que lhe conferem um corpo teórico interdisciplinar e distintivo.

Ainda no sentido de atualizar e completar a informação citada, procedemos a uma breve análise às mais recentes publicações da revista com maior reconhecimento na área – o *Management Communication Quarterly*. Tal permitiu-nos verificar que entre os principais temas se encontram os seguintes assuntos: o desenvolvimento de teoria em Comunicação Organizacional; os processos de mudança organizacional; a identidade e os processos de identificação organizacional; a estruturação; e a construção de sentido. Nota-se, contudo uma menor frequência de temas mais presentes nos estudos de Comunicação Corporativa (em que se destacam autores, como Paul Argenti ou Cees van Riel), como a influência da comunicação organizacional na construção da reputação. Esta tendência foi, também, sinalizada por Christensen e Cornelissen (2011).

Em suma, este breve estudo da pesquisa no campo da Comunicação organizacional permitiu-nos constatar que a evolução da disciplina se fez pela integração de novos assuntos, como a *linguagem*, a *cultura* e o *simbolismo*, face a uma tradição marcada pelo estudo das *competências comunicativas*. Embora permaneçam as preocupações iniciais de melhorar a *performance* comunicativa das organizações, que coexistem com as pesquisas interpretativas, políticas e críticas.

#### *EM RELAÇÕES PÚBLICAS*

A investigação em Relações Públicas tem sido maioritariamente caracterizada por uma linha funcionalista, em que estas são vistas como um processo estratégico focado na forma como as organizações comunicam com os seus diferentes públicos. Nessa medida, Wehmeier e Winkler (2013) salientam o papel ativo que a investigação em RP tem tido no suporte ao desenvolvimento de atividades pelos profissionais da área, no sentido de tornarem as suas práticas mais eficazes, eficientes e éticas.

Contudo, Edwards (2011), para além da menção às críticas a um paradigma que tem tornado a investigação e o campo científico mais fechado e estático, aponta a existência de uma divisão nas tendências de investigação no campo. De um lado, refere, encontram-se as abordagens funcionalistas e, de outro lado, a investigação não funcionalista que se foca no papel das Relações Públicas na sociedade, nas suas mais variadas perspetivas. E os próprios temas encontrados em publicações de referência no campo (realizadas no âmbito deste trabalho), como a Public Relations

Review ou a Public Relations Inquiry, parecem confirmar esta divisão em duas correntes distintas de investigação.

Aldoori (2005), por seu lado, vai mais longe e adianta que a investigação em Relações Públicas integra tópicos bem diferenciados. Entre estes, refere-se a uma tendência ligada à gestão, na qual Wehmeier e Winkler (2013) situaram a teoria de excelência de Grunig, Grunig e Dozier (2002), ligada àquilo a que apelidam de uma praxis dos estudos da gestão. Sendo que as outras tendências identificadas por Aldoori (2005) são: a investigação de cariz retórica (como Heath *et al.*, 2009); a influência pós-modernista (presente em Holtzhausen, 2002, 2011); e também uma corrente feminista e de género (com Grunig *et al.*, 2000).

Mais recentemente, Toth (2010), identificou seis temas que caracterizam os tópicos de investigação em relações públicas: (1) a comunicação de crise; (2) a teoria crítica, (3) o feminismo, (4) a retórica, (5) a gestão estratégica e (6) a análise tática. Já Edwards e Hodges (2011) defendem que podemos, ainda, encontrar uma tendência de investigação sociocultural no trabalho de investigação em Relações Públicas e que se centra em temas como a prática, os processos e os resultados, de ponto de vista da construção social e onde as questões de poder são também analisadas.

Para Edwards (2011), ainda que no trabalho de compilação de Heath (2010) – *The Handbook of Public Relations* – se procure contrariar a perspetiva mais funcional e os princípios da excelência, que durante muitos anos imperaram na literatura das Relações Públicas, é o trabalho de Toth (2010) que vem demonstrar que existe um terreno comum às perspetivas funcionalistas e não funcionalistas. Este ponto de intersecção encontra-se, segundo o autor, na visão das Relações Públicas como um fenómeno de relacionamentos que acontece a nível global ou mundial e no foco no relacionamento das organizações com os seus públicos. Nessa linha de intersecção, Edwards (2011) e Galloway (2013) defenderam também a importância de explicar as Relações Públicas de uma forma mais integradora, já que as definições mais conhecidas têm uma índole funcionalista.

Assim, Edwards (2011) considera que os tópicos de investigação do campo tendem a partir de seis diferentes assunções, três delas ligadas a uma visão funcionalista e três outras ligadas às visões não funcionalistas. Estas perspetivas procuram descrever a realidade ontológica da investigação em Relações Públicas. Ora, as três assunções funcionalistas são: (1) o contexto organizacional é o mais importante para o estudo das Relações Públicas; (2) as Relações Públicas eficazes equivalem a uma comunicação bem gerida, à luz dos interesses organizacionais e, em particular, da gestão da reputação organizacional; (3) o ponto de vista sobre o qual as relações públicas são melhor entendidas é o organizacional, que prevalece sobre a visão dos públicos, facto que destaca o ponto de vista da comunicação estratégica. No seio das perspetivas não funcionalistas, as assunções propostas por Edwards (2011) são: (4) as Relações Públicas não são apenas definidas pelo contexto formal da organização; (5) as Relações Públicas são moldadas por culturas e sociedades nos quais os profissionais operam (devendo ser tidos em conta os contextos social e cultural, bem como

os interesses da organização); e (6) as Relações Públicas são orientadas por valores e não ausentes ou neutras de valor, podendo deste modo gerar poder e resistência.

Estas assunções aqui apresentadas acabam por aglomerar em si os temas mais clássicos de investigação em Relações Públicas como: gestão de crises, *lobby* ou assessoria de imprensa; e temas emergentes como a influência e a gestão das tecnologias da informação e redes sociais online na vida das organizações. Temas esses também presentes na análise que realizámos aos artigos mais lidos na *Public Relations Review* e na *Public Relations Inquiry*, onde encontramos em destaque os seguintes assuntos: a necessidade de uma nova identidade e definição para as Relações Públicas, a responsabilidade social, as questões de ordem ética e, em grande relevo na *Public Relations Review*, a influência da comunicação *online* na gestão dos relacionamentos com os públicos e na gestão de crises, onde se torna evidente, por exemplo, o trabalho de Schultz, Ultz e Goritz (2011).

## 5. O CASO PORTUGUÊS

Avançamos agora com uma análise do percurso da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas enquanto campo académico em Portugal, tendo como referência as publicações na área. Para tal, tomámos por objeto de estudo os livros publicados por autores portugueses, em Portugal, e a produção de teses de doutoramento em Ciências da Comunicação, desde 1990 até à data (cujos títulos apresentam os conceitos de *Comunicação Organizacional*, *Relações Públicas*, *Comunicação Institucional* e *Comunicação Empresarial*, defendidas em universidades portuguesas, e disponíveis, *online*, no RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal). Os conteúdos da produção editorial e científica permitiram-nos chegar a algumas conclusões quanto à evolução dos temas, pesquisas, autores e instituições nas duas áreas.

### A PUBLICAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Para efeitos de enquadramento podemos referir que a primeira obra publicada nestas áreas, - ligadas ao estudo dos fenómenos de comunicação a acontecer em organizações - por um autor português surge em 1979. Trata-se do primeiro ensaio de Joaquim Martins Lampreia, intitulado *Técnicas de Comunicação, Publicidade, Propaganda e Relações Públicas*, editado pelas Publicações Europa-América. De 1979 a 2004, a produção existente está descrita e compilada na obra coordenada por Manuel Tojal, *Relações Públicas: o reconhecimento da profissão em Portugal* (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo, & Oliveira, 2006: 30-34); e, de 2004 a 2009, essa produção foi coligida por Ribeiro e Ruão (2012).

Na última década do século XX, a produção da literatura versa maioritariamente sobre temas de Relações Públicas (Fonseca, 1998, 1999; Oliveira, Pais & Cabrito, 1991) e, em particular, sobre as temáticas das relações com a imprensa e com os jornalistas (Correia, 1991; Santos, 1995), sendo estes um público privilegiado.

De seguida, surgem os temas das técnicas de comunicação empresarial, em termos abrangentes (Gomes, 1991; Lampreia, 1992), ou versando sobre práticas específicas como, por exemplo, o patrocínio ou o mecenato (Mendes, 1991). O tema da imagem empresarial (Amaral, 1997; Salema, 1996) é outro dos assuntos florescentes, assim como as questões da comunicação estratégica (Camilo, 1998).

Em 1999, surge o conceito da Comunicação nas Organizações com um livro de Arménio Rego (1999), uma obra dedicada à comunicação no interior das organizações que vinha quebrar a hegemonia da literatura anglo-saxónica voltada para o ambiente externo, com temas como as Relações Públicas, as relações com a imprensa, a Publicidade e a imagem empresarial. Na viragem do milénio, o tema da cultura organizacional aparece como um dos assuntos dominantes (Carvalho, 1999; Gomes, 2000; Reto & Lopes, 1990).

Já na primeira década do séc. XXI, verifica-se a diminuição da literatura acerca das Relações Públicas e uma crescente preocupação com a questão estratégica da comunicação (Reis, 2002), bem como com a comunicação empresarial, vista sobretudo sob o ponto de vista da comunicação integrada de marketing, da gestão e do planeamento estratégico (Caetano & Rasquilha, 2004, 2007; Cardoso & Gaio, 2004; Cota *et al.*, 2007; Matos *et al.*, 2007). Esta constatação vai ao encontro dos resultados obtidos por Tojal *et al.* (2006):

“É igualmente perceptível uma tendência para o estudo da sua aplicação a determinados segmentos da atividade, como é o caso da assessoria de imprensa, jornalismo empresarial, protocolo, patrocínio e mecenato ou gestão de crise. É justo, no entanto, referir-se que, nos últimos anos, os estudos publicados no nosso país sobre comunicação organizacional evoluíram por uma visão de certo modo ampla, compreendendo, por exemplo, o clima e a cultura organizacionais, a problemática da comunicação pública e a comunicação estratégica” (Tojal *et al.*, 2006: 30).

Assistimos, também, ao florescimento dos temas relacionados com a questão simbólica da empresa, como a cultura organizacional e a identidade (Faveiro, 2004; Ruão, 2008; Seruya, 2009) ou as marcas (Ruão, 2006). E outras pesquisas científicas desenvolvem-se à volta da comunicação interna (Almeida, 2003) e da comunicação institucional e relações públicas (Fonseca, 1998).

Inicialmente, a literatura reflete uma preocupação com o estudo das técnicas de comunicação aplicadas às empresas, pelo que se optou pela terminologia de Comunicação Empresarial, Gestão da Comunicação, Relações Públicas ou Publicidade, tomando o conceito da comunicação como o cerne da vida das organizações. Algo que é desenvolvido nas obras de Arménio Rego, que escolhe o conceito para título de três das suas obras: *Comunicação nas Organizações* (1999), *Comunicar* (2005) e *Comunicação Pessoal e Organizacional* (2010). Tal leva-nos a inferir que os primeiros desenvolvimentos teóricos destes campos em Portugal surgiram no contexto da Gestão e da Administração das empresas.

O estudo académico da comunicação das organizações, utilizando o conceito de Comunicação Organizacional na perspetiva das Ciências da Comunicação, surge

em Portugal, em 2008, com Teresa Ruão, professora da Universidade do Minho, na sua tese de doutoramento intitulada a *Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: A aventura comunicativa na formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Pela primeira vez este campo e este conceito são isolados da Gestão de Empresas, da Psicologia Social, da Sociologia das Organizações, da Comunicação Empresarial e das Relações Públicas, e passa a formar um corpo independente, onde a teoria emerge do olhar do investigador em Ciências da Comunicação, dando origem ao desenvolvimento da teoria da Comunicação Organizacional. Esta investigação permitiu desenvolver a tese de que as mudanças da identidade organizacional e dos modelos de comunicação das organizações/universidades estão relacionadas com alterações nos modelos de gestão.

“O estudo pretende conhecer melhor a comunicação organizacional pela sua combinação com os fenómenos da organização expressiva. Esta última designação será usada ao longo do trabalho para classificar a dimensão comunicativa e simbólica das organizações contemporâneas – incluindo as manifestações de identidade, marca, cultura, imagem e reputação, enquanto pilares das atividades de significação organizacional” (Teresa Ruão, 2008: 12).

As pesquisas editadas em livro na área da Comunicação Organizacional surgiram na sequência de trabalhos de mestrado, no campo das marcas comerciais e institucionais (Ruão, 2006), e de teses de doutoramento acerca da identidade organizacional (Seruja, 2009). Outras pesquisas são feitas por um coletivo de investigadores, como é o caso de Tojal *et al.* (2006), versando sobre Comunicação Organizacional e sobre Relações Públicas, ou Cardoso e Gaio (2004) que editam pesquisas feitas por investigadores portugueses e espanhóis na área da Publicidade e da Comunicação Empresarial.

Abílio da Fonseca tem tido um forte contributo para a produção de literatura especializada de âmbito específico das Relações Públicas, quer com ensaios teóricos (Fonseca, 1998, 2011), quer com a sistematização de vocabulário técnico através da produção de um *Dicionário de Relações Públicas* (2003). A primeira pesquisa científica de Fonseca editada em livro - *Comunicação Institucional: Contributo das Relações Públicas* - data de finais do séc. XX (1998).

De acordo com os dados obtidos no estudo de Ribeiro e Ruão (2012), o número de pesquisas empíricas desenvolvidas em Portugal, nestes campos científicos, tem vindo a aumentar, ganhando peso em relação aos tradicionais manuais de comunicação. Esta tendência de investigação por parte dos académicos de Ciências da Comunicação portugueses denota um crescente amadurecimento dos campos da Comunicação Organizacional e das RP nas nossas universidades e institutos superiores. E tal tem permitido, que década após década um novo corpo teórico de conhecimentos sobre a comunicação aplicada às organizações seja criado por autores portugueses.

Os maiores contributos para o estudo das Relações Públicas (história, origens em Portugal, campo profissional, teoria, ética, entre outros tópicos), publicados em

livros e teses, pelos investigadores e académicos das Ciências da Comunicação têm tido origem no Instituto Superior da Maia, com Abílio da Fonseca (Fonseca, 1998, 1999, 2011; Tojal, *et al.*, 2006), e na Universidade da Beira Interior com as pesquisas de Eduardo Camilo (1998, 2010, 2003) e Gisela Gonçalves (2010, 2013, 2012). Já o estudo da Comunicação Organizacional tem sido desenvolvido em particular na Universidade do Minho, com Teresa Ruão (2008).

Contudo, verifica-se que cerca de três quartos das obras nacionais (75%) ainda refletem uma tendência para a pesquisa documental, baseada em conteúdos teóricos, ainda que encontremos também estudos de caso reais retirados de situações concretas do quotidiano das empresas e das instituições. Ressalta, ainda, que durante a maior parte do nosso período de análise a publicação de manuais constituía a tendência mais comum, embora possamos atestar um aumento das publicações científicas (de 7% na década de 90 para 25% na primeira década do século XXI) o que mostra o crescimento da produção de conhecimento nestes campos (Ribeiro & Ruão, 2012). E, já na segunda década do século XXI, dá-se a inversão com o aumento das publicações científicas (50%) e um decréscimo na produção de manuais teóricos (para 50%).

Em resumo, o estudo do campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, a partir da produção de literatura e dos atores sociais participantes, revela as seguintes tendências: (1) a publicação de manuais em português para alunos de licenciaturas e cursos técnico-profissionais de Comunicação Social, Empresarial, Publicidade e Relações Públicas (como Gomes, 1991; Lampreia, 1992; Matos *et al.*, 2007; Oliveira *et al.*, 1991; Póvoas, 2009; ou Sebastião, 2009) ou de pós-graduações e mestrados nas mesmas áreas (Reis, 2002); (2) a publicação de trabalhos académicos por exigências de especialização e progressão académica de professores/investigadores universitários (Ruão, 2006; Seruya, 2009; Gonçalves 2010); (3) a edição de trabalhos apresentados em eventos científicos nacionais e internacionais (Cardoso & Gaio, 2004; Ferreira & Gonçalves, 2010; Gonçalves, 2012); (4) a divulgação de trabalhos realizados por profissionais de comunicação que trabalham nas empresas (Caetano & Rasquilha, 2007). Em todos os casos, resultando num importante contributo para a ciência da comunicação nas organizações.

Refira-se, ainda, a tentativa de institucionalização do campo científico da Comunicação Organizacional, na primeira década do Séc. XXI, no seio da Universidade do Minho, com a criação de uma área de especialização em Comunicação Estratégica e Organizacional, no ano de 2009, no âmbito do curso de doutoramento em Ciências da Comunicação. Esta iniciativa veio abrir a investigação científica a este campo académico e criou de um núcleo de investigadores especializados (e integrados no CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade).

Comparando os temas pesquisados em Portugal com o abrangente campo de pesquisa apresentado no enquadramento conceptual, resultante da revisão da literatura especializada, concluímos que somente uma pequena percentagem de temas tem sido alvo de estudo, abrindo fortemente a perspetiva de crescimento destes ramos nos próximos anos.



## 6. CONCLUSÃO

Face ao exposto, concordamos com Christensen e Cornelissen (2011) quando afirmam que o campo da Comunicação Organizacional oferece ao campo das Relações Públicas a possibilidade de superar a visão metonímica e ilusória da comunicação, em que é assumido que as partes de uma organização podem representar na íntegra o todo organizacional. Como vimos, as tradições de pesquisa da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas são significativamente diferentes quanto aos seus níveis de análise. E para melhor o explicar, sugerimos uma revisão das propostas da ICA - *International Communication Association* para a definição dos campos:

“Organizational Communication members seek to expand our understanding of the processes, prospects, and challenges of communicating and organizing in a global society. Our scholarship articulates concepts and theories to better understand these processes, develop the tools needed to investigate them, and helps to implement the social practices to improve them” (ICA – *International Communication Association*, missão da secção de Comunicação Organizacional, <http://community.icaHQ.org>).

“Public Relations is concerned with the theory and practice of communication between organizations and specified publics. Members are concerned with developing a greater understanding of the theoretic basis for effective communication through both laboratory and practice of communication between organizations and specified publics” (ICA – *International Communication Association*, missão da secção de Relações Públicas, <http://community.icaHQ.org>).

Como podemos constatar a Comunicação Organizacional constituiu uma macro área, na medida em que estuda e propõe soluções para todas as dimensões comunicativas das organizações a partir do reconhecimento do próprio processo de organizar. A pesquisa e teorização no campo assentam em duas proposições: (1) a de que as organizações emergem da comunicação; e (2) a de que a comunicação tem propriedades organizadoras que geram e moldam organizações. Nesse sentido, a comunicação é a organização e a investigação e prática no campo implica uma atenção ao universo racional e eficiente das empresas e instituições, mas também ao seu lado emocional, desordenado e contraditório, sem julgamentos de valor.

Já as Relações Públicas constituem um campo científico e profissional preocupado com um tipo particular de comunicação a acontecer nas organizações: a gestão das relações entre a organização e os seus públicos. Corresponde à comunicação de tipo estratégico que opera através do planeamento, programação, formatação e controlo de mensagens de natureza promocional e persuasiva. E trata-se de um campo orientado para o cumprimento de objetivos de *performance* e, por isso, fundamental à gestão. Desse modo, constitui a área criadora de uma organização “hiper-imaginada” (Ruão, 2008), ou idealizada pela gestão para atingir os seus propósitos.

Assim, as RP produzem um conhecimento circunscrito das organizações, ao centram-se em algumas práticas comunicativas, as tais de natureza estratégica orientadas para os resultados. Pelo contrário, a Comunicação Organizacional tem como preocupação o todo organizacional, desde os discursos planeados e controlados,

passando pelos conflitos e resistências, ou pelas identidades individuais e a análise das emoções.

Contudo, apesar das diferenças que caracterizam estes campos, acreditamos que partilham um *território comum*: o dos processos de comunicação a acontecer em empresas e instituições. E uma forma de ambas ajudarem ao desenvolvimento do conhecimento e das práticas nesse *território comum* é haver um entendimento partilhado de que a combinação dos dois níveis de análise – macro para a Comunicação Organizacional e micro para as Relações Públicas – favorece e revigora os dois campos, para além de contribuir para um melhor funcionamento das organizações contemporâneas, e assim da própria sociedade. Cabe, pois, à Comunicação Organizacional produzir saber sobre o papel da comunicação no processo de organizar e cabe às Relações Públicas desenvolver o conhecimento sobre os modos de estabelecer relações com os públicos, dentro e fora das organizações.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldoory, L. (2005). A (re) conceived feminist paradigm for public relations: A case for substantial improvement. *Journal of Communication*, 55(4), 668–684.
- Allen, M. W., Gotcher, J. M., & Seibert, J. H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. In S. Deetz (Ed.), *A communication yearbook/16* (pp. 252-330). Newbury Park, California: Sage.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Área Editora.
- Amaral, I. (1997). *Imagem e sucesso: Guia de protocolo para empresas*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (1997). *Public relations: The profession and the practice*. Dubuque: Brown Publishers.
- Beaudoin, J. P. (1995). *Conduire l'image de l'entreprise - Les relations publiques - l'art et la matière*. Paris: Editions Liaisons.
- Bernays, E. (1923). *Crystallizing public opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation.
- Black, S. (1995). *The practice of public relations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Manifesto, B. (2002). 9th International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, July.
- Boiry, P. (1998). *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza - Clásicos de relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2004). *Gestão da comunicação* (4.ª ed.). S/L: Quimera.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e planeamento de comunicação*. S/L: Quimera.
- Camilo, E. (1998). Estratégias de comunicação municipal: Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios. Covilhã: LabCOM - Universidade da Beira Interior.
- Camilo, E. (2010). *Ensaios de comunicação estratégica*. Acedido em 20 de maio de 2011, de [http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20101104-camilo\\_ensaios\\_2010.pdf](http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20101104-camilo_ensaios_2010.pdf).
- Camilo, E. (Ed.). (2003). *Internet e comunicação promocional*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

- Cardoso, P., & Gaio, S. (Eds.) (2004). *Publicidade e comunicação empresarial: Perspectivas e contributos | Advertising and corporate communication: Perspectives and contributions*. Porto: Edições da Universidade Fernando Pessoa.
- Carvalho, J. (1999). *Cultura empresarial e criação de empresas*. Lisboa: Sílabo.
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In F. M. Jablin & L. L. Putman (Eds.), *Handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods* (pp. 231-269). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414.
- Corman, S. (2000). The need for common ground. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on organizational communication: Finding common ground* (pp. 03-13). New York: The Guilford Press.
- Corman, S. R., & Poole, M. S. (2000). *Perspectives on organizational communication*. Texas: Guilford Publications.
- Correia, H. T. (1991). *As relações com a imprensa*. Lisboa: Publicações Europa América.
- Cota, B. V., Cordas, A., Tomaz, M., & Nascimento, P. (Eds.). (2007). *Publicidade e mercados: Nova abordagem de comunicação empresarial*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication, advances in theory research and methods* (pp. 03-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dubin, R. (1971). *Relações humanas na administração*. São Paulo: Atlas.
- Edwards, L. M., & Hodges, C. E. M. (2011). *Public relations, society & culture: Theoretical and empirical explorations*. London: Routledge.
- Edwards, L. M. S. (2011). Questions of self-interest, agency and the rhetor. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 531-540.
- Faveiro, M. H. (2004). *Identidade e imagem organizacional*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Feinglass, A. (2005). *The public relations handbook for nonprofits: A comprehensive and practical guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferrari, M. A. (2009). Teorias e estratégias de relações públicas. In M. M. Kunsch (Ed.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (pp. 77-90). São Paulo: Difusão.
- Ferreira, I., & Gonçalves, G. (Eds.). (2010). *Retórica e mediatização*. Covilhã: LabCom.
- Fisher, D. (1993). *Communication in organizations* (2.<sup>a</sup> ed.). Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
- Fonseca, A. (1998). *Comunicação institucional: Contributo das relações públicas*. Maia: Instituto Superior da Maia.
- Fonseca, A. (1999). *Dicionário de relações públicas*. Maia: Instituto Superior da Maia.

- Fonseca, A. (2011). *Para uma história das relações públicas*. Maia: Edições ISMAI.
- Galloway, C. J. (2013). Deliver us from definitions: A fresh way of looking at public relations. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 147–159.
- Gomes, A. (Ed.). (1991). *Publicidade e comunicação*. Lisboa: Texto Editora.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*, Porto: Porto Editora.
- Gonçalves, G. (2010). *Relações públicas e comunicação: A tensão entre os interesses privado e público*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Gonçalves, G. (2013). *Ética das relações públicas*. Coimbra: Minerva.
- Gonçalves, G. (Ed.). (2012). *The dialogue imperative: Trends and challenges in strategic and organisational communication*. Covilhã: LabCom.
- Grunig, L. A., Toth, E. L., & Hon L. C. (2000). Feminist values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 49-68.
- Grunig, J. (ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2002). Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Heath, R. (2010). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage.
- Heath, R. L., Toth, E. L., & Waymer, D. (Eds.). (2009). *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. New York: Routledge.
- Holtzhausen, D. R. (2002). Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review*, 28(3), 251-264.
- Holtzhausen, D. R. (2011). The need for a postmodern turn in global public relations. In N. Bardhan & C. K. Weaver (Eds). *Public relations in global cultural contexts. Multiparadigms perspectives* (pp. 140-166). New York: Routledge.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.
- Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33(3), 243-248.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. (Eds.) (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K., & Porter, L. (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Thousand Oaks: Sage.
- Jenkins, F. (1993). *Planned press and public Relations* (3.<sup>a</sup> ed.). Routledge: Chapman and Hall Inc.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. New York: John Wiley.

- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication - Theory and practice*. New York: Longman.
- Kunsch, M. (2009). *Gestão estratégica da comunicação organizacional e das relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Lampreia, J. (1983). *Técnicas de comunicação: Publicidade, propaganda, relações públicas*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Lampreia, J. (1999). *A assessoria de imprensa nas relações públicas (2ª ed.)*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Lampreia, M. (1992). *Comunicação empresarial: As relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (Eds.) (2000). *Public relations as relationship management*. Mahwah NJ: Erlbaum.
- Lesly, P. (1995). *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira.
- Lloyd, H., & Lloyd, P. (1988). *Relações públicas: As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa e en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Matos, L., Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Manual de comunicação empresarial*. S/L.: Plátano Editora.
- Mendes, A. M., Pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., Santos, R. R., Pimentel, I., & Melo, H. G. (2006). *Crises de ameaças a oportunidades. Gestão estratégica de comunicação de crises*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mitroff, I., & Pearson, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis - Clásicos de relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mumby, D. K. (1994). *Communication and power in organizations: Discourse, ideology and domination*. New Jersey: Ablex Publishing Corporations.
- Mumby, D. K. (2001). Power and politics. In F. M. Jablin & L.L. Putnam (Eds), *The new handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, D.K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44.
- Mumby, D.K., Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Murphy, P. (1991). The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. In J. Grunig, & L. Grunig (Ed.), *Public relations annual* (pp. 115-132). Mawah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nassar, P. (2009). Conceitos e processos de comunicação organizacional. In M. Kunsch (Ed.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Oliveira, M. L., Pais, M. J., & Cabrito, B. (1991). *Relações públicas*. Lisboa: Texto Editora.
- Póvoas, R. (2009). *Relações públicas sem croquete*. Lisboa: Edições Plus.

- Putnam, L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills: Sage.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (2007). Organizational communication. In S. R. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *Internacional Encyclopedia of Organizational Studies* (pp. S/P). Thousand Oaks: Sage. Acedido de <http://knowledge.sagepub.com/view/organization/n356.xml>.
- Putnam, L., Philips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of communications and organization. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook or organizational studies* (pp. 375-408). Thousand Oaks: Sage.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações. Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2010). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
- Rego, A. C., & Pina, M. (2005). *Comunicar - Aprenda as regras de ouro das apresentações em público*. Lisboa: Dom Quixote.
- Reis, J. E. (2002). *Comunicação estratégica*. Porto: DICO.
- Reto, L., & Lopes, A. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Sílabo.
- Ribeiro, P. C., & Ruão, T. (2012). Tendências da pesquisa em comunicação organizacional em Portugal: Um estudo desde 1990 a 2009. In J. Azevedo & M. L. Martins (Eds.), *Atas do VII Congresso SOPCOM: Meios Digitais e Indústrias Criativas - Os Efeitos e os Desafios da Globalização* (pp. 3332-3347). Porto, Portugal: SOPCOM e CETAC.MEDIA da Universidade do Porto.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades - Guia da concepção das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação organizacional e os fenómenos de Identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga. Portugal.
- Salema, I. (1996). *Imagem pessoal, imagem empresarial*. Porto: Texto Editora.
- Santos, J. M. (1995). *Imprensa empresarial: Da informação à comunicação*. Lisboa: Edições Asa.
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.
- Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação estratégica - As relações públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Seruya, J. M. (2009). *Gestão da identidade organizacional éPT! - A marca interna da Portugal Telecom*. Cascais: Princípia.
- Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Taylor, J., & Every, E. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization* (3.<sup>a</sup> ed.). Norwood, NJ: Ablex.

- Taylor, J.R., Flanagin, A.J., Cheney, G., & Seibold, D.R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concepts and future challenges. In W.B. Gudykunst (Ed.), *Communication Yearbook 24* (pp. 99-137). Thousand Oaks: Sage.
- Tojal, M., Fonseca, A., Oliveira, C., Rebelo, C., & Oliveira, C. (2006). *Relações públicas: O reconhecimento da profissão em Portugal*. Maia: Publismai.
- Tompkins, P. K., & Wanca-Thibaut, M. (2001). Organizational communication. Prelude and prospects. In F. M. Jablin (Ed.), *The new handbook of organizational communication* (pp. xvii –xxxii). Thousand Oaks: Sage.
- Tompkins, P.K. (1984). The functions of human communication in organization. In C. Arnold & J. Bowers (Eds), *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 659-713). Boston: Allyn & Bacon.
- Toth, E. (2010). Reflections on the field. In Heath R.L. (Ed.). *The sage handbook of public relations* (pp. 711-722). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2004). *Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*. Berlin: Mouton de Gruyter.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Public relations and communication management in Europe: Challenges and opportunities. *Comunicação e Sociedade*, 8, 179.
- Verčič, D., Van Ruler, B., Buetschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirâmides.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretative sociology*. Berkeley: University of California Press.
- Wehmeier, S., e Winkler, P. (2013). Expanding the bridge, minimizing the gaps: Public relations, organizational communication and the idea that communication constitutes organization. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 280-190.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. London: Random House.

## As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade

SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA

INP – Instituto Superior de Novas Profissões

susanacarvalho@inp.pt

### Resumo

Partindo do pressuposto que as relações públicas “têm um papel social, político e económico” (Ramalho, 1982) então, assume-se que são construtoras de realidade enquanto produtoras de significados, de simbolismos e definidoras de uma narrativa e que nessa medida a sua actuação se desenrola a um nível de intervenção estratégico.

O quadro de referência que se propõe para consubstanciar a posição acima afirmada passa por considerar e defender que as relações públicas enquanto produtoras de significados, simbolismos e definidoras de uma narrativa, logo construtoras de realidade, o são na medida em que estudam a identidade, os relacionamentos com os públicos e os valores da organização e que estes estudos situam a sua actuação a um nível estratégico de intervenção.

O artigo aqui apresentado faz uma breve explanação do conceito de identidade organizacional, do conceito de relacionamento das organizações com os públicos e do conceito de valores organizacionais, para finalmente cruzar estes conceitos com os vários contributos de escolas e correntes do pensamento estratégico justificando deste modo os pressupostos e quadro de referência proposto.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; estratégia; simbolismos; construção de realidade

---

### O ESTUDO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O estudo do conceito de identidade organizacional tem vindo a colocar um conjunto de problemas que Vella e Malewar (2008, p. 5) sintetizam em três grandes itens. Assim, em primeiro lugar há que ter consciência dos inúmeros conceitos que surgem associados, como os de “corporate image”, “corporate identity”, “corporate reputation”, “corporate branding” ou “organizational identity and identification”. Ora, a fragmentação e imprecisão teórica, bem como a não integração destes conceitos torna o estudo da identidade mais frágil (Vella & Melewar, 2008, p. 6). O segundo problema, enunciado pelos autores, prende-se com as diferentes perspectivas e paradigmas existentes na literatura – funcionalistas, interpretativistas e paradigmas pós-modernos.

Nesse sentido, pode-se enumerar a tradição funcionalista que normalmente olha para a questão da identidade do ponto de vista da gestão ou do marketing e que considera a identidade como um fenómeno objectivo usando a pesquisa quantitativa e aplicando critérios de análise psicométricos; por outro lado, os estudos interpretativos (que os autores identificam com a perspectiva *behaviorista* organizacional) por sua vez olham para a identidade como algo subjectivo em que os



empregados de uma dada organização produzem interpretações do seu ambiente e agem em conformidade. Assim, estes estudos colocam a tónica na interpretação e no modo como os membros de uma organização a percebem e os significados que lhe atribuem. Crê-se que todas estas perspectivas e paradigmas em conjunto permitem um entendimento mais profundo da questão. O terceiro problema identificado por Valle e Melewar (2008, p. 6) está relacionado com a antropomorfização e o uso indiscriminado da metáfora que transporta características humanas para as organizações. Sendo certo que se poderão identificar prós e contras nesta antropomorfização - ela possibilita um entendimento mais fácil já que faz uso de uma linguagem comum e de conceitos que são passíveis de projectar por cada indivíduo em si mesmo. Por outro lado, e como referem Cornelissen e Harris (2001, p. 50) este entendimento da identidade organizacional através da “importação” de características humanas pode ser *“conceptualmente imperfeito e empiricamente falso”*, considerando ainda que a metáfora da identidade corporativa pode apresentar graves dificuldades quando usada para explicar o comportamento e os processos de comunicação de uma organização. Neste caso levantam-se dúvidas de clareza quanto a noções ligadas à identidade como sejam, se esta é predominantemente uma questão de propriedade do que é interno, ou se é inerente a características físicas ou ainda se emerge do comportamento (Vella & Melewar, 2008, p. 6).

Assim, percebemos que a ideia de que as organizações detêm uma identidade não é pacífica para muitos autores, já que estes consideram que *“a identidade é estritamente individual e um fenómeno particularmente humano”* (Hatch & Schultz, 2004, p. 6). Contrapondo, Hatch e Schultz (2000, p.19) propõem uma abordagem pluridisciplinar que combine os diferentes entendimentos e contributos no sentido de se encontrar um conceito único de identidade aplicado ao nível da análise organizacional.

Fazendo um recorte quanto ao que a literatura diz sobre identidade organizacional usamos a posição de Stuart Albert e David Whetten (1985) como ponto de referência fundamental.

Os autores no seu artigo “Organizational Identity” publicado originalmente em 1985, na revista científica *Research in Organizational Behavior* (vol.7) apresentam como objectivo desse artigo tornar o termo “identidade organizacional” tratável em termos científicos. Desde logo os autores sublinham dois usos do termo “identidade organizacional”: 1) usado por investigadores para caracterizar certos aspectos de uma dada organização e 2) usado pelas próprias organizações para caracterizar aspectos dela própria, ou seja a identidade como uma questão auto-reflexiva. Neste último uso, o fenómeno da identidade organizacional surge quando os membros de uma organização se questionam sobre “Quem somos nós?”, ou “Em que negócio estamos?”, ou ainda “Quem queremos ser?” (Albert & Whetten, 2004, p. 90). Também neste sentido vai o pensamento de Hatch e Schultz (2000) quando referem que a identidade organizacional fornece as bases emocionais e cognitivas sobre as quais os membros de uma organização constroem e dão sentido à sua relação com a organização quando se questionam e reflectem sobre “quem somos” e “o que representamos”.

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

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

1. Recursos que são vistos como essência da organização – “personagem central” da organização;
2. Características que distinguem a organização de outras com as quais pode ser comparada – singularidade;
3. Características que permitem a identificação da coerência e harmonia ao longo do tempo – permanência.

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

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

lhe dá resposta. Aqui poderemos ainda referir o estilo e tom de comunicação como instrumento de exteriorização da singularidade de uma dada organização.

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

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

Outras das questões que se prendem com as reflexões sobre identidade e suas características de permanência, são as de noção de “papéis” no sentido dado por Goffman (1959) a esta expressão. A sua identidade individual é formada e mantida pela interacção com os outros (Modelo Interacionista da Identidade) e assim os papéis que cada indivíduo assume estão condicionados e condicionam as suas relações com os outros, logo a sua identidade. A literatura sugere que é legítima a analogia para as organizações (Albert & Whetten, 2004, p. 98), isto é, há um processo de identidade organizacional que se prende com os papéis desempenhados pelas organizações. Estas perdem e ganham novos papéis e isso reflecte-se na sua identidade no que concerne às características de continuidade no tempo, ou seja “a chave para entender a evolução de uma organização está no acompanhamento das mudanças da sua identidade ao longo do tempo” (Albert & Whetten, 2004, p. 100).

#### **O ESTUDO DAS INTERACÇÕES COM OUTROS SISTEMAS: RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS**

Partindo desta noção de consequência, identificamos os públicos de uma organização: estes são em determinado momento afectados pelo comportamento da organização ou afectam esta pelo seu comportamento. 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.

A orientação que aqui se dá ao estudo de públicos organizacionais é fundamentalmente numa óptica abrangente que compreende o entendimento das organizações como células sociais, compreendendo os públicos como principais agentes na modelização de significados que, por osmose, se disseminam e, ainda na função primordial que assumem na construção/manutenção de uma determinada realidade “construída” pela organização. Dito de outro modo, as organizações enquanto células

sociais, em boa parte, exercem-se para além do mero relacionamento contratual inerente à natureza orgânica, mas, muito mais na impregnação dos seus valores, identidade e cultura onde os públicos materializam a extensão necessária da organização para a sociedade.

Atendendo ao enquadramento que se faz neste paper quanto ao papel das relações públicas como construtoras de realidade e significados diremos que, em última instância, ao fazerem circular informação estas contribuem para um aumento de conhecimento do público. Nessa medida, estamos perante uma “zona de ganho mútuo” porque ambos satisfazem os seus interesses – a organização projecta a sua narrativa e o público aumenta o seu conhecimento.

### **O ESTUDO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NUMA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A necessidade de procurar ser aceite pelo público, sendo-se uma “pessoa de bem” remonta aos primórdios das relações públicas. Isto mesmo é referido por Dejan Verčič e James Grunig (2000) que sublinham o desenvolvimento da ideia de responsabilidade social organizacional nas primeiras três décadas do século XX. Dizem os autores que este conceito de “responsabilidade pública” é 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. Retomando a ideia de estratégia de Sun Tzu, a eficiência máxima do conhecimento e da estratégia é tornar o conflito totalmente desnecessários, neste caso do Plano Marshall, minimizar conflitos latentes. Como refere Emma Daugherty (2001, p. 390) “o interesse empresarial é servido por uma sociedade justa e pacífica”. Cutlip, Center e Broom (1994, p. 441) designam os anos 80 de “a nova era da responsabilidade social” apresentando-a ligada a uma noção de vizinhança, ou seja a noção de que ser socialmente responsável é também corporizado numa lógica local.

De qualquer modo se atentarmos às diferentes definições de relações públicas percebemos que o conceito subjacente à responsabilidade social organizacional – o interesse público, está presente em quase todas elas. Ao lermos a Declaração de Princípios elaborada por Ivy Lee (Wilcox, Autt, Agee, & Cameron, 2001, p. 36) percebemos que a grande ruptura é feita através da passagem de um comportamento de total ignorância face aos públicos, para um comportamento que implicava o reconhecimento do direito à informação: desde logo, a manifestação da ideia de que comunicar é também em si um factor de responsabilidade social. Rex Harlow (Wilcox *et al.*, 2001, p. 4) na sua definição da função de relações públicas sublinha o papel destas no despertar das consciências dos gestores para a responsabilidade de servir o interesse público. Cutlip, Center e Broom (1994, p. 3) na definição que apresentam

também tornam presente as ideias de “interesse público” e “conquista da confiança e aceitação do público” como objectivos a alcançar pelas relações públicas. De resto, Wilcox *et al.* (2001, p. 5) apresentam seis principais elementos das relações públicas e entre os quais se destacam o “interesse público” e a “comunicação bidireccional”.

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

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

**COMO O ESTUDO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, DO RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS E DOS VALORES DA ORGANIZAÇÃO SITUAM A ACTUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS A UM NÍVEL ESTRATÉGICO.**

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

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

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

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

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

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

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

## REFLEXÕES FINAIS

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

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

No artigo apresentado defende-se que esta intervenção social se dá pela produção de significados, de simbolismos e de apresentação de narrativas, ou seja, esta intervenção traduz-se numa construção de realidade.

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

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

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational identity. In M. J. Hatch & M. Schultz, *Organizational identity: A reader* (pp. 89-118). Oxford: Oxford University Press.
- Burker, P. J. (2004). Identities and social structure: The 2003 cooley-mead award adress. *Social Psychology Quarterly*, 67(1), 05-15.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e Roteiro* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, S. (2008a). O papel das relações públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho. In M. L. Martins & M. Pinho (Ed.), *Comunicação e Cidadania, Actas do 5º. Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 202-212). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.
- Carvalho, S. (2008b). The role of PR in organizations: A proposal for the systemization of strategic and tactical areas of work. In E. Invernizzi, T. M. Falconi & S. Romenti (Ed.), *Institutionalizing PR and corporate communication, Proceedings of the Euprera Congress* (pp. 02-19). Milan: Peason.

- Carvalho, S. (2011). Relaciones públicas: El papel social y organizacional. Función estratégica y función táctica. Análisis de la vision de los profesionales en organizaciones en Portugal, dissertação apresentada no Programa de Doctorado Comunicación. Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU Cardenal Herrera.
- Central Intelligence Agency. (2010). *The world factbook*. (W.D. Central Intelligence Agency, Ed.) Retrieved Outubro 2011, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>
- Collier, M. J. (1994). Cultural identity and intercultural communication. In L. Samovar, & R. E. Porter, *Intercultural Communication: a Reader*. Belmont CA: Wadsworth.
- Cornelissen, J. P., & Harris, P. (2001). The corporate identity metaphore: Perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management*, 17(1/2), 49-71.
- Coupland, C. (2009). Identity: the management of meaning. In G. Ritzer, *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 2210-2213). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Cutlip, S., Broom, G. M., & Center, A. H. (1994). *Effective public relations* (7.<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Daugherty, E. (2001). Public relations and social responsibility. In R. L. Heath, R. L. (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 389-401). Thousand Oaks: Sage.
- Deetz, S. (2000). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Dewey, J. (2004). *La opinión pública y sus problemas*. (R. Filella, Trans.) Madrid: Ediciones Morata.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth: Penguin.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Habermas, J. (1999). Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública (6.<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen, *The expressive organization* (pp. 11-35). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). Introduction. In M. J. Hatch & M. Schultz, *Organizational identity: a reader* (pp. 01-06). Oxford: Oxford University Press.
- Heath, R. L. (2009). The rhetorical tradition: Wrangle in the marketplace. In E. Toth & R. L. Heath, *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (pp. 17-47). UK: Routledge.
- Ihlen, O., & Ruler, B. v. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33(3), 243-248.
- Ihlen. (2005). The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. *Public Relations Review*, 31(4), 492-496.
- Kapferer, J. N. (1991). *Marcas: Capital das empresas*. Oeiras: CETOP.



- L'Étang, J., & Pieczka, M. (1996). *Critical perspective in public relations*. London: Internacional Thomson Business Press.
- Lippmann, W. (2003). *La opinión pública*. (E. C. Laugre, Trans.) Madrid: Laugre.
- Löwensberg, D. (2006). Corporate image, reputation and identity. In R. Tench & L. Yeomans, *Exploring public relations* (pp. 250-265). UK: Prentice Hall.
- Pieczka, M. (2006). *Public relations. Critical debates and contemporary practice* (pp. 389-403). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Matrat, L. (1970). *Relations publiques en management*. Institute de Sociologie de l'Université de Bruxelles/CERP.
- Meech, P. (2006). Corporate identity and corporate image. In J. L'Étang, J., *Public relations*. Blackwell Publishing Ltd.
- Michaelson, G. A., & Michaelson, S. (2010). *Sun Tzu: The art of war for managers. 50 strategic rules updates for today's business* (2.<sup>a</sup> ed.). USA: Adams media.
- Mickey, T. J. (2003). *Deconstructing public relations: public relations criticism*. NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Mintzberg, H. (1987). Five P's for strategy. *California Management Review*, 30, 11-24.
- Moloney, K. (2006). *Rethinking public relations* (2.<sup>a</sup> ed.). London: Routledge.
- Pratt, C. B. (2006). Reformulating the emerging theory of corporate social responsibility as good governance. In C. H. Botan & V. Hazleton, *Public relations theory II*. New York and London: Routledge.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Ramalho, A. (1982). A imagem institucional. In INP/CERP, *Relations Publique Facteur de Communication Social* (pp. 56-68). Lisboa: INP/Cerp.
- Ramalho, A. (1986). Nota introdutória em Palestra, INP.
- Tzu, S. (2007). *A arte da guerra* (9.<sup>a</sup> reimp. da 1.<sup>a</sup> edição de 1994). (T. Cleary, Trans.) S. Paulo: Pensamento.
- van Ruler, B. (2000). The communication grid, a situational model for strategic communications management. In E. Denig & A. Weisink (Eds.), *Challenges in communication. State of art and future trends* (pp. 101-115). IPRA - International Public Relations Association - Gold Paper n°13.
- Vella, K. J., & Melewar, T. C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. In T. C. Melewar, *Facets of corporate identity, communication and reputation* (pp. 03-34). London: Routledge.
- Vercic, D., & Grunig, J. (2000). The origins of public relations theory in economics and strategic management. In D. Moss, D. Vercic, & G. Warnaby, *Perspective on public relations research*. London: Routledge.
- Wilcox, D. L., Autt, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2001). *Relaciones públicas - Estrategias y tácticas* (6.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Person Educación.

II.

.....

CO e RP: uma questão terminológica ou campos distintos?

# Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Uma questão terminológica ou campos distintos? A questão da Comunicação Estratégica

EVANDRO OLIVEIRA

CECS - UMinho e Universidade de Leipzig. Portugal/Alemanha

evandro.oliveira@uni-leipzig.de; oliveira.evandro@gmail.com

## Resumo

Enquanto a discussão distintiva entre a Comunicação Organizacional e Relações Públicas é levantada, postulamos que esses dois paradigmas são parte do que consideramos ser a pré-ciência da Comunicação Estratégica e que a reflexão necessita de ser alargada aos demais paradigmas de estudo da comunicação em contextos organizacionais. Partindo da reflexão sobre esta questão, propomos uma metodologia de análise com origens na sociologia da comunicação e formulamos proposições de consensualização “teórico-aplicadas” e de institucionalização da disciplina na Sociedade Portuguesa de Comunicação e consequentemente na academia e sociedade portuguesas.

**Palavras-chave:** Comunicação Estratégica; Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Comunicação Corporativa; Comunicação de Negócio; Institucionalização; SOPCOM

---

O estudo académico da comunicação nas organizações esteve sempre fragmentado. (Holtzhausen & Zerfass, 2013). Se por um lado, o percurso da própria disciplina é multidisciplinar, por outro, alguns paradigmas da disciplina, como por exemplo as Relações Públicas, surgem da prática para a academia e não no sentido inverso. Assiste-se, desta forma, à existência de estudo académico à volta da comunicação com géneses e investigação em Ciências Sociais e Humanidades; Gestão e Marketing, entre outras (*idem*). Em Portugal, Martins (2012), considera que a produção científica das Ciências da Comunicação se enquadra nas áreas de Ciências Sociais e Humanidades. A este percurso não linear, junta-se o facto do percurso académico dos próprios investigadores e professores da área ser ele próprio bastante diversificado que a nível nacional, quer internacional. No caso Português, um estudo feito por Paula Ribeiro e Teresa Ruão (2011) revela que a criação de uma especialização universitária em Comunicação Estratégica Organizacional em 2009, assim como a intensificação da produção científica a partir do ano 2000, permitem demarcar o que as autoras consideram ser a institucionalização do campo da disciplina em Portugal. Enquanto assistimos à proliferação de cursos dos três ciclos nas áreas da Comunicação e Relações Públicas, assim como à introdução do termo comunicação estratégica em cursos e ou unidades curriculares, enfrentam-se e agudizam-se as

questões de identidade disciplinar. Deste modo, urge a clarificação de o que é que a disciplina de Comunicação Organizacional inclui ou não, e como podemos organizar o corpo teórico e técnico-científico da mesma. Uma tensão latente, que requer urgentemente uma clarificação.

As Relações Públicas enquanto paradigma científico, sentem, por um lado, uma necessidade de legitimação do paradigma teórico e da existência de meta teoria; por outro a necessidade de não subjugar o paradigma a um corpo conceptual aplicado que seja submetido ao corpo teórico do paradigma da comunicação organizacional. Neste contexto, entende-se que o primeiro encontro do Grupo de Trabalho de Comunicação Organizacional e Institucional concretizasse esta necessidade de clarificação no seio académico, não só para coesão do grupo de investigação em Portugal, mas também para uma posição clara e um entendimento com aceitação, ou mesmo, institucionalizado pelo próprio encontro.

As primeiras questões que se nos colocam são: Porque é que só foram escolhidos os termos Comunicação Organizacional e Relações Públicas; e não os termos Comunicação Corporativa e Comunicação de Negócio? Há aqui uma tentativa de etiquetagem dos paradigmas dominantes não consciencializada? Ou trata-se de uma clara lacuna de investigação sobre o corpo científico da área activo em Portugal? Onde é que entra a Comunicação Estratégica no meio desta discussão? Vamos esclarecer a questão das RP e Comunicação Organizacional, para esquecermos o debate em torno da Comunicação Estratégica? Devemos tentar dividir ainda mais uma disciplina científica que ainda não está institucionalizada e emancipada dentro das próprias universidades e demais instituições?

Considerando a designação da disciplina de Comunicação Organizacional como o estudo da comunicação em contextos organizacionais, surge à partida uma necessidade de limitação do próprio campo de estudo. Retomando as reflexões de Durham Peters (1986) “Como é que uma especialidade pode reclamar possuir algo de interesse universal como a Comunicação?” O autor respondia que era como ser “Taiwan e reclamar posse de toda a China, estando numa ilha pequena”. Aplicando a mesma lógica à disciplina da Comunicação Organizacional, como é que um paradigma pode reclamar ser detentor do campo de estudo? Neste sentido, urge clarificar qual é o entendimento comum do estudo da comunicação em contextos organizacionais no seio da academia portuguesa, partindo dos próprios académicos em consenso, num esforço de institucionalização. Propomos que a disciplina de comunicação organizacional seja considerada uma disciplina que integra as Ciências da Comunicação e que tem um enfoque no estudo da Comunicação de, para e na organização, assim como o nível meta comunicativo.

Mesmo assim, surge a dificuldade metodológica de contar a história ou de organizar a disciplina nas suas diversas raízes. Uma metodologia cronológica não é possível, porque sabemos que, ainda hoje, os cursos de comunicação podem estar sediados desde Escolas de Gestão até à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. As raízes mais ancoradas partem de uma perspectiva das Ciências Sociais,

sendo que as Ciências Humanas também reclamam para si o estudo da comunicação. Com esta diversidade na prática do ensino e investigação, arroja-se a necessidade de um imperativo metodológico ou uma abordagem sistemática do tema, para que desta forma, ela em si, científica na metodologia, possa ajudar a contar a história da disciplina da comunicação.

Antes de apresentarmos uma proposta metodológica e a sua declinação em torno da discussão por nós apresentada, acreditamos ser importante clarificar dois temas: o primeiro é a questão da definição de comunicação estratégica e o que a mesma representa, ou pode representar nesta área de estudo; e o segundo é referir o paralelismo entre os despiques emancipatórios das Relações Públicas em relação ao Marketing, com a insinuada necessidade da mesma emancipação em relação à Comunicação Organizacional enquanto disciplina.

As Relações Públicas têm feito um caminho de afirmação, que se intensificou nas últimas décadas. Os estudos das fronteiras entre as Relações Públicas e o Marketing e entre a forma de entender as mesmas, de integrar, interceptar, comparar ou distinguir entre os demais paradigmas ou abordagens; assim como a proposição de uma proposta de enquadramento multidisciplinar, têm acompanhado o estudo da comunicação nas organizações. Assim, assistimos a estudos comparativos no início dos anos 90, com Shelby (1993); seguindo-se dez anos mais tarde Kitchen (2003); Cornelissen (2008); Hutton (2010) e recentemente Mckie e Willis (2012). Outro grupo de estudos são integrativos ou intersectivos, como por exemplo: Varey (2000); Zorn (2002); Van Riel (2003); Theis-Berglmair (2008); Szyzka (2008); Tech, Yeomans (2009); Christensen & Cornelissen (2011, 2013). Os estudos distintivos surgem apenas como reflexões teóricas das Relações Públicas, como por exemplo Grunig, (1998) e Hutton (2010). Por último, há estudos e teorias que propõem uma abordagem multidisciplinar; como a Teoria da Comunicação Corporativa e Relações Públicas de Ansgar Zerfass, 1996, Hallahan *et al.*, (2007) e Goodman & Hirsch (2010), só para nomear alguns. Duas décadas de discussão que não geraram nenhuma linha clara, ou que não conseguiram até ao momento, convencer suficientemente um grupo de académicos a desenvolverem uma reflexão dominante, ou pelo menos sólida, senão mesmo até consensual. Em Portugal, apenas, só agora, 20 anos mais tarde, é que a questão está a ser levantada.

Uma das possíveis saídas para este impasse talvez seja considerar outro termo mais abrangente como aglutinador de diferentes abordagens, não tentando fazer uma divisão académica como um reflexo da prática, mas antes, criando uma divisão académica feita de uma perspetiva teórica e paradigmática; ou seja, com isto postulamos a perspetiva da comunicação do ponto de vista das ciências da comunicação e com isso, do entendimento de comunicação como prática social em contextos organizacionais. Consequentemente, após intensa pesquisa e análise, surge-nos a escolha do termo comunicação estratégica como o termo aglutinador de paradigmas mais adequado. Considerando aqui o resultado de uma discussão de académicos e profissionais em Nova Iorque, que propuseram a definição de Comunicação

Estratégica como “o uso da comunicação, de forma intencional, para atingir os objetivos organizacionais. (Hallahan *et al.*, 2007). No mesmo estudo, Comunicação estratégica é considerada como uma área de conhecimento das Ciências da Comunicação num âmbito que pode ser considerado uma ciência imatura (Kuhn, 1970) ou uma tradição pré-científica (Popper, 1965).

Depois de clarificadas a situação da definição de comunicação estratégica e de uma pequena resenha do percurso da discussão nos últimos 20 anos, consideramos estar em condições para introduzir a metodologia proposta pelos Alemães Löblich & Scheu para escrever a história da disciplina da comunicação. (Löblich & Scheu, 2011). Os mesmos propõem uma reflexão que tem uma forte influência da sociologia da ciência e assenta em três variáveis: Ideias, Bibliografias e Instituições.<sup>1</sup> Esta proposta de estudo indica um caminho no qual os paradigmas são perspectivados na definição de Kuhn em 1962, ou seja, como resultados e avanços científicos reconhecidos universalmente que, por um período, fornecem modelos, problemas e soluções para uma comunidade de investigadores (Kuhn, 1996). Deste modo, seguimos a proposta de Hallahan (2004), para quatro áreas de estudo reconhecidas no campo da comunicação: (1) Comunicação Organizacional; (2) Relações Públicas; (3) Comunicação Corporativa ou Institucional; e (4) Comunicação de Negócios.<sup>2</sup>

Logo, podemos constatar que, antes de um esquema de dominação ou de distanciamento, as quatro áreas que são estudadas na perspectiva da comunicação, correspondem a quatro paradigmas que podem ajudar a entender fenómenos de comunicação estratégica. Sendo que do mesmo modo, esses paradigmas têm registado uma *cross-fertilization* mútua, como, por exemplo, na adopção da perspectiva dos *stakeholders* por parte das Relações Públicas; na integração do modelo da “*communicative organization*” de Modaff (2008) no *Melbourne Mandate* (2012); ou mesmo a proposta de Taylor para a *cross-fertilization* do paradigma de Comunicação Organizacional, com o paradigma de Comunicação Corporativa (Taylor, 2013).

Consequentemente, afirmamos que o caminho da institucionalização da área passa pela necessidade de uma consensualização teórico-aplicada, que possa reforçar a disciplina em Portugal, tanto dentro da Sociedade Portuguesa de Ciências da Comunicação, como dentro da própria academia e da sociedade. Este *loco-modus* aponta, à priori, a necessidade de um passo consciente e coordenado para acelerar a institucionalização da comunicação estratégica e do estudo da comunicação em contextos organizacionais. Arriscamos, consequentemente, avançar com cinco proposições, que submeteremos, sem demora, ao escrutínio e discussão da comunidade científica Portuguesa:

1. O estudo da comunicação em contextos organizacionais (ou seja, a disciplina de Comunicação Organizacional) integra-se nas Ciências da Comunicação

<sup>1</sup> Com esta metodologia, os investigadores Evandro Oliveira e Teresa Ruão estão a desenvolver um estudo sobre “Os quatro paradigmas da comunicação estratégica e o ensino em Portugal”, que foi apresentado no congresso da SOPCOM 2013.

<sup>2</sup> Omitimos Marketing e Publicidade, que o autor agrupou com Relações Públicas por considerar que estas especialidades não se enquadram no nosso campo de estudo.

- e tem como enfoque o estudo da Comunicação de, para e na organização, assim como o nível meta comunicativo.
2. As Relações Públicas são um paradigma acadêmico das Ciências da Comunicação.
  3. A Comunicação, enquanto prática em contextos organizacionais (disciplina de Comunicação Organizacional), tem sido estudada pelos seguintes paradigmas: (1) Comunicação Organizacional; (2) Relações Públicas; (3) Comunicação Corporativa; e (4) Comunicação de Negócio.
  4. O estudo da Comunicação Organizacional na sua vertente aplicada sofreu uma viragem estratégica, que é materializada, entre outras, nas áreas de: (1) Comunicação de Gestão, (2) Comunicação de Mercado, (3) Relações Públicas, (4) Comunicação Técnica, (5) Comunicação Política e (6) Comunicação de Informação Pública.
  5. Os estudos em Comunicação Estratégica são investigações sobre o uso intencional da comunicação para atingir os objetivos organizacionais

Encerramos esta nossa reflexão em *périplus curto*, apelando mais uma vez à unidade e consenso da comunidade de investigação em Comunicação Organizacional, com a resposta de Durham Peters a ele mesmo, anos mais tarde após ter expressado a sua incredulidade:

“Estamos, para o bem e para o mal, encurralados com a Comunicação como um campo de estudo académico (...) a estratégia mais apropriada para o campo institucional é optar pelo que o meu colega Ken Cmiel gosta de chamar o cosmopolitismo de um país pequeno. (...) Se calhar ser uma ilha como Taiwan, não é assim tão mau!” (Peters, 2008).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication A guide to theory and practice*. London: Sage.
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414.
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2013). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. In A. Zerfaß, L. Rademacher, & S. Wehmeier (Eds.), *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven* (pp. 43-72). Wiesbaden: Springer VS.
- Goodman, M. B., Hirsch, P. B. (2010). *Corporate communication. Strategic adaptation for global practice*. New York: Peter Lang Publishing.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 141-162.
- Hallahan, K. (2004). Communication management. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations Vol 1* (pp. 161–164). Thousand Oaks: Sage.

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 03–35.
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2013). Strategic communication – An alternative paradigm and its relation to public relations and organizational communication. In A. Zerfaß, L. Rademacher, & S. Wehmeier, (Eds.), *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven* (pp. 73-94). Wiesbaden: Springer VS.
- Hutton, J. G. (2010). Defining the relationship between public relations and marketing: public relations most important challenge. In R. L. Heath (Ed.), *The SAGE handbook of Public Relations* (pp. 509–520). Thousand Oaks: Sage
- Löblich, M., & Scheu, A. M. (2011). Writing the history of communication studies: A sociology of science approach. *Communication theory*, 21(1), 1-22.
- Kitchen, P. J. (2003). *Public relations. Principles and practice*. London: Thomson Learning.
- Kuhn, T. S. (1996). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Martins, M. L. (2012). A política científica e tecnológica em Portugal e as Ciências da Comunicação: Prioridades e indecisões. In M. K. Kunsch & J. M. Melo (Eds.), *Trabalhos Apresentados no 1º Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana, realizado de 31 de julho a 4 de agosto de 2013, na Escola de Comunicação e Artes de São Paulo* (pp. 331-345). Braga: CECS - Centro de Estudos e Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho.
- McKie, D., & Willis, P. (2012). Renegotiating the terms of engagement: Public relations, marketing, and contemporary challenges. *Public Relations Review*, 38(5), 846-852.
- Melbourne Mandate (2012). The Melbourne Mandate: A call to action for new areas of value in public relations and communication management. Global alliance for public relations and communication management. Acedido em Julho de 2013 de <http://melbournemandate.org/globalalliancepr.org/wp-content/uploads/2012/11/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf>
- Modaff, D. P., DeWine, S., & Butler, J. (2008). *Organizational communication: foundations, challenges, and misunderstandings* (2.ª ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Peters, J. D. (1986). Institutional sources of intellectual poverty in communication research. *Communication Research*, 13(4), 527–559.
- Peters, J. F. (2008). Institutional opportunities for intellectual history in communication studies. In D. W. Park & J. Pooley (Eds.), *The history of media and communication research: Contested memories* (pp. 143-162). New York: Peter Lang.
- Popper, K. R. (1965). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge* (2.ª ed.). New York: Basic Books.
- Ribeiro, P. C., & Ruão, T. (2012). Tendências da pesquisa em comunicação organizacional em Portugal: Um estudo desde 1990 a 2009. In J. Azevedo & M. L. Martins (Eds.), *Atas do VII Congresso SOPCOM: Meios Digitais e Indústrias Criativas - Os Efeitos e os Desafios da Globalização* (pp. 3332-3347). Porto, Portugal: SOPCOM e CETAC.MEDIA da Universidade do Porto.
- Shelby, A. N. (1993). Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships, *Journal of Business Communication*, 30(3), 241-67.
- Szyska, A. (2008). Corporate communication revisited: Integrating business strategy and strategic communication. In A. Zerfass, Betteke Van Ruler & K. Sriramesh (Eds), *Public relations research, European and international perspectives and innovations* (pp. 65-96). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.



- Taylor, J. (2013). Organizational communication at the crossroads. In D. Robichaud, & F. Cooren (Eds.), *Organization and organizing. Materiality, agency, and discourse*. New York: Routledge.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. Edinburgh: Prentice Hall.
- Theis-Berglmair, A. M. (2008). Organizational communication and public relations: A conceptual framework for a common ground. In A. Zerfass, Betteke Van Ruler & K. Sriramesh (Eds.), *Public relations research, European and international perspectives and innovations*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Van Riel, C. B. M. (2003). Defining corporate communication. In P. S. Bronn & R. Wiig (Eds.), *Corporate communication: A strategic approach to building reputation*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Varey, R. (2000). A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management*, 4(4), 328-340.
- Zerfaß, A. (1996). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer theorie der unternehmenskommunikation und public relations. Opladen: Westdt. Verl.
- Zorn, T. E. (2002). Converging within divergence: Overcoming the disciplinary fragmentation in business communication, organizational communication, and public relations. *Business Communication Quarterly*, 65(2), 44–53.

## Olhares cruzados sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas à luz do paradigma da complexidade

JOÃO FIGUEIRA

CEIS20 - Universidade de Coimbra

jjfigueira@sapo.pt

### Resumo

Quais os caminhos que a comunicação organizacional e as relações públicas trilham, que complementaridade, pontos de contacto ou de diferença existem entre elas? O ponto de vista na resposta que damos a estas perguntas está situado no paradigma da complexidade, que Morin (2008) e Baldissera (2008, 2009) nos propõem e que é seguido no presente trabalho.

Partindo da ideia de que uma organização vive numa realidade onde a segurança e a certeza absolutas e estavelmente consideradas não existem (Morin, 2008), isso significa que há um capital de imprecisão, tanto nos fenómenos como nos conceitos, que o problema teórico da complexidade procura dar. A comunicação, por seu lado, é entendida como um processo de construção e disputa de sentidos (Baldissera, 2008), o que releva, nesta linha de pensamento, o papel das relações públicas enquanto “filosofia de relacionamento estratégico”, segundo a expressão de Baldissera (2009).

**Palavras-chave:** Complexidade; organização; comunicação; relações públicas

---

Felizmente ou infelizmente, afirma Edgar Morin (2008, p. 129), “todo o universo é um *cocktail* de ordem, de desordem e de organização. Estamos num universo donde não se pode afastar o imprevisto, o incerto, a desordem”. O mesmo autor sustenta que “o mercado é uma mistura de ordem e desordem (2008, p. 129), razão pela qual entende que uma empresa ou uma organização, situadas numa ambiência de incerteza enfrentam e vivem numa realidade onde a segurança e a certeza absolutas e estavelmente consideradas não existem.

O ponto de vista de Morin aqui expresso remete para a ideia da complexidade como paradigma. Tal significa, em sua opinião, que existe uma coincidência entre a complexidade e uma parte da incerteza, embora Morin (2008, p. 52) defenda que “a complexidade não se reduz à incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados”. Aquilo que o problema teórico da complexidade propõe é que se recen-tre o debate em torno da complexidade organizacional, uma vez que a imprecisão dos fenómenos e dos conceitos a isso obrigam, além de que é sua ambição concetual atender às articulações entre domínios disciplinares distintos, dado que “o pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional” (Morin, 2008, p. 9).

Querera isto dizer que o pensamento complexo, como Morin (2008) o expressa, recusa a clareza, a ordem e o determinismo? Evidentemente que não. Considera-os,

sim, “insuficientes”, porquanto “não se pode programar a descoberta, o conhecimento nem a ação” (Morin, 2008, p. 121), o que significa que a posição teórica que nos é proposta por este mesmo autor visa constituir, simultaneamente, um alerta e uma abertura de espírito para o que é novo e inesperado. “O pensamento simples resolve os problemas simples sem problemas de pensamento. O pensamento complexo não resolve ele próprio os problemas, mas constitui uma ajuda à estratégia que pode resolvê-los”, sustenta a este respeito Morin (2008, p. 121).

Mas de que falamos, então, quando falamos de comunicação organizacional? A expressão contém, desde logo, duas ideias dentro de si mesma: comunicar e organizar. Ora, comunicar é um processo de comunicação, porque “implica escolher um repertório de conhecimentos, formais ou vividos, um vocabulário e um objetivo”, (Silva, 2008, p. 8), que leva a que o discurso seja pensado e construído tendo em conta os fins em jogo: “convencer, seduzir, enternecer, disciplinar, punir, emocionar” (Silva, 2008, p. 8). Daí, que toda a organização discursiva tanto possa ser feita de forma espontânea como calculada, correspondendo esta hipótese às situações em que se “atua racionalmente com o objetivo de alcançar resultados comunicacionais previamente fixados (Silva, 2008, p. 8).

À luz da complexidade como paradigma, a “comunicação é o processo de construção e disputa de sentidos” (Baldissera, 2008, p. 33) no âmbito das organizações, o que implica que a comunicação se caracterize por ser uma relação entre pelo menos dois – o eu e o outro – ou seja, identidade-alteridade; sujeito-sujeito; empresa-público. Tal disputa de sentido inscreve-se na noção defendida por Foucault, para quem toda a relação é uma relação de forças, isto é, a comunicação é uma busca pelo poder. Assim sendo, a construção de sentido é realizada num quadro relacional dinâmico, embora, como afirma Baldissera, sem ignorar que “os sujeitos em relação comunicacional nem sempre sabem que estão disputando sentidos, pois não se trata de algo necessariamente consciente” (2008, p. 36).

Organização e comunicação encontram-se, assim, intimamente ligadas, podendo dizer-se que uma conduz à outra, que se influenciam reciprocamente, que a vida de uma depende da respiração e do palpitar da outra.

Karl Popper (1995) dizia que habitamos um mundo de refutação de erros e não de confirmação de verdades. Edgar Morin, por seu lado, considera que “estamos condenados ao pensamento inseguro, a um pensamento crivado de buracos, a um pensamento que não tem fundamento algum de certeza. Mas todos somos capazes de pensar, nestas condições dramáticas” (Morin, 2008, p. 101).

Ora, o pensar nas atuais condições leva-nos a ver as organizações como corpos vivos que se relacionam e atualizam, numa lógica de existência da própria organização – essa entidade social e historicamente construída na visão desnaturalizada de que nos falam Cunha, Cunha & Mendonça (2010). Entendimento esse, aliás, que se filia no pensamento de Czarniawska (1999), para quem o mundo e, portanto, também as organizações, são resultado de uma construção, o que significa que existem outras possibilidades e alternativas ao mundo que alguns julgam como “natural”.

No quadro de ação das organizações assume especial relevância o estabelecimento e materialização de relações com os respetivos públicos. Como? Potencializando o diálogo, “a circulação de informações e a participação dos diferentes sujeitos” (Baldissera, 2009, p. 9), a que acrescem ainda os objetivos de:

“criar e/ou fortalecer espaços para a realização da diversidade; fomentar a escuta organizacional como dinamizadora de aprendizagem, criação, inovação e desenvolvimento ecossistematicamente comprometido; legitimar a organização e seu fazeres; agir ética e estrategicamente para fortalecer a organização; e compreender os diferentes cenários para, a partir do viés da comunicação articulada aos demais subsistemas organizacionais, lidar com a incerteza, com as ameaças e as oportunidades” (Baldissera, 2009, p. 9).

Tais práticas da vida quotidiana das organizações inscrevem-se na órbita de ação das relações públicas – essa profissão a que Renato Póvoas chama a arquiteta “de toda a estrutura comunicacional da organização” (2009, p. 58). Estamos, pois, diante de uma profissão que, não obstante a diversidade de abordagens de que tem sido alvo, constitui matéria de estudo e pesquisa crescente ao longo das últimas três décadas, fruto, em boa parte, também do protagonismo que foi conquistando, mercê das mudanças económicas, sociais e políticas registadas nesse período. Isto é, a emergência e consolidação da nova economia global referida por Weaver (2001), ainda antes da grande explosão ao nível das tecnologias de comunicação e da afirmação própria da comunicação à escala global como hoje a conhecemos e praticamos, explicam sumariamente o crescente debate, estudo e interesse pelas relações públicas.

É claro que a importância e protagonismo que elas têm merecido variam consoante os países e, mesmo entre estes, poderíamos até dizer que o seu papel e tradição é bastante diverso, consoante olhemos para a realidade norte-americana e europeia. Em Portugal, é sabido que se trata de uma profissão jovem, no sentido de que apenas surge, entre nós, nos anos 60 do século passado. E só duas décadas mais tarde as Relações Públicas começam a ser matéria de estudo superior, por norma inseridas no campo disciplinar das Ciências da Comunicação. Atualmente, contam-se cerca de 40 cursos superiores naquela área, embora “apenas nove incluem na sua denominação a expressão Relações Públicas” (Sebastião, 2012, p. 31). Esta “pouca utilização da expressão é também identificável nos títulos das teses de mestrado e de doutoramento apresentadas na academia portuguesa” (Gonçalves *apud* Sebastião, 2012, p. 31).

Por outro lado, “a profissão continua a confundir-se com funções comerciais ou de gentileza” (Sebastião, 2012, p. 33), em consequência de alguns problemas de identidade, ao mesmo tempo que “tem dificuldades em ser reconhecida” (Sebastião, 2012, p. 33) e em vingar no frágil tecido empresarial português, dominado, como se sabe, por pequenas e médias empresas, as quais, não tendo tradição nem cultura de investimento no domínio das relações públicas, vêem agravada essa possibilidade sempre que há uma crise económica.

Dito isto, centremo-nos, então, no papel das relações públicas como “filosofia de relacionamento estratégico”, na expressão de Baldissera (2009, p. 11), e cuja ação é realizada entre uma dada entidade, individual ou coletiva, e a sua alteridade. Neste

contexto, aquilo que se espera de um profissional de relações públicas é que ele promova e leve a cabo processos de “investigação e interpretação de relacionamentos, definição de estratégias e seleção, construção e circulação de sentidos, mediante processos de significação/comunicação, para a legitimação da entidade e de suas ações” (Baldissera, 2009, p. 11).

Tal entendimento tem uma visão bastante mais alargada do papel das relações públicas, do que encontramos quando apenas é vista, interpretada e circunscrita aos contactos com os media, elaboração de campanhas e ações afins. A nossa visão é, neste aspeto, coincidente com a de Baldissera (2009), porquanto consideramos que o centro da ação e o enfoque da função das relações públicas deve estar situado no plano da ação estratégica, “em que os relacionamentos são qualificados mediante processos de significação/comunicação, em perspetiva dialógico-recursiva (complexidade) e de diálogo” (Bakhtin *apud* Baldissera, 2009, p. 12).

O epicentro do seu trabalho deixa, assim, de estar localizado numa qualquer plataforma que apenas se preocupa com os *transfers* de comunicação e de visibilidade, para se situar no lugar da “legitimação ecossistemicamente comprometida” (Baldissera, 2009, p. 12). É verdade que, no caso português, “a assessoria de imprensa mantém-se como o serviço mais procurado, face ao desejo de amplificação mediática das ações das organizações-clientes” (Sebastião, 2012, p. 35), donde resultará, depois, um ganho de visibilidade. Daí, que tanto os processos ligados à circulação de informação e de ampliação da visibilidade da respetiva organização devam estar presentes no trabalho das relações públicas. Porém, o nosso entendimento, é que tais frentes de trabalho inserem-se no processo de legitimação (e institucionalização) isto é, são meios e instrumentos ao serviço de uma finalidade e, por isso, não devem reduzir-se às tarefas de informação e de visibilidade.

Como lugar estratégico, as relações públicas “ampliam os lugares e processos de escuta procurando compreender a diversidade de ideias e posturas dos públicos, interpretar tal diversidade e, em diálogo, (re)construir a rede simbólica da entidade” (Baldissera, 2009, p. 12).

Esta visão remete-nos para uma ideia do exercício das relações públicas que as compreende como algo que proporciona e potencia uma relação dialética entre as organizações e os públicos, sem nunca perder de vista que uma das suas funções essenciais é justamente zelar pela qualificação desse mesmo relacionamento num quadro de defesa dos interesses legítimos da organização e conseqüentemente do seu desenvolvimento e fortalecimento.

No âmbito destas funções cabe, naturalmente, todo o trabalho de gestão que Cutlip, Center & Broom (1999) consideram ser uma atribuição essencial das relações públicas no estabelecimento de relações de mútuo benefício entre a respetiva organização e os públicos, a que podemos ainda juntar a perspetiva de Grunig & Hunt (1984), que as vêem como gestoras da comunicação entre a organização e os seus públicos.

Finalmente, importa observar os pontos de aproximação, complementaridade e de identidade dos dois subsistemas aqui em causa: comunicação organizacional e

relações públicas. O primeiro, recorde-se, abarca os estudos centrados na construção de sentidos e entende que a comunicação é um elemento indissociável da organização. A sua atenção está muito focada nos processos comunicacionais, independentemente da sua natureza e dos instrumentos utilizados. Por outras palavras, “no âmbito das relações organizacionais, o que for considerado comunicação será objeto da comunicação organizacional, pois objetiva sua qualificação” (Baldissera, 2009, p. 13).

As relações públicas, por seu turno, abarcam as pesquisas e as práticas especialmente centradas na construção e qualificação de relacionamentos estratégicos, tendo em vista a legitimação da organização e o seu desenvolvimento. À luz deste raciocínio, as relações públicas são responsáveis pela gestão da comunicação organizacional, no que diz respeito a todos os processos comunicacionais que de algum modo têm capacidade para “interferir na qualidade dos relacionamentos e na legitimação da organização” (Baldissera, 2009, p. 14).

É desejável e prudente, no entanto, termos a consciência de que, embora considerando o profissional de relações públicas como sendo o gestor da comunicação organizacional, esta não está sempre por inteiro e na sua totalidade sob a esfera de ação das relações públicas, assim como será limitativo circunscrever a ação destas apenas à comunicação organizacional. Como afirma a este propósito Rudimar Baldissera (2009), há sempre algo a mais ou a menos. O mesmo é dizer que as dinâmicas inerentes a cada um dos campos e até as perspetivas diferenciadas como eles são entendidos e vivenciados mantêm o debate vivo, aceso e por isso longe de estar encerrado.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldissera, R. (2008a). Por uma compreensão da comunicação organizacional. In C. Scroferneker (Org.), *O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade* (pp. 31-50). Porto Alegre: Edipucrs.
- Baldissera, R. (2008b). Comunicação organizacional: Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In I. Oliveira, & A. Soares, (Org.), *Interfaces e tendências da Comunicação no Contexto das Organizações* (pp. 149-177). São Caetano do Sul: Difusão.
- Baldissera, R. (2009a). Comunicação organizacional na perspetiva da complexidade. *Organicom*, 10(11), 115-120.
- Baldissera, R. (2009b). Reflexões sobre comunicação organizacional e relações públicas: Tensões, encontros e distanciamentos. In INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 32 Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, 4 a 7 de setembro de 2009.
- Cunha, M., Cunha, J., & Mendonça, S. (2010). *Empresa, progresso e contestação: O primeiro século de estudos organizacionais*. Lisboa: Sílabo.
- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (1999). Introduction to Contemporary Public Relations. In *Effective Public Relations* (8.ª ed.) (pp. 01-28). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Czarniawska, B. (1999). *Writing Management: Organization theory as a literary genre*. Oxford: University Press.

- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Morin, E. (2008). *Introdução ao pensamento complexo* (5.ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Popper, K. (1995). *Televisão: Um perigo para a democracia*. Lisboa: Gradiva.
- Sebastião, S. (2012). Relações públicas: A comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(12), 23-42.
- Silva, J. (2008). Apresentação. In C. Scroferneker, (Org.), *O Diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade* (pp. 7-10). Porto Alegre: Edipucrs.
- Weaver, C. (2001). Dressing for battle in the new global economy: Putting power, identity, and discourse into public relations theory. *Management Communication Quarterly*, 15(2), 279-288.

## Relações Públicas, Comunicação Organizacional e empresarial: exposição da atual sociedade tecnológica Luso-Brasileira

JOSÉ GABRIEL ANDRADE

Faculdade de Ciências Humanas – UCP

jgandrade@ucp.pt

### Resumo

Este artigo explora os conceitos de Relações Públicas e Comunicação Organizacional junto da atual sociedade tecnológica luso-brasileira. Abordaremos os conceitos de *medias sociais* e as ferramentas disponibilizadas para as Relações Públicas, confrontando uma revisão da literatura com alguns exemplos das práticas emergentes nas organizações.

Partindo do entendimento compartilhado por académicos e profissionais de uma profunda mudança nas relações públicas com a chegada das novas tecnologias de informação e comunicação, o presente trabalho pretende esclarecer 1) mudança nos conceitos de Relações Públicas e Comunicação Organizacional e a relação com os consumidores que produzem e reproduzem informações criando um novo *mix* de comunicação; e 2) identificar o actual cenário das Relações Públicas em Portugal e no Brasil a fim de traçar um paralelo com a Comunicação Organizacional procurando uma defesa dos conceitos de Relações Públicas.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Comunicação Organizacional; *medias* sociais; mix de comunicação; Portugal; Brasil

---

Os efeitos das tecnologias digitais trouxeram profundas mudanças sociais - ou como resultado da interação entre as tecnologias digitais e os usuários - tal afirmação é reconhecida por várias teorias macrossociológicas como a teoria da estruturação de Giddens (1991), o conceito de liquefação de Bauman (2000) e a teoria da sociedade em rede de Castells (2005).

No entanto, dentro do campo académico de relações públicas, a maioria dos autores tem mais foco nas mudanças particulares e concretas que os *medias* sociais - como ferramentas de comunicação alternativas ou complementares - introduziram nas práticas diárias e atribuições do profissional de RP. A literatura é rica em estratégias e práticas específicas para os *medias* sociais, como os mais utilizados: Facebook (Levy, 2010; CIPR, 2012) também no Twitter (Israel, 2009; Micek, Micek e Whitlock, 2009) ou no YouTube (Evans, 2010; Scott, 2010). Outras contribuições abordam os *medias* sociais em geral, mas são igualmente focadas em sua conceituação como ferramentas cujas especificidades exigem adaptações das práticas de relações públicas mais comuns, tais como comunicados de imprensa, *press kits* ou publicação, quer sejam novas práticas como a disponibilização ou masterização com software de editoração. Campos científicos contíguos, como marketing, comunicação



organizacional e teoria organizacional apresentam perspectivas mais amplas sobre os efeitos dos *medias* sociais na comunicação, nas organizações e na sociedade em geral. Mais recentemente, estas abordagens mais amplas também podem ser encontradas entre os académicos das “relações públicas”.

As principais consequências da proliferação dos *medias* sociais, identificadas nessas abordagens mais amplas, são a complexificação das próprias organizações e seu contexto (Davis, 2009; Cornelissen, 2011), bem como a indefinição das fronteiras entre as organizações e seus exteriores (Miller, 2009; Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2011). Davis (2009) destaca o aumento de informação que circula nas redes digitais, resultando em organizações que têm que se esforçar para chamar a atenção dos seus *stakeholders* em um ambiente cheio de mensagens e estímulos.

As possibilidades de capacitação que os *medias* sociais fornecem aos seus usuários, que estão se tornando prosumers (Castells, 2005; Tapscott & Williams, 2006) ou *producers* (Bruns, 2008) capazes de gerar “auto comunicação de massa” dos seus próprios conteúdos (Castells, 2009), são um lado da moeda, o que significa que o outro lado é uma grave perda de controlo da comunicação das organizações. Essa perda de controlo é considerada por muitos como o principal problema que os *medias* sociais representam para as organizações e para os profissionais de relações públicas em particular (Postman, 2008; Scott, 2010).

Este argumento é o principal fundamento para os autores que, seguindo Grunig e Hunt (1984), relacionam os *medias* sociais e uma mudança dos modelos assimétricos tradicionais de relações públicas para práticas mais simétricas (Kunsch, 2003; Solis & Breakenridge, 2009; Scott, 2010; Macnamara & Zerfass, 2012). Embora as práticas de relações públicas de muitas organizações ainda dependam de modelos de comunicação e processos assimétricos e lineares, como a criação e divulgação de informações (por exemplo, comunicados de imprensa, conferências de imprensa, campanhas publicitárias, ações de patrocínio), sem considerar o feedback ou a relevância desta informação para o seus públicos, esses modelos de comunicação assimétricos são atractivos para as organizações porque parece que lhes permitem controlar as mensagens divulgadas através dos meios de comunicação de massa (ou seja, imprensa, rádio e televisão), eles não são mais adequados às práticas de comunicação emergentes habilitados por interatividade dos *medias* sociais. Além disso, alguns profissionais de comunicação estão começando a questionar a precisão de imprensa, enquanto a internet e os *medias* sociais fornecem-lhes as ferramentas para uma análise minuciosa da informação divulgada pelas organizações. O modelo linear de comunicação convida o maior número de assessorias de imprensa para enviar seus comunicados de imprensa para os meios de comunicação de massa sem perguntar se é relevante a informação que é enviada. De acordo com uma pesquisa realizada em 2008, a jornalistas brasileiros, para o “Mega Brasil de Comunicação” e para o site “Comunique-se” (site de notícias dedicado aos profissionais dos meios de comunicação) (Rossi & Azevedo, 2008), a grande maioria dos jornalistas responderam que a imprensa que os atinge tem pouca informação relevante; tem erros

de português, tem textos longos; e soam como se fossem escritos por advogados. Com as críticas sofridas pelos jornalistas, formadores de opinião, e com as mudanças geradas pela sociedade da informação, as organizações se deparam com uma nova realidade. Esta mudança na mentalidade das empresas de como se comunicar com os os meios de comunicação de massa também é perceptível na comunicação interna que os diretores têm com os funcionários de suas empresas.

A comunicação não é mais linear, de cima para baixo, é necessário agora uma forma mais participativa, permitindo mais fluxos comunicativos. Assim, as características tecnológicas dos *medias* sociais como ferramentas e sua crescente penetrabilidade e onipresença, como características contextuais de nossas vidas cotidianas, exigem mais simetria nas relações públicas e na comunicação organizacional em geral. No entanto, outros autores (Edwards & Hodges, 2011) apontam para o fato de que as organizações estão coletando uma quantidade enorme de informações sobre os seus clientes (e outras partes interessadas) através dos *medias* sociais - as chamadas grades de dados - assim argumentando que isso deve ser levado em conta quando é considerado o equilíbrio de poder entre as organizações e seus clientes.

As abordagens mais particularizadas (Breakenridge de 2012; Theaker & Yaxley, 2012), com foco nas adaptações necessárias nas práticas de relações públicas e também no surgimento de novas práticas originais, tanto de acordo com os meios de comunicação de massa de características tecnológicas sociais e padrões de uso, embora aparentemente inovadores, não representam uma mudança paradigmática na natureza das relações públicas. O argumento mais forte em relação a essa noção de mudança de paradigma é a mudança de uma comunicação assimétrica (e relacionamento) entre as organizações e as partes interessadas de uma forma mais simétrica, mas esta ainda é uma proposição discutível, como apresentado anteriormente.

Miller (2009), argumentando que as relações públicas estão assumindo um papel preponderante na comunicação organizacional, devido ao fato de que os *medias* sociais estão relacionados às crises de comunicação mais frequentes, já não é focada exclusivamente nas relações públicas, mas na sua relação com outros tipos de comunicação organizacional. Cornelissen (2009) também sugere que a indefinição das fronteiras entre as organizações e as partes interessadas resulta na mesma indefinição entre marketing, relações públicas e de comunicação interna, contribuindo para o alargamento das funções de cada um e também a sobreposição entre eles. Estas observações são o ponto de partida para uma reflexão sobre as mudanças na natureza das relações públicas, além de suas práticas profissionais concretas, trazidas pelos *medias* sociais.

Abordagens mais amplas que conceituam os *medias* sociais não como ferramentas, mas como características contextuais e estruturação da sociedade contemporânea oferecem a noção de que as relações públicas estão passando por uma mudança de paradigma, tanto como uma área profissional, e como um campo acadêmico. Li e Bernoff (2008) sugerem que o termo para descrever o crescimento exponencial, tanto do número de usuários como quanto ao alcance dos *medias* sociais é a profundidade dos efeitos dos meios de comunicação social. Além disso, Qualman (2009)

destaca que os *medias* sociais não são uma moda passageira, e por isso é inevitável para as organizações lidar com os *medias* sociais como um recurso de estruturação de seu ambiente e de si mesmos. Tapscott e Williams (2010) afirmam que estamos vivendo em um *macrowikinomics*, como os efeitos dos meios de comunicação social são sentidos não só na economia, mas em todas as esferas da sociedade.

Na questão da comunicação organizacional, vários autores enfatizam a necessidade de uma maior coerência e consistência nas comunicações, exigida pelo ambiente cada vez mais info-desordenado e pela multiplicidade e complexidade dos canais de comunicação disponíveis para as organizações, incluindo os *medias* sociais. O conceito de comunicação integrada tem sido sugerido para descrever a coordenação e articulação entre departamentos organizacionais e/ou funções tradicionalmente diferentes, como as relações de marketing, comunicação e público, que muitas vezes se comunicam os mesmos problemas (ou diferentes aspectos das mesmas questões) e partem dos mesmos objetivos. Esta crescente necessidade de consistência se baseia na suposição de que múltiplas e diversificadas - mas coerentes formas de comunicação - irão resultar em uma imagem organizacional mais consolidada e reputada.

Cheney *et al.* (2011) descrevem a comunicação integrada da seguinte forma:

“[...]” Comunicação integrada “é a noção de que as organizações, a fim de estabelecer sua presença e legitimidade no mercado, devem comunicar de forma consistente em diferentes públicos e diferentes meios de comunicação. Ao coordenar e alinhar todas as mensagens da organização (incluindo visões, estratégias e temas de identidade), as organizações buscam a comunicação integrada esperando criar uma impressão unificada do que a organização é o que ela significa” (Cheney *et al.*, 2011: 126).

Kunsch (2003) afirma que é necessário um novo *mix* de comunicação organizacional (Imagem 1), a fim de incorporar, de forma integrada, as novas ferramentas e práticas de comunicação. A autora destaca o papel das relações públicas na comunicação organizacional argumentando que esse novo *mix* de comunicação deve ser estrategicamente integrado e interativo, embora centrados nas relações públicas a fim de promover benefícios mútuos para a organização, seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. Kunsch descreve a comunicação integrada como uma “[...] filosofia que orienta a convergência de diferentes áreas e permite ação sinérgica.” (Kunsch, 2003: 150), acrescentando que “[...] a comunicação corporativa, marketing, relações públicas e comunicação interna são unidos em um mix de comunicação organizacional” (Kunsch, 2003: 150).

O conceito de Breakey (2008) de RP 2.0, embora aparentemente focado no impacto das características tecnológicas dos meios de comunicação social sobre as práticas de relações públicas, é apresentado como uma mudança na mentalidade do profissional de RP em vez de nas práticas profissionais. Além disso, essa mudança de mentalidade é precisamente a partir de uma relação assimétrica com as partes interessadas para uma interação mais simétrica, de divulgar as “conversas” das organizações.



Fonte: Margarida M. Krehling Kunsch

Imagem 1

Tendo confrontado estas duas perspectivas presentes na literatura - uma mais focados em recursos tecnológicos e práticas de relações públicas, o outro mais focado em fatores contextuais e conceitos de RP e Comunicação Organizacional - pretendemos identificar o actual cenário das RPs em Portugal e no Brasil e tentar traçar um paralelo com a Comunicação Organizacional.

Em Portugal, a Palavra RP está negativamente associada aos organizadores de festas e eventos e, muitas vezes, aos porteiros de discoteca. O mesmo passou-se no Brasil até a década de 1980. Desde a regulamentação da profissão no Brasil, em 1967, muitas atividades foram realizadas por diversas instituições, entre entidades representativas de classe, universidades, grupos autónomos e profissionais da área de RP no sentido do reconhecimento do seu papel e de sua potencialidade em diversos setores da sociedade.

Sendo uma profissão relativamente recente no Brasil, uma das primeiras iniciativas nesse sentido foi a campanha “Relações Públicas. O profissional no lugar certo”, do ano de 1982. Ela foi divulgada pela ABRP-DF (Associação Brasileira de Relações Públicas - seção do Distrito Federal) essa acção de comunicação conseguiu alterar o nome dos organizadores de festas e eventos – assim como os porteiros de discoteca para o estrangeirismo de “*promoter*”.

Ainda em 2010, a telenovela da Rede Globo *Passione* tentou apresentar o vilão da história como “Relações Públicas”. Uma acção do Conferp (Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas) fez com que o autor da novela mudasse o enredo fazendo com que outra personagem apresentasse ao público as habilidades necessárias para a profissão das Relações Públicas.

Em Portugal é de notar o constante trabalho da APCE (Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa) na defesa dos profissionais de comunicação empresarial e das Relações Públicas que, muitas vezes, trabalha isoladamente sem a participação de diversas instituições, entre entidades representativas de classe, universidades, grupos autónomos e profissionais da área de RP. Claro que no Brasil os problemas

dos profissionais são diversos, mas em Portugal é necessário um trabalho de RP para a imagem do profissional de RP.



Imagem 2

Nos dois lados do Atlântico percebemos a alta competência dos profissionais de Relações Públicas tanto nas agências como nas organizações, como é o caso da Pirâmide das RP trabalhado por nós em 2012 (Andrade & Dias, 2012) furto de uma investigação na TAP – Transportes Aéreos Portugueses dentro do departamento de comunicação e relações públicas.

Assim concluo que na actual sociedade em rede com *producers* utilizando auto comunicação de massa e com as organizações cada vez preocupada com *os media* sociais, Relações Públicas – Comunicação Organizacional – Comunicação de Empresa – Comunicação Corporativa devem estar cada vez mais próximas, trabalhando em *unidade* e muitas vezes sobrepondo-se umas às outras nomenclaturas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. London: Polity Press.
- Berg, B. (1989). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Ally and Bacon.
- Bratton, S. & Evans, D. (2008). *Social media marketing: An hour a day*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences*. New Jersey: FT Press.
- Breakenridge, D. (2012). *Social media and Public Relations: Eight new practices for the PR professional*. New Jersey: FT Press.

- Brogan, C. (2010). *Social media 101: Tactics and tips to develop your business online*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bruns, A. (2008). *Blogs, wikipedia, second life, and beyond: From production to produsage*. New York: Peter Lang.
- Castells, M. (2005 [1996]). *A era da enformação: Economia, sociedade e cultura, Vol.1 – A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices* (2.<sup>a</sup> ed.). Longe Grove: Waveland Press.
- CIPR (2012). *Share this: The social media handbook for PR professionals*. New York: Wiley.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (3.<sup>a</sup> ed.). London: Sage.
- Davis, M. (2009). *The fundamentals of branding*. Lausanne: AVA Academia.
- Edwards, L. and Hodges, C. (2011). *Public relations, society and culture: Theoretical and empirical explorations*. London: Routledge.
- Evans, L. (2010). *Social media marketing: Strategies for engaging in facebook, twitter and other social media*. Indianapolis: Que Publishing.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford: Stanford University Press.
- Halligan, B. & Shah, D. (2010). *Inbound marketing: Get found using google, social media and blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hay, D. (2009). *A survival guide to social media and web 2.0 optimization: Strategies, tactics and tools for succeeding in the social web*. Texas: Dalton Publishing.
- Israel, S. (2009). *Twitterville: How businesses can thrive in the new glonal neighborhoods*. New York: Penguin Group.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Summus.
- Levy, J. (2010). *Facebook marketing: Designing your next marketing campaign*. Boston: Pearson Education.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Macnamara, J. & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The challenges of balancing openness, strategy and management. International Communication Association 2012 Conference. Phoenix.
- Micek, D., Micek, J. P., & Whitlock, W. (2009). *The twitter handbook: How social media and mobile marketing is changing the way we do business and market online*. New York: Morgan James Publishing.
- Miller, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes*. New York: Wadsworth.
- Postman, J. (2008). *SocialCorp: social media goes corporate*. Berkeley: New Riders Press.

- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and make business*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Scott, D. (2010). *The new rules of PR and marketing: How to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the public back in public relations: How social media is reinventing the aging business of public relations*. New Jersey: FT Press.
- Tapscott, D. & Williams, A. (2006). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. New York: Penguin Group.
- Tapscott, D. & Williams, A. (2010). *Macrowikinomics: Rebooting business and the world*. New York: Portfolio Hardcover.
- Theaker, A., & Yaxley, H. (2012). *The public relations strategic toolkit: An essential guide to successful public relations practice*. London: Routledge.
- Thompson, J. B. (1995). *The media and modernity: A social theory of the media*. Cambridge: Polity Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

III.

.....

Outros contributos temáticos



## Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social

SARA BALONAS

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – Universidade do Minho*  
sarabalonas@ics.uminho.pt

### Resumo

Sendo a comunicação estratégica o alinhamento da comunicação com a estratégia global da empresa com o objetivo de aumentar o seu posicionamento estratégico (Argenti *et al.*, 2005), as políticas de responsabilidade social empresarial não podem ser deixadas à margem desta narrativa. E por que razão? Porque se tornaram um tópico de gestão. Na verdade, nunca como hoje as expectativas das comunidades e dos cidadãos estiveram tão voltadas para as empresas.

No presente artigo, concentramo-nos na importância que os públicos internos poderão ter numa estratégia de responsabilidade social empresarial consistente e sustentável. A dimensão interna da responsabilidade social e a forma como a organização a percebe parece-nos central na construção de uma estratégia global, sistémica e autêntica. Tudo isto como condição de construção de confiança e de reputação das empresas.

**Palavras-chave:** Comunicação na organizações; público interno; responsabilidade social empresarial; confiança; reputação

---

### O PODER DO COLABORADOR COMUM

Em primeiro lugar, olhemos para a comunicação com a *cola* das organizações (Taylor, 1993) quer ao nível da disseminação de normas de atuação e de orientações funcionais, quer ao nível motivacional. Além da função organizacional – do sentido de um todo coletivo - a comunicação poderá ser entendida como estratégica – se orientada para um objetivo, com ações e medidas convergentes, concebidas com uma determinada intencionalidade. Pode assim constituir uma ferramenta estratégica inestimável num tempo em que o foco no colaborador parece ganhar uma importância acrescida, sobretudo em países fustigados por prolongadas crises económicas. À instabilidade de um ambiente externo deve corresponder um reforço do alinhamento corporativo e uma intensificação do diálogo entre pares e entre pares e chefias, como indicadores de uma estrutura transparente nos seus propósitos, autêntica nas suas condutas, logo, mensageira de estabilidade (ou da estabilidade possível). A comunicação quanto criadora de *safety nets* (Ruão *et al.*, 2010), surge revalorizada neste contexto.

Claramente, o ambiente social das organizações merece uma redobrada atenção ao nível da gestão de topo e na construção do sistema de mensagens decorrentes das decisões de gestão. Se a comunicação é uma ferramenta reconhecida como

parte do que a organização é, é na sua competência estratégica que reside o cerne de um ambiente corporativo que corresponde aos objetivos empresariais.

O mais recente estudo da Edelman Trust Barometer<sup>1</sup> (2014) aponta precisamente para as expectativas que os cidadãos têm relativamente às organizações. De acordo com o sumário executivo relativo a este barómetro, no caso português, a relação com os colaboradores – aí identificada como *engagement* - é, em 2014, o atributo mais importante para a construção da confiança numa empresa (72%). Se observarmos os dados do estudo, sobressai a importância que o colaborador de uma empresa tem na construção da sua reputação externa. Para os cidadãos, os porta-vozes mais credíveis, a seguir aos académicos ou especialistas (74%) são o **colaborador comum** (63%). No fim da tabela, surgem o CEO ou os diretores da empresa.

Por conseguinte, observar a dimensão interna torna-se crítico no desenho de uma estratégia empresarial e comunicacional que vise a reputação e a notoriedade da organização no mercado.

#### EXERCER A RESPONSABILIDADE SOCIAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Compreendemos com mais nitidez a questão quando acrescentamos a dimensão da responsabilidade social. O colaborador de hoje espera um comportamento responsável da empresa em relação a si próprio, para além de um comportamento ético e de intervenção na comunidade. Quando a responsabilidade social empresarial atende ao ambiente interno, vai para além do cumprimento legal, dando atenção a questões como condições no espaço de trabalho, horários de trabalho flexíveis, conciliação entre profissão e família, equilíbrio casa-trabalho, formação contínua, não discriminação e igualdade de oportunidades, criação e disseminação de valores corporativos e códigos de conduta ética, sistemas de saúde e políticas de remuneração justa. Exemplos de medidas que devem fazer parte das boas práticas para a construção de uma estratégia em responsabilidade social empresarial, segundo as orientações da GRACE (Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas)<sup>2</sup>.

Porém, a implementação de tais medidas poderá não ser suficiente para o cumprimento das expectativas do colaborador. Uma instituição que pretende agir no ambiente social externo, combatendo um problema ou ajudando a minorar uma questão social – por exemplo, situações de pobreza ou exclusão social – mas não olha para o interior da organização no sentido de indagar que carências têm os seus colaboradores, poderá estar a comprometer a sua reputação, sobretudo se tivermos em consideração o poder que os colaboradores comuns passaram a ter como porta-vozes para o exterior, como já evidenciado no estudo Edelman.

<sup>1</sup> O 2014 Edelman Trust Barometer™ é o 14º estudo anual sobre confiança e credibilidade. Procura analisar os níveis de confiança dos públicos informados em quatro instituições: Governo, Empresas, ONG's e Media. Todos os anos é apresentado internacionalmente no Fórum Mundial de Davos. O estudo foi conduzido pela agência de estudos de mercado Edelman Berland. Em Portugal, é a 5ª edição do Edelman Trust Barometer Portugal.

<sup>2</sup> A associação Grace foi fundada em Portugal em 2000 por empresas - sobretudo multinacionais - dedicadas à promoção da participação das empresas nos respetivos contextos sociais em que se inserem.

No sentido de aprofundarmos um pouco mais nesta problemática, procuremos uma breve incursão ao conceito de responsabilidade social empresarial, sua evolução e desafios.

#### **A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO PARTE DA NARRATIVA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

Responsabilidade social é um conceito “multidimensional” que vai para além de respeitar as pessoas e as comunidades, reconhecendo e valorizando a “interdependência e ligação com os outros e com o meio envolvente” (Berman & Farge, 1993:7). Definido como “o alinhamento das operações comerciais com os valores sociais”, a responsabilidade social implica “integrar os interesses dos *stakeholders* – todos aqueles que são afetados pela conduta da empresa – nas políticas empresariais e ações da empresa” (Coors & Winegarden, 2005: 10).

O que ganham as organizações com esta associação? O efeito mais óbvio será o ganho em **reputação**. Mas uma reputação entendida numa dupla perspetiva. Primeiramente, de um modo puramente economicista, como a capacidade de preencher as expectativas de múltiplos *stakeholders* (Freeman, 1984; Fombrun, 1996). Para Fombrun & Shanley, uma empresa reputada pode aumentar o preço dos seus produtos ou serviços, ver facilitado o acesso ao mercado financeiro e atrair mais investidores (1990). Segundo estudos destes autores, evidências empíricas sugerem que, quanto mais uma empresa contribui para o bem-estar social, maior é a sua reputação. A **diferenciação da marca** é uma consequência muito positiva deste tipo de estratégia.

Num segundo ponto de vista, o ganho é emocional. Uma empresa sensível às questões ambientais e sociais ganha em **identificação emocional**. Esta conquista de afinidades é extremamente importante ao nível interno. Os colaboradores depreendem que a empresa tem preocupações para além dos números e sentem-se identificados com a faceta humanizada, logo, mais motivados. Mais do que isso, uma empresa socialmente responsável **atrai e fixa talentos**, aumenta a produtividade e constitui um sinal de liderança forte. Num quadro de responsabilidade social empresarial, é comum capitalizar este sentido de pertença a favor de ações solidárias desenvolvidas na comunidade pelos próprios colaboradores, através da criação de clubes de voluntariado.

Temos, enfim, um movimento do exterior para o interior da organização mas também do interior para o exterior. Um fluxo de energias que reforça o outro.

De igual modo, para o consumidor, a responsabilidade social das empresas **acrescenta valor emocional à marca**, influenciando no seu processo de adesão, como veremos mais adiante.

Porém, que pressupostos deverão estar na base das políticas de responsabilidade social empresarial?

Para Merskin, a responsabilidade social é uma estratégia inteligente e ética se reunir três condições: (1) o anunciante está genuína e ativamente comprometido

com a causa/assunto representado; (2) há uma relação clara e associável entre a causa nomeada e o produto anunciado; (3) os anúncios educam e informam os cidadãos consumidores acerca de questões sociais, preocupações e necessidades (2009: 178). Todavia, tal não basta. A uma organização pede-se ainda um compromisso social com o público interno. Deste modo, apresentando a sua **posição** de responsabilidade social corporativa coerente em todas as suas frentes, a empresa aumenta a motivação para além do puro ganho económico e evita a acusação de que “a maximização da riqueza pessoal ou outras formas de interesse próprio não é socialmente responsável e é antiético” (Clark, 1993: 307).

A responsabilidade social tem que ir mais longe e ser entendida como um exercício de **cidadania corporativa** a praticar também pelas empresas no seu comportamento ético a todos os níveis, desde os produtos (seja nos processos de produção que rejeitam condições de exploração humana ou promovam a qualidade das matérias-primas) à conceção de bens e serviços social e ambientalmente adequados. Neste domínio, prevalece o sentido da ética, ao qual podemos ainda adicionar o **sentido cívico**: a empresa entendida como agente de desenvolvimento local, pelo apoio a outras entidades da comunidade onde se insere ou em ligação com entidades públicas, por exemplo, a associação com empresas de reciclagem para as quais enviam os resíduos recuperáveis. E, ainda, na formação ou sensibilização dos seus públicos internos.

#### GUIÃO PARA A CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO

Às empresas que desenvolvem uma política de responsabilidade social, nas suas várias formas - ações de marketing relacionado com causas, ações na comunidade envolvente, práticas ambientalmente corretas, ética nos processos produtivos, promoção do voluntariado, entre outras – geralmente interessa apresentar o **balanço social**. Trata-se de um relatório que permite aferir o impacto ambiental e social causado pela empresa e ainda identificar a qualidade da relação com os seus colaboradores, com a comunidade e com o meio, quantificando tal impacto. A divulgação do balanço social representa, para os empresários, uma forma não negligenciável de diferenciação e valorização económica das empresas. O crescente número de empresas a recorrer a este relatório determinou a urgência de regulação, pela atribuição de uma certificação daquelas que podem realmente ser reconhecidas pelas suas ações socialmente responsáveis.

A mais significativa norma é a SA 8000 – *Social Accountability 8000*<sup>3</sup>, criada pelo *The Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA) e coordenada pela SAI - *Social Accountability International*, uma organização não-governamental norte americana. Em síntese, a norma permite demonstrar os valores éticos que a

<sup>3</sup> Norma criada em 1997, estabelece critérios de implementação voluntários nos locais de trabalho, regendo-se pelos seguintes temas: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, processos disciplinares, horas de trabalho, remuneração, sistemas de gestão. *Social Accountability (International)* www.sa-intl.org, acedido a 10 de maio de 2013

empresa pratica em relação a todos os públicos com os quais se relaciona, sendo válida por três anos, com auditorias semestrais.

A esta norma juntam-se outros indicadores para a elaboração do balanço social, como o *Global Reporting Initiative* – GRI. Trata-se de um organismo internacional independente, sem fins lucrativos, constituído por empresas, com a missão de promover a sustentabilidade económica, ambiental e social, fornecendo um guia para elaboração de relatórios, amplamente adotado em todo o mundo<sup>4</sup>.

À norma SA 8000 juntou-se a ISO 26000<sup>5</sup> em 2010, um normativo internacional sobre responsabilidade social nas organizações. No desenvolvimento da ISO 26000, foi aconselhado a cada país ou região que gerasse um documento consonante com a sua realidade para que as organizações tenham ferramentas adequadas localmente para a definição e implementação da responsabilidade social (Leandro & Rebelo, 2011: 25). Ainda segundo as autoras, na sequência desta recomendação surgiu a norma portuguesa NP 4469-1: 2008 - Sistema de Gestão da responsabilidade social, que especifica os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social que permita à organização desenvolver e implementar uma política e objetivos, tendo em consideração os pontos de vista de todos os envolvidos e todas as informações necessárias sobre a responsabilidade social. Neste quadro normativo, é de mencionar o papel do Instituto *Ethos*, fundado no Brasil em 1998 com o intuito de dinamizar o sentido ético nas organizações, cuja congénere portuguesa é a associação Grace.

No ano de 2000, as Nações Unidas emitem a Declaração *Millennium*, onde estão plasmados oito grandes objetivos a cumprir até 2015, com vista à melhoria das condições sociais e ambientais (Leandro & Rebelo, 2011). Desde então, algumas iniciativas da Comissão Europeia têm reforçado o papel importante que a responsabilidade social das empresas representa no quadro geral de sustentabilidade dos negócios e da competitividade, demonstrando “relevância e perseverança no mundo e no léxico gestores, e contribuindo para ultrapassar a ideia embrionária de que a responsabilidade social seria uma moda passageira” (2011: 26).

A 18 de julho de 2001 é publicado, pela Comissão Europeia, o Livro Verde destinado a promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas da Comunidade Europeia.

Este leque de instrumentos normativos ou consultivos demonstram bem, mais do que a importância, a **pressão** hoje existente para que as organizações desenvolvam estratégias de responsabilidade social e ambiental. E as comuniquem.

<sup>4</sup> GRI – *Global Report (Initiative)* é uma organização não governamental criada em 1997 em Boston e com sede em Amesterdão. <http://www.globalreporting.org>, acessido a 10 de maio de 2013

<sup>5</sup> A norma internacional ISO 26000, guia para a responsabilidade social, fornece orientação padronizada e relevante para o setor público e privado. Destina-se a organizações de todos os tipos com base no consenso internacional entre especialistas representantes dos principais grupos de interesse, incentivando a implementação das melhores práticas de responsabilidade social em todo o mundo. *International Standard (Organization)* <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>, acessido a 10 de maio de 2013

1800 E.U.A.	1960 <sup>6</sup>	Primeira década sec.XXI	Tendencialmente
filantropia empresarial (doações para necessitados)	Adoção da resp. social empresarial (responsabilidade para além das obrigações legais)	Banalização e prestação de contas (marketing relacionado com causas avaliado por consumidores e <i>stakeholders</i> )	Passagem do marketing relacionado com causas para o marketing social corporativo (participação na mudança social)

Quadro 1 - Marcos da Responsabilidade Social Empresarial

O caminho trilhado pela responsabilidade social empresarial nas empresas tornou-as reféns das expectativas que foram criando, elas próprias, na sociedade. Para Miguel *et al.* atualmente “as empresas são uma das maiores forças de mudança, desempenhando um papel essencial na construção de um mundo mais equitativo de um ponto de vista ambiental e social” (2010: 6).

Tal papel alcançado obriga estes atores a novo guião de atuação, com maior responsabilidade e, mais do que isso, com agilidade para gerir um difícil equilíbrio, como resumem os autores: “se diminuem o seu nível de intervenção podem ser acusadas de insensibilidade; se desenvolvem projetos sociais de sucesso, podem ser acusadas de *social washing*.<sup>7</sup> ‘*Damned if you do, damned if you don’t!*’”.

### COMO PÔR EM CAUSA A REPUTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RSE?

Numa visão crítica, a escolha da causa a apoiar é uma **escolha condicionada**, adotada não apenas por imperativos relacionados com a deteção do problema social mas também pelo tema e sua afinidade ou proximidade em relação à empresa. Na ótica do empresário, uma boa política de responsabilidade social empresarial é aquela que se integra na gestão global da empresa e procura a sustentabilidade económica, social e do meio ambiente.

Desde logo, este ponto de partida levanta questões conducentes a problematização: a causa deverá ser o motivo ou a causa é escolhida em função dos interesses, ainda que legítimos, da organização? Para Kreshel “a adoção da responsabilidade social através do marketing relacionado com causas como negócio não é ético” (2009: 187). E argumenta que decisões tendo em conta a alocação de recursos nas mais vitais arenas do bem-estar público – saúde, ambiente, educação – são feitas por profissionais e executivos de empresas focados nas suas necessidades e objetivos mais do que por profissionais em áreas relevantes (2009: 198).

Outro aspeto que conduz a debates assíduos em responsabilidade social está relacionado com os efeitos pretendidos. No caso em que a marca se associa a uma causa gerando estímulo de consumo, estamos perante um comportamento de curto prazo, muitas vezes inconsequente. Numa estratégia de responsabilidade social empresarial, há, não raras vezes, uma adesão a algo material ou a um serviço. Opera-se, nestes casos, o efeito de “redenção” do consumo (Balonas, 2007).

<sup>6</sup> fonte: Broom & Vrioni, 2001

<sup>7</sup> Termo utilizado para definir ações sociais das empresas que visam esconder ou reduzir um efeito negativo da sua atividade (nota da autora).

Poderá e deverá então a responsabilidade social ter a pretensão de atuar no longo prazo? Parecem desenhar-se cenários neste sentido. A par das situações de emergência social (fome, catástrofes naturais) surgem cada vez mais evidências de que as empresas querem operar na mudança social efetiva. Em vez de “dar o peixe” - que pode ser uma perversão no sentido em que perpetua o problema de dependência - ensinam a “pescar” - isto é, desenvolvem programas de capacitação, de forma a quebrar o ciclo de dependência dos grupos mais vulneráveis em relação aos doadores. Em Portugal, são já vários os exemplos, como a Fundação EDP, a Fundação Casa da Música ou a Fundação Francisco do Santos - investimento de privados que permite gerar efeitos de longo prazo, intervindo de forma mais aprofundada ao nível da literacia e da capacitação do indivíduo.

Ou, ainda, projetos como a Cais<sup>8</sup>, que promove a capacitação de grupos de risco, pela promoção de tarefas que lhes permitirão tornarem-se mais independentes.

### OS DESAFIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O tema da responsabilidade social empresarial não é muito consensual, sabemos-lo. Certos autores são bastante críticos quanto a certas formas de agir em matéria de responsabilidade social. Em particular em relação às campanhas de marketing relacionado com causas, Kreshel questiona se serão “banais e pouco dignas de registo” (2009: 194). A autora defende que a simplicidade é a chave do sucesso para o facto de o marketing relacionado com causas angariar tanto dinheiro para causas. As pessoas gostam de demonstrar o seu civismo mas a compra com causa agregada “simplesmente é mais cómodo para o consumidor do que outras formas de angariação” (Glenn, 2003:18, *cit.* por Kreshel, 2009). Kreshel remete para a banalização do consumo associado à causa como uma “participação quase inconsciente numa crescente filantropia mercantilizada que está subjacente à minha crença no facto de a adoção empresarial do marketing relacionado com causas não ser ética enquanto estratégia de negócio” (2009: 194). A mercantilização das causas sociais (Kreshel, 2009) torna-se uma questão apontada por vários autores, que apontam o risco de um estímulo ao consumo (Ravisankar; Bartlette; Frazier; Schoenberg, 2007).

O facto de cada vez mais empresas seguirem programas de marketing relacionado com causas, outrora sinal de diferenciação, está a tornar-se pouco distintivo. As estratégias de responsabilidade social parecem estar a entrar numa nova fase, mais orientada para a mudança social em conjunto com outras entidades, como o setor público, de que o surgimento de fundações, como anteriormente mencionado, ou parcerias, parece ser um sinal.

Por outro lado, os consumidores portugueses, centrados nas suas dificuldades sociais e económicas, parecem valorizar a **responsabilidade social de proximidade**. O Projeto C, *Intelligent Consumer Lab*, criado por Augusto Mateus, Carlos Liz e Rui Dias Alves em 2010 para apoiar as empresas nas suas opções de gestão, dedica-se

<sup>8</sup> Associação de solidariedade social criada em Portugal com o objetivo de promover a integração social pela capacitação e empregabilidade da população marginalizada.

ao estudo quantitativo e qualitativo do consumidor, cruzando-o com tendências e num olhar multidisciplinar. E aponta os valores em alta que condicionarão escolhas e comportamentos, nos tempos mais próximos. Neste contexto, o relatório datado de 2011, defende a valorização da responsabilidade social de proximidade como caminho a seguir, resultante de “uma maior valorização pelo consumidor das ações concretas, de proximidade e com resultados de curto prazo, em detrimento de iniciativas associadas a temáticas globais ou com impactos distantes no tempo e no espaço” (Projeto C, 2011: 55). Isto porque “o consumidor tem a expectativa de que, também nesta vertente, as empresas demonstrem compreender a realidade difícil que o país está a ultrapassar e atuem em conformidade.” Investir em “causas” distantes das preocupações dos consumidores é inoportuno e pode ser, inclusive, contraproducente. Que impacto pode ter uma iniciativa enfocada na ajuda a desfavorecidos noutros países quando ao nosso lado, em Portugal, no nosso bairro, na nossa família o fenómeno do desemprego dita uma realidade de enorme dureza?” (Projecto C, 2011: 56).

Esta perspetiva reforça a importância de olhar para o público mais próximo dos decisores empresariais: os seus colaboradores, suas necessidades e expectativas, antes mesmo de olhar para a sociedade.

#### **ONE PENNY FOR YOUR THOUGHTS**

Acreditamos, por isso, que a primeira medida num contexto de construção de uma estratégia de responsabilidade social empresarial é ouvir. **Ouvir o público interno**, perceber necessidades e expectativas e conhecer a comunidade envolvente através dos seus olhos. Estudos realizados a duas empresas de natureza muito diferente, demonstraram a utilidade de conhecer a visão interna da organização antes de projetar a estratégia de responsabilidade social. Num dos casos – uma cooperativa de distribuição de energia elétrica do norte de Portugal – um diagnóstico interno<sup>9</sup> relevou que os colaboradores estariam disponíveis para ações de voluntariado na comunidade envolvente (Be True, 2013a). Num outro caso, o diagnóstico desenvolvido para uma empresa multinacional de serviços a operar em Portugal<sup>10</sup>, que pretendia iniciar uma estratégia de RSE, revelou que os colaboradores apresentavam necessidade de apoio na **educação dos filhos e apoio a carências económicas**, de forma complementar ao que já é atualmente dado, dado o contexto de retração económica do país. Mais ainda, permitiu identificar o **tipo de públicos e causas** a suportar pela empresa. Pistas que poderão condicionar positivamente a estratégia a definir, orientando a gestão, a decisão e a consequente comunicação.

Entre as conclusões do relatório destaca-se ainda que: (1) os colaboradores estão predispostos a participar em ações de responsabilidade social, sendo que a maior condicionante é a falta de tempo; (2) tal participação não pode, contudo, consistir

<sup>9</sup> Relatório de Responsabilidade Social CEVE

<sup>10</sup> Diagnóstico de Responsabilidade Social MINISOM



numa obrigação para os colaboradores; (3) a responsabilidade social é entendida como uma forma de aumentar a notoriedade da marca; (4) as áreas de atuação a trabalhar com os públicos externos são a **pobreza** e a **saúde**, no ponto de vista dos colaboradores; (5) os colaboradores têm a percepção de que a empresa **não tem uma política** de responsabilidade social concertada; (6) é considerado, por quase todos os trabalhadores, que a empresa **é preocupada com o seu bem-estar** (Be True, 2013b).

Os dois casos expostos são reveladores da importância que os públicos internos poderão ter na gênese da atuação responsável da empresa e, sobretudo, como o conhecimento dos seus pontos de vista poderão ajudar a construir uma **estratégia mais autêntica, relevante e credível**. Esta orientação ganha ainda maior relevância se tivermos em consideração que os colaboradores são interlocutores privilegiados com o mundo exterior – sobretudo as empresas de serviços. Não os ouvir é negligenciar dados relevantes para decisões estratégicas.

### **AFINAL, A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL É CREDÍVEL?**

Com tão diversificados focos de análise e interação, como é vista a responsabilidade social das empresas? Como é percebida então esta estratégia de colagem a valores sociais e ambientais? Regressamos ao relatório do Projeto *Intelligent Consumer Lab* para fixar uma ideia: a de que os **cidadãos valorizam** as empresas social e ambientalmente corretas.

Dados do projeto C<sup>11</sup> revelam que 68,5% dos inquiridos considera que é o “momento de as empresas despertarem para as dificuldades que se vivem na sociedade e terem um papel ativo de solidariedade social” (2011: 57).

Um outro estudo, realizado pela Nielsen em 28 mil inquiridos de 56 países, publicado sob o título “Estudo: Responsabilidade social convence consumidores”, pela revista *Meios & Publicidade (Durães, 2012)* indica que 60% dos consumidores preferem comprar produtos de empresas e **marcas socialmente responsáveis**. E adianta que 46% está disposto a pagar mais por produtos ou serviços prestados por empresas socialmente responsáveis. Esta inclinação ocorre mais na faixa etária abaixo dos 40 anos (63%). Ainda de acordo com o mesmo estudo, em relação às temáticas, a valorização dada pelos consumidores relativamente à responsabilidade social das empresas aponta para a sustentabilidade ambiental (66%), seguindo-se a irradiação da pobreza extrema como preocupação manifestada por 53% dos inquiridos.

Portanto, este é um tempo favorável às condutas responsáveis das empresas. Contudo, às empresas não basta parecer. Para corresponder às expectativas de um cidadão cada vez mais solidário (Rojas, 1994) têm que ser autênticas e transparentes nas suas estratégias.

Efetivamente, o consumidor está “mais cidadão”, mais atento, participativo e mobilizado para ajudar o próximo. A contribuição para iniciativas como o Banco

<sup>11</sup> Amostra: 603 indivíduos; junho de 2011.

Alimentar tem vindo a aumentar, apesar da recessão (em 2011 aumentou 14,9% face ao ano anterior<sup>12</sup>). A esta disponibilidade dos consumidores, as organizações devem responder, “inspirando confiança e sendo plataformas agregadoras de ação” (Projeto C, 2011: 57).

Acreditamos que há oportunidade para criar uma nova empatia. O estar próximo, de forma tangível (com ações concretas e reais) será uma via com enorme potencial para gerar relações mais autênticas com os consumidores.” (2011: 57)

Mais do que isso, importa conhecer as **expectativas das pessoas em troca do seu apoio à causa**. As empresas que comunicam de forma clara as condições em que atuam a favor da causa, em interação com a organização sem fins lucrativos, estarão em sintonia com o consumidor-cidadão dos nossos tempos. Honestidade, compromissos de longo prazo e envolvimento explícito com uma organização do terceiro setor são fatores que podem ajudar a conquistar confiança e reduzir o referido ceticismo.

Falar de expectativas é falar, uma vez mais, em público interno. Parece-nos merecer atenção o imperativo de construção de uma estratégia coerente com os valores da organização, verdadeira no seus propósitos e sistémica, considerando, desde logo, como prioritário, os colaboradores. Qualquer organização que olhe para a realidade envolvente em busca dos seus problemas sociais ou ambientais sem primeiro ter em consideração a realidade interna, poderá seguir uma via insustentável, alvo de críticas e suspeitas. Por conseguinte, focamo-nos no primado da atenção ao colaboradores e na importância do alinhamento das causas escolhidas com as expectativas internas.

### CONSTRUIR A CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Todos os conceitos até ao momento aqui evocados poderão convergir num fim último: a **construção da confiança**. Na realidade, a confiança é a base das relações, quer sejam profissionais, sociais ou familiares. Por princípio, decidimos e agimos movidos pela segurança que um amigo, um profissional ou uma instituição nos transmitem. Podemos até definir um *ranking* de “confiáveis”: a escala macro (as grandes instituições) e a meso (um especialista, um *blogger*, um articulista, um comentador ou uma campanha de publicidade, por exemplo) ou, ainda, considerar a escala micro (dentro da família ou da nossa rede de amigos).

No que respeita à escala macro, a das grandes organizações, a confiança encontra-se ameaçada quando se interpela o cidadão, de acordo com o estudo Edelman. Instituições que foram criadas para nos proteger e zelar por um modelo de sociedade – como o governo. A nível global, considerando 26 países, o estudo indica que apenas 48% dos cidadãos confiavam no governo<sup>13</sup> em 2013, um indicador que baixa

<sup>12</sup> dados *Consumer Intelligence Lab* 2011.

<sup>13</sup> Relatório Global (Edelman 2013)

para os 44% em 2014. Em Portugal, esta confiança é ainda mais ténue – apenas 13% confia no governo<sup>14</sup>.

No sentido oposto, o estudo *Edelman* aponta para algo que está mesmo à nossa frente: confiamos, acima de tudo, em pessoas como nós. Entenda-se, em pessoas com quem temos afinidades, que se guiam pelos mesmos valores e que comungam dos mesmos interesses. Pessoas a quem vamos pedir conselho, que valorizamos quando expressa uma opinião ou nos recomenda alguma coisa que nos ajuda ou faz bem.

É um facto - o cidadão, ilustre anónimo, está em alta – é nele que o outro igual confia. Numa sociedade em convulsão valoriza-se a confiança à escala mais próxima – da família, dos amigos e das pessoas que admiramos. É por isso que damos cada vez mais valor aos nossos pares, porque são o que nos resta, num mundo em que valores aparentemente seguros são peças de dominó em queda acelerada. No contexto profissional, algo de similar parece acontecer: os colaboradores são os mais **confiáveis para os seus pares**, mesmo em relação aos CEO, como já anteriormente referimos. Logo, o sistema de comunicação na organização ganha novas exigências.

### O FATOR COMUNICAÇÃO PARA A CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Fombrun e van Riel, uma forte e consistente aplicação de simbolismo e do *storytelling* estão associados a uma mais forte reputação corporativa e a melhores avaliações (Fombrun & Riel, 2004). Segundo os autores, as empresas constroem a sua reputação ancoradas numa plataforma caracterizada por uma nomenclatura específica, isto é, em nomes e símbolos e, ainda, em *storytelling*. Logomarcas e símbolos encapsulam sentimentos coletivos de pertença e tornam-nos visíveis. Também oferecem uma garantia virtual de que a empresa é de confiança, referem.

Usualmente, por forma a ganhar prestígio e estimular a lealdade dos colaboradores, a empresa recorre ao uso extensivo de simbolismo e sinais corporativos: um novo nome, uma bandeira, um museu, uma área de exposição, um livro sobre a empresa, um estilo de arquitetura específico, mobiliário próprio, um código de vestuário (Olins, 1991).

Neste contexto de valorização do *engagement*, fará todo o sentido integrar a dimensão da atuação responsável da empresa. A questão é que as ações desenvolvidas nesta matéria têm que ser: (1) coerentes com os restantes elementos que constituem a referida plataforma de reputação; (2) geradoras de histórias positivas, e não de suspeição, como mencionado já a propósito das reais intenções das empresas ao desenvolverem este tipo de atuação; (3) simbólicas, operando com os mesmos recursos utilizados para a **construção da “ideia” de um corpo uno**. Até porque o problema é que reputação e confiança demoram tempo e engenho a construir e basta um sopro para as fazer cair. Tal qual um castelo de cartas. A verdade é que, quando não se joga com transparência, mais tarde ou mais cedo, vem a desconfiança e, com ela, o descrédito.

<sup>14</sup> Sumário executivo (Edelman 2014)

Por conseguinte, a dimensão da responsabilidade social deve estar embebida na missão, visão e valores e deve ser partilhada pelos *stakeholders*. Para além disso, deve existir um **programa de comunicação interna próprio** para a construção de uma identidade corporativa nesta matéria, como refere a Grace: “Um dos fatores críticos de sucesso na implementação deste processo (RSE) é o envolvimento de toda a organização, a começar pela gestão de topo da empresa. Assim, é fundamental a existência de um plano de comunicação interno bem delineado e partilhado pela Administração ou Direção da empresa, para que todos os colaboradores se sintam envolvidos e comprometidos com o processo de implementação” (Grace, 2004).

Seguramente, enquanto a **gestão de topo** não estiver ativamente envolvida, qualquer estratégia de RSE não será sustentável, isto, é consequente. Será uma **cosmeticização**.

Os líderes marcam a agenda dentro da organização, dando peso e credibilidade à decisões. Hierarquizando a sua importância. São, final, os catalisadores do ambiente propício à construção de uma responsabilidade social interna. É igualmente crucial que existam ações que comprovem as intenções transcritas nos momentos de comunicação interna, pelos líderes.

Por fim, qualquer estratégia de responsabilidade social empresarial tem que ser suportada no discernimento sobre quais os benefícios reais para a comunidade mas também, e em primeiro lugar, como está a ser gerida no interior da organização e quais os benefícios percebidos pelos colaboradores. Se estiver apenas focada nos públicos externos, pode incorrer em falhas de identificação junto da sua comunidade interna, sobretudo em empresas que integrem colaboradores com problemas sociais ou económicos graves.

## CONCLUSÕES

Uma organização é como um corpo: se estiver doente, desarticulada ou não procure o alinhamento entre as várias funções desempenhadas pelos seus órgãos, fragiliza a estrutura e a *performance*. Notar-se-á no serviço prestado ou nos produtos comercializados. Será depreciado exteriormente. De igual modo, refletir-se-á na sua prestação social. Daí ser fundamental que a visão seja holística, integrada.

Em rigor, qualquer programa de responsabilidade social deve ter início com um diagnóstico interno e, em seguida, com um programa que envolva chefias e colaboradores, não como num sistema de regras rígidas mas num sistema de valores partilhados. Isto porque uma organização que pretende ser o que não é em todas as suas vertentes, torna-se frágil na sua proposta à sociedade. Torna-se pouco credível com o tempo. Propomos, em suma, que as estratégias de responsabilidade social sejam geradas na organização, com a organização. Uma **estratégia de dentro para fora**.

Por fim, o envolvimento de toda a organização no planeamento e nas ações de responsabilidade social deve constituir, cada vez mais, um ponto assente para as empresas. Segundo um artigo de Stahnke na revista *Forbes* “(...) o envolvimento dos colaboradores tornou-se a próxima fronteira cultural da responsabilidade social

empresarial, não apenas como uma sensação de bem-estar (...), mas como retrato do valor total de uma empresa e dos seus valores. Envolvidos os seus colaboradores, pode haver um alinhamento estratégico com os esforços feitos pela empresa, de modo a tornar-se mais responsável na comunidade global” (Stahnke, 2011).

Ganhos para a empresa? Consistência, coerência, ética empresarial, confiança e, finalmente, reputação. Ao nível laboral, poderá ser geradora de mais motivação, o que leva a maior produtividade.

Neste sentido, a incorporação do capital humano das empresas neste tipo de ações traduz-se, em última instância, num maior **envolvimento com a comunidade** e com a empresa, para além de contribuir para as políticas de **transparência** que as empresas assumem hoje em dia. Mais ainda, pode ativar o poder do **passa-palavra**, potenciado pelas redes sociais e pela valorização de opinião de “uma pessoa como tu”<sup>15</sup> com o conseqüente aumento da notoriedade e maior capacidade para captação de talentos. Numa palavra, o aumento o **valor da instituição**.

Confiança e reputação são, hoje, palavras-chave na sustentabilidade das organizações, num contexto. Se procuramos estratégias de responsabilidade sólidas e duradouras, essa confiança tem que ser gerada a partir do interior da organização. É uma vantagem competitiva inestimável.

Qual o papel da comunicação neste campo? Precisamente o de criar as condições para que, em matéria de responsabilidade social empresarial, as políticas não resultem em atos falhados, por incomunicabilidade, por falta de diálogo ou por suspeição quanto a reais propósitos (o lucro ou a causa?). Nesta ordem de ideias, acreditamos que a comunicação tem um papel estruturante a desempenhar, no campo da comunicação organizacional.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. et al. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MITSloan management Review*, MIT, 46.
- Balonas, S. (2007). “Publicidade a favor de causas sociais. Evolução, caracterização e variantes do fenómeno em Portugal.” tese de Mestrado, Dep. Ciências da Comunicação, Instituto de Ciências Sociais. Braga, universidade do Minho.
- Balonas, S. (2014). “Uma pessoa como tu.” *Jornal Público*. <http://www.publico.pt>, Público Comunicação Social SA.
- Berman, S. G., & P. L. Farge (1993). *Promising practices in teaching social responsibility*. New York: State University of New York Press.
- BeTrue (2013a). Diagnóstico de responsabilidade social Minisom. Porto, Bmais Comunicação: 53.
- BeTrue (2013b). Relatório de Responsabilidade Social CEVE. Porto, Bmais Comunicação: 38.
- Coors, A., & W. Winegarden (2005). *Corporate responsibility - or good advertising? Regulation*. Washington: Cato Institute. Spring: 10-11.

<sup>15</sup> artigo de opinião publicado no *Jornal Público* online (Balonas 2014).

- Edelman (2013). *Edelman Trust Barometer 2013 Annual Global Study*: 65.
- Edelman (2014). *2014 Edelman Trust Barometer* - sumário executivo: 1.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & V. Riel C. (2004). *Fame and Fortune: How the World's Top Companies Develop Winning Reputations*. New York, Pearson Publishing and the Financial Times.
- Fombrun, C., & M. Shanley (1990). What is in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2): 233-259.
- Initiative, G. R. "Global Report Initiative.", from <http://www.globalreporting.org>. acessado 10 de maio de 2013.
- International, S. A. "Norma ISO8000." from <http://www.sa-intl.org>, acessado a 11 de janeiro de 2013.
- Kreshel, P. (2009). Advertising and social responsibility. Being good is always a good idea - right?. In C. Pardun (2009), *Advertising and society: controversies and consequences*. UK: Blackwell Publishing Ltd, 175-205.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Revista Exedra* (número especial): 11-39.
- Merskin, D. (2009). Advertising and social responsibility. Being good is always a good idea - right?. In C. Pardun (2009) *Advertising and society: controversies and consequences*, UK: Blackwell Publishing Ltd, 175-205.
- Miguel, A., et al. (2010). *O papel das empresas na sociedade - projeto de reflexão, investigação e debate*, Sair da Casca: 28.
- Olins, W. (1991). *Identidad Corporativa*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Organization, I. S. "ISO 26000 project overview." from <http://www.iso.org/home/standards/iso26000.htm>. acessado a 11 de janeiro de 2013.
- Projeto C (2011), *Tendência de Mudança do Consumidor em Portugal*, T. C. I. Lab. Lisboa, Return On Ideas, Ipsos-Apeme, Augusto Mateus e Associados.
- Rojas, E. (1994). *O Homem Light*. Coimbra: Gráfica de Coimbra.
- Ruão, T. (2004). *O Estado-da-Arte em Comunicação Organizacional. 1900 - 2000: um século de investigação*, III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÈRICO, Universidade da Beira Interior, Covilhã. cap. IV: 727-734.
- Ruão, T., et al. (2010). *Managing reputational risk: creating safety nets through corporate communication programs*, IAMCR Congress, Braga, Universidade do Minho.
- Stahnke, K. (2011). *Employee Engagement and Corporate Social Responsibility for generation Twitter*, acessado a 16 de abril de 2013.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. New Jersey: Ablex Publishing.

## The hidden *prosumer*: consumer-citizens participation in the invisible economy of advertising

ANA DUARTE MELO

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – Universidade do Minho*  
anamelo@ics.uminho.pt

### Resumo

Este artigo foca a participação do *prosumidor* - enquanto produtor e consumidor-cidadão – na publicidade e as suas implicações na construção dos conteúdos e dos públicos publicitários, formatando a indústria, produtos e perfis de consumo e a ecologia dos meios de comunicação. Com base na definição de *prosumidor* de Alvin Toffler, a dupla condição do indivíduo como produtor e consumidor, e sua designação da chamada economia invisível, analisaremos como a indústria da publicidade enfrenta os desafios colocados por esta participação, incorporando contribuições de *prosumidores*, como fonte de capital criativo e ferramentas operacionais. Além disso, discutiremos como a interação entre *prosumidores* e mídia, especialmente a publicidade, denota um *empowerment* paradoxal: os *prosumidores* co-criadores conquistam a sua própria voz na esfera pública, influenciando o conteúdo e ganhando poder de edição sobre a sua substância; mas porque são também consumidores da mídia, isto é, audiência, os *prosumidores* constroem valor mediático para a publicidade tornando-se parte dos produtos destinados ao consumo. Refletindo além da co-criação sobre a participação *below-the-line*, menos visível, enuncia-se ainda seu potencial de cidadania, como meio de construir e influenciar a paisagem quotidiana.

**Palavras-chave:** Prosumer; publicidade; participação; consumidor-cidadão; co-criação; ecologia mediática

---

### INTRODUCTION

The emergence of prosumers due to new media technologies and their omnipresence in the everyday – forecasted by Alvin Toffler's Third Wave in the 80's – configure new usages of old and emergent media. Marked by awareness and visibility of the participatory dimension of communication, this awakening is often perceived and defended concurrently as a trend of citizenship activation and empowerment, giving a voice to the people, to the unheard and the unseen in mainstream media, thus raising representation issues and, at least at the discourse level, partially solving them. Although participation in the media is a frequent theme in academic research<sup>1</sup>, mainly related to citizen journalism and social media participation, the more specific focus of participation in advertising is not as common<sup>2</sup>, resulting in almost half (39,4%) of the references, compared to the previous search in Google Scholars. Furthermore advertising participation articles emphasise mainly on the

---

<sup>1</sup> A Google Scholars search for articles, excluding citations and patents, in 2014, on "media participation" produced 3850 results. The same research for titles only produced 118 results (12.8.14).

<sup>2</sup> A Google Scholars search for articles, excluding citations and patents, in 2014, on "advertising participation" produced 292 results. The same research for titles only produced 5 results (12.8.14).

implications of cooperative advertising, the practice of sharing advertising and promotional costs along the marketing channel or supply chain, eventually resulting in stronger results with a lower effort for each participant – 26,9% of the articles concerning advertising participation<sup>3</sup> – thus leaving other dimensions of participation in advertising considerably uncovered. Is a purpose of this article to contribute to fulfil such a gap funded on the observation of the vast participation of consumer-citizens in advertising, not only framed by efficiency and procedure wise marketing perspectives, but by a broader communicational and sociological frame. Taking into account the interaction between prosumers and advertising, we will discuss its implications both to the advertising industry and society, elaborating further on its potential as a platform for citizenship.

## CONCEPTUAL STATE OF THE ART

### *ADVERTISING INFLUENTIAL POWER*

Advertising is widely considered one of the most influential institutions of our time. This power is recognised mostly because of its economic, social and symbolic dimensions. Being one of the identified drivers of consumption and therefore of the whole economic system, advertising stands out as a mediator between offer and demand, having a regulating role in the market (Galbraith, 2007 [1967]). A connection between countries wealth and advertising expenditures has been well established with the Principle of Relative Constance (McCombs, 1972) that observes a parallel between national gross incomes and advertising expenditures. Advertising industry involves more than 600 billion dollars per year worldwide (Barnard, 2012; Evans, 2008). Taking this into account is safe to say that, to this extend, advertising mirrors the state of the economy. In addition, branding, the construction of meaning to products, services, institutions and even countries, is the territory of advertising. By making goods meaningful, that is, by transforming them into signs, advertising turns objects into consumable items therefore adding fake use value<sup>4</sup> (Baudrillard, 1995 [1981]) and building up the myths of our time (Barthes, 1984).

Another influence of advertising resides in the fact that, beyond all criticism over interference in editorial matters, it is still the most widely used source of income by the media industry, thus indirectly shaping and deciding the state of media corporations. The advertising role in the world's economy is especially evident in the recent years due to globalization and the subsequent convergence of media tycoons, resulting in a more patent role of the interaction triangle between advertising, market and media (Sinclair, 2012). Advertising has also a definite influence

<sup>3</sup> A Google Scholars search for articles, excluding citations and patents, in 2014, on "cooperative advertising participation" produced 99 results. The same research for tittles produced 3 results (12.8.14).

<sup>4</sup> Criticising Marx's theory of use-value, that identifies the adding of value in production, Baudrillard argues that is consumption and not production that drives the economy.



in media's content. Although frequently in a concealed manner, advertising's role in the agenda setting of the media (McCombs, 2004) – the power to determine what is relevant in the news and in our lives and how we value it – is broadly recognised (Ewen, 2001[1976]; Pardun, 2009; Turow & McAllister, 2009). Furthermore, agenda setting as an influential ground has been used by advertising with growing efficiency, as media bounds tend to blur and mix further and further. Hybrid forms like infotainment, product placement, sponsored events or some social responsibility strategies tend to conceal the power of content editing – and therefore the persuasive marketing agenda implied – under a speech of apparent openness and consumer friendly environment.

“Increasingly, content comes to us already branded, already shaped through an economics of sponsorship, if not overt advertising. We do not know how much these commercial interests influence what we see and what we don't see. Commercial interests even shape the order of listings on search engines in ways that are often invisible to those who use them. Increasingly, opportunities to participate online are branded such that even when young people produce and share their own media, they do so under terms set by commercial interests” (Jenkins *et al.*, 2011:16).

As a socialization interface, advertising provides guidance. Setting stereotypes, advertising formats behaviours, attitudes and perceptions of the world (Leiss *et al.*, 2005; Schiffman & Kanuk, 2007) and structures social organization. By aggregating consumers around specific interest groups it develops the sense of belonging and constitutes tribes and rituals of consumption, namely promoting what the industry calls brand communities: “A brand's future value, it could be argued, lies principally in the community it creates” (Welch, 2012). Advertising omnipresence has an evident imposing and summoning power in contemporaneity, resulting in the monopolization of cultural life: “(...) advertising systematically relegates discussion of key societal issues to the peripheries of the culture and talks in powerful ways instead of individual desire, fantasy, pleasure and comfort” (Jhally, 2005: 422). This alienating effect is assisted by advertising pervasiveness and persuasive discourse: all elements set up in a thoroughly well rehearsed show invite us to a numb yet hollow feeling of happiness (Lipovetsky, 2007). No questions asked.

#### *PROSUMERS: THE ACTORS OF PARTICIPATORY CULTURE*

Alvin Toffler coined the term *prosumer* in the 1980's, referring to a combination of production and consumption, bound to be taking place in contemporary capitalism, the so-called civilizational “Third Wave” (Toffler, 1989). Nevertheless he was already referring to the merging of these dimensions in “Future Shock” (Toffler, 1970) concurrently with Marshall McLuhan in “Take Today” (McLuhan & Nevitt, 1972). *Prosumer* emergence is portrayed by Toffler as a rapidly growing movement centred on the double condition of producer and consumer: “(...) millions of people (...) are beginning to perform for themselves services hitherto performed for them by doctors (...) what these people are really doing is shifting some production

from Sector B [the “visible economy”] to Sector A [the “invisible economy”]” (Toffler, 1989:267). Although some authors argue that *prosumption* as always existed (Ritzer *et al.*, 2012), it has become more visible in practice as well as in the academic field in recent years, frequently conceptualized as an empowering and revolutionizing movement with social, economic and political implications. Particularly in the media field, this outburst of visibility is undoubtedly related with the large flow of consumer-generated content, not only produced by consumers but also broadcasted and massively shared in infinite digital networks by them, especially in the web 2.0 context experience and forward.

The revolutionizing dimension of the *prosumer* can be observed in thematic and political storytelling and some authors contextualize it as “an emerging hegemonic institution; one that effectively frames and contains truly radical imaginations while also tapping into existing predilections for commodity-focused forms of self-realization” (Comor, 2011:79). Whether portrayed as the new age hero, equipped with technological and creative super powers that know no bounds, or as the embodiment of digital capitalist democracy that allows and promotes participation, the *prosumer* congregates the romantic ideal of a liberating model conquering more than a voice to the people, a voice to the individual and its right to self expression, a victory won through the negotiated power surrender of the media system. Market wise, the *prosumer* emergence poses several questions, namely the fact that the market notion is irrelevant: *prosumers* prefer to produce the goods they consume themselves with no need for a mediator. Marketing guru Philip Kotler identifies two main *prosumer* profiles: the “Avid Hobbyist” that produces for exchange, and the “Archprosumer” that produces for self consumption (Kotler, 1986). Other authors are focusing on consumer generated content available online to value *prosumption* as central (Ritzer & Jurgenson, 2010) and provide evidence of a *prosumer* capitalism, defined by unpaid labour, products at no cost and a new balance between abundance and scarcity. Yet the *prosumer’s* movement implications go far beyond the economy, having significant impact at the political and symbolic level:

“All these different developments have one thing in common (...) not only increases our cultural diversity, it cuts deeply into the power of the networks that have until now so completely dominated our imagery. (...) A new info-sphere is emerging alongside the new techno-sphere. And this will have a far-reaching impact on the most important sphere of all, the one inside our skulls. For taken together, these changes revolutionize our images of the world and our ability to make sense of it” (Toffler, 1989:164-165).

Toffler also forecasts a demassification of the media and concurrent marketing segmentation efforts, opening new perspectives for the media, particularly for advertising, empowered by additional interactivity media technology and interaction with *prosumers*. Although being still media consumers, they become more and more manifest co-producers of media content, as well as of media structure (Andrejevic, 2004), inscribing a word of change, a word of self determination and self expression that settles a new power balance between media and their publics. This trend

embodies as participatory culture (Jenkins *et al.*, 2011) by opposition to consumer culture, opening new potential for creative expression and civic engagement.

## METHODOLOGY

Interpretative hermeneutics (Bickman & Rog, 1998; Jablin & Putnam, 2001; Prasad, 2002) is our main methodology process, relying coincidentally on observation, specialized media reports, advertising industry insights, the literature review and the critical discussion of the reality and the observed phenomenon.

## DISCUSSION

### *ON THE IMPLICATIONS OF ADVERTISING INTERACTION WITH PROSUMERS*

Prosumer interaction with advertising is frequently referred to in terms of co-creation, implying the ideas of co-operation or co-optation, but in a wider scope it summons also the activation of civil society participation in the media sphere (Cammaerts & Carpentier, 2005). Enterprise management uses co-creation associated with innovation to add value to conceptual and production processes (Prahalad & Ramaswamy, 2002; Ramaswamy & Guillard, 2010). It relates to prosumers inputs in the sense that it sets a convergent ground for manager and consumer interests alike, binding together efficiency of production and added value experiences. This drive has known a visible increase in the new media ecology: “Spurred by the consumer-centric culture of the Internet – with its emphasis on interactivity, speed, individuality, and openness – the consumer’s influence on value creation has never been greater, and it is spreading to all points in the value chain” (Prahalad & Ramaswamy, 2002:27). Similarly the advertising industry absorbs prosumer inputs in several ways, driven both by efficiency, involvement and legitimacy interests. We will elaborate further on with a paradigmatic example. Since Doritos chose to air consumer-generated commercials as part of its advertising strategy, following the Crash the Super Bowl contest<sup>5</sup>, in 2006, prosumer interaction with advertising hit the media flux and became in fashion, setting up a milestone in advertising history: it was the first time that such a noble advertising space – Superbowl involves some of the biggest advertising investors, budgets and audiences in the world – was given to prosumers, a risk never taken before; the commercials were subject to consumers approval as they were voting for the best commercial in a site, followed by millions of downloads and sharing to viral insanity; a significant increase (12%) sales was

<sup>5</sup> Doritos is a brand of the Frito-Lay corporation that set up a contest for consumer-generated commercials to be aired in Super Bowl in the United States, in 2006, with resounding success: 1065 commercials submitted; five finalists received a 10.000 dollars prize and a trip to the Super Bowl, in 2007, where the most voted commercial, “Live the Flavour” was aired. Later, this ad was considered by Time.com the 9th best of the year and strategists and public relations of this campaign won several prizes, setting up a tradition of consumer generated ads in the Super Bowl.

attributed to these commercials<sup>6</sup>. To summarize, all three drivers of prosumer inclusion in advertising – efficiency, involvement and legitimacy – mentioned above were met. The two former can be evident by the numbers involved, but the latter has a more symbolic yet relevant dimension.

At the discourse level, and to a certain extent, the authoring of advertising by *prosumers* legitimises the advertising message itself as it comes from a pair and not from a company that has a persuasive agenda and is admittedly trying to sell something. Nevertheless the use of *prosumer* generated content in advertising also poses some trustworthiness issues, because “consumers do not necessarily perceive consumer-ads as more trustworthy” (Thompson & Malavyia, 2012:33).

Therefore, interesting and relevant as it may be, *prosumer's* incorporation in advertising sets both opportunities and challenges to the industry. From the brand's perspective, *prosumers* become brand ambassadors, performing a role in the brand's innovation, activation and recognition and therefore are invited to step in brands territory. This involves a transfer of media power and has to be done with a sensible amount of steering. Brand strategist best practices recommend so, after having endured their amount of communicational crisis, as Andrew Welch, from Y&R, testifies: “To some degree, ‘co-creation’ means ‘letting go to take control’, which is not easy or comfortable. Brands that embrace co-creation need to be prepared to open the doors and invite consumers in, listen, experiment and be guided by the community whilst accepting a significant change in company culture as a result” (Welch, 2012). From the advertising professional point of view, *prosumers* creative expressions embodiment in advertising might question the value of the advertisers work, mainly the one of the creative professionals, as a significant amount of prized campaigns (Mattos & Rossini, 2011) involve consumer inputs. For the advertising industry, *prosumers* work is also free, unpaid work. Concurrently it stands out as an infinite source of creative capital, especially significant in the ever more frequent practice of crowdsourcing. In addition, research indicates further marketing benefits: through crowdsourcing, brands can achieve greater consumer satisfaction and expenditure raise, as well as a more expressive and qualitative exposure of the advertising message:

“With concrete evidence that crowdsourcing can drive revenue, increase satisfaction and build brand advocates, there's no question that marketers should have a stake in crowdsourcing initiatives (...) for marketers the real value from crowdsourcing stems from the act of giving consumers a voice” (Gibson, 2012).

#### *ON THE INTANGIBLE VALUE OF PROSUMER INPUTS BELOW THE LINE*

Nevertheless all the perspectives mentioned above refer to tangible *prosumer* inputs that frequently are the most mediated side of their contribution to advertising, the result of a far more complex route. Yet, underlying next to it, there is also

<sup>6</sup> www.doritos.com

an intangible side of *prosumers* interaction along the advertising's process. Because is not visible, the media and society do not take notice or value it and the academy studies the theme in a discreet manner, focusing mostly in the above the line. We will elaborate further on this, focusing mainly in three vectors: product, strategy and audience. Assuming advertising involves the whole process of brand building we will argue that the involvement of *prosumers* starts in the very beginning of the process, in the concept of the product. Some of the most representative companies incorporate *prosumers* at this level, although involving mostly research and development teams instead of marketing and strategy ones.

Procter & Gamble, the world's largest advertiser, with more than 300 brands in more than 180 countries and whose products are used 4.6 billion times a day, set up in 2001 an innovation strategy with the program Connect + Develop, through which *prosumer* inputs are aggregated and partnerships established – “more than 2,000 successful agreements with innovation partners around the world” (P&G, 2013). This corporation assumes that “external collaboration plays a key role in nearly 50 percent of P&G's products. We've collaborated with outside partners for generations but the importance of these alliances has never been greater” (P&G, 2013). According to IdeaConnection, Procter & Gamble pro-actively searches for *prosumers* inputs at different process stages: “They are aggressively looking for solutions and innovations in packaging, design, marketing models, research methods, engineering, technology, etc” (IdeaConnection, 2007).

Johnson & Johnson's – one other leader of consumer and personal product brands – version of this *prosumer* inclusion effort in innovation is called Intelli-Ideas and invites for insights and ideas: “We want to hear your innovative patented/patent pending ideas and partner with you to bring to market products that will improve people's lives” (J&J, 2012).

Unilever, another giant corporation whose products are daily used by two billion people<sup>7</sup>, hosts an open innovation platform and uses *prosumer* insights to develop not only their products and brands but also consumer's experiences. Being one of the major manufacturers of health and beauty products it challenged *prosumers* to reinvent the shower experience – where incidentally most of their products are used – by creating an environmentally friendly shower. Appealing to the social responsibility rationale, Unilever turns to *prosumers* ideas hoping that it “would allow for the potential of crowdsourcing to deliver a coherent solution to a complex challenge (Unilever, 2013).

This trend has opened a window for specialization and some companies dedicate themselves entirely to the connection between *prosumer* ideas, corporations and brand's needs, whether by organizing or aggregating contests or simply putting ideas together. They frequently organize themselves as communities but they have

<sup>7</sup> Unilever's site argues that “on any given day, two billion people use Unilever products to look good, feel good and get more out of life” (www.unilever.com).

a sense of business, providing strong arguments for both corporations and *prosumers* to join in. Eyeka is one example. Created in 2001, this organization positions itself as the “world’s largest creative playground, a world of ideas for better brands” and matches as an example of this phenomenon. According to the company’s site it “enables marketers and their agencies to accelerate the creation and marketing of more relevant products by leveraging a wealth of creative ideas developed by a community of 250,000 creative individuals in 154 countries (...) the most creative people, among the 1% of content creators on the web to participate in creative challenges for brands” (Eyeka, 2013). In another part of the site, the promise-like statement reveals the reason why *prosumer’s* inputs are relevant:

“Failure rates when a product hits the market remain too high. This is because consumers are mostly involved periodically as validators, and not as co-creators (...) Co-creation with consumers will allow you to create new categories, new products or transform existing ones in a matter of weeks” (Eyeka, 2013).

*Prosumer’s* motivation to engage in such contests is also explicit: “they participate in our challenges to express their creativity and to connect with leading brands to solve real-world problems with fresh ideas” (Eyeka, 2013). Amongst the corporations and brands that already connected and used this community to absorb *prosumer’s* input we can find Procter & Gamble, Kraft, Coca-Cola, Unilever, Nestlé, Danone, Hyundai, Citroen or Microsoft. *Prosumers* inputs are present along the whole marketing and branding process where strategic decisions have to be made, looking for consumer insights, the best strategic way to converge the benefit of the product, the desired positioning and the consumer’s potential motivation to be impacted by the message, that is, a unique and relevant approach. Once again this is not an innovative practice.

Advertising and marketing have been using all kinds of studies from focus groups to *vox populi* to evaluate consumer’s insights and attitudes, both prior and posterior to airing a campaign. Yet the new media ecology provides different and more insidious processes to obtain valuable data. Mining and monitoring digital search and consumer profiles constitute *prosumers* not anymore as public but as an audience (Livingstone, 2005), that is, as an active and capital part of the advertising and media industries: “Don’t make the mistake of thinking you’re Facebook’s customer, you’re not. You’re the product. It’s customers who are the advertisers” (Millard, 2013). Such practices suggest the unawareness of *prosumers* of this condition. This poses immediate questions about the transparency and social responsibility of advertising and its role towards media sustainability and equity. Concurrently this condition also raises issues on the *prosumer* side, as its liberation from the consumer chain through production is also its enclosure in the media value system, frequently without its consent or awareness, resulting in a less than paradoxical empowerment (Mohan, 2006; Sinclair, 2012) from which literacy of the new media ecology is the obvious escape.

*ON THE CITIZENSHIP POTENTIAL OF PROSUMERS INPUTS IN ADVERTISING*

*Prosumers* inputs are used and promoted by advertising for several different reasons, from creating a positive atmosphere towards an idea or to activate a product in the end of its life cycle. Yet *prosumers* have grown more and more conscious of their status in the communicational environment, their importance in the marketing added value and their rights as digital and social citizens. They have become more empowered and their inputs may, and frequently do, reach the advertising system without an invitation: "(...) in today's new marketing paradigm, participation is a powerful new currency. Particularly in emerging markets, consumers see themselves as fans, co-creators and champions of the brands in their lives, and they're weighing in on corporate promises and practices – whether asked to or not." (Floyd *et al.*, 2012). This phenomenon is well characterised by the unsuccessful Gap's logo switch, in 2010, with the pressure of consumers demanding – and succeeding – the return to the old version in less than four days (Hampp, 2010). Despite the diplomatic reaction of the fashion brand that opened a crowdsourcing to get *prosumers* insights, this case states the power of *prosumers* over brands and how their passion overlaps and surpasses marketing strategies that do not take them into account (Walsh, 2010). It states an active drive from consumers whom, by resisting to the brand's strategy, provide and stamp their input in the brand. Such turning point denotes what could be described as consumer-citizen participation in the media, through the media and by the media (Carpentier, 2011), thus activating and imprinting their own voice in the media sphere. Considering that consumer participation has been valued and recognized as a form of civic engagement (Berger, 2011; Papacharissi, 2011) and using the specific case as an example, one could argue that *prosumers* interactions not only prove their growing power and engagement in the strategic communication, but also configure advertising as a potential platform for citizenship and the engagement of civil society.

**CONCLUSIONS**

Considering advertising is widely recognized as one of the most influential institutions of the contemporary – economic, social, political and symbolic wise –, a privileged connection platform between producers and consumers of goods, services and messages, on one hand, and approaching *prosumers* as the main actors of participatory culture, on the other hand, it stands out that the interaction between *prosumers* and advertising is a relevant field of interest and dynamic power relations, empowered by recent participatory trends in the media sphere.

*Prosumers* interaction with advertising comprises a series of implications and poses opportunities and challenges to the industry, both to manufacture corporations and the advertising system. Although *prosumers* inputs are mostly portrayed as co-creation – mediated at that level in contests, campaigns, common interest groups and digital communities of fans aggregated around brands –, there is a significant part of *prosumers* interaction with the advertising and market system

that go by almost unnoticed. These take place prior to advertising mediatisation but have a relevant role and influence in the economy and society – possibly more than any other media interaction with *prosumers*, due to their pervasiveness and omnipresence in the everyday – definitely determining the way the media sphere is structured and activated, but also defining products, services, preferences and tastes.

These are the hidden *prosumers*. Their power and influence is valued and concurrently used and tamed by advertising and corporations; their participation has been recognized as a drive of civic engagement, as a means to give a voice to the people. Therefore *prosumers* interaction with advertising stands out as a potential platform for the exercise of citizenship and the engagement of civil society towards communicational and social sustainability.

Paradoxically, as consumer-citizens grow more empowered and conscious of their rights in the market and advertising universe, they appear to be unaware of their own contribution to the system as *prosumers*. Moreover, a significant part of *prosumers* interaction with advertising is taking place without the consent and/or the awareness of consumers, raising ethical dilemmas, private vs public safety and identity rights questions, consumer literacy issues, thus configuring this theme as worthwhile of in depth study. Therefore further research is recommended in order to a deeper understanding and evaluation of this phenomenon. The monitoring and critic observation of further developments on the *prosumers* interaction with advertising is strongly suggested by its relevance to a significant number of potential stakeholders on this status quo, namely brands and consumer-citizens, but also public policy decision makers and regulators.

## REFERENCES

- Andrejevic, M. (2004) *Reality TV: The Work of Being Watched*, Washington: Rowman & Littlefield Publishers.
- Barnard, J. (2012) "ZenithOptimedia Forecasts 4.1% Growth in Global Adspend in 2013", *ZenithOptimedia*, <[http://www.zenithoptimedia.com/zenith/zenithoptimedia-forecasts-4-1-growth-in-global-adspend-in-2013/%3E\(1.2.2013\)](http://www.zenithoptimedia.com/zenith/zenithoptimedia-forecasts-4-1-growth-in-global-adspend-in-2013/%3E(1.2.2013))>.
- Barthes, R. (1984) *Mitologias*, vol. 2, Lisboa: Edições 70, doi 1187/84.
- Baudrillard, J. (1995 [1981]) *A Sociedade de Consumo*, Lisboa: Edições 70, doi 89044/95. ISBN: 972-44-0776-4.
- Berger, B. (2011) *Attention Deficit Democracy: The Paradox of Civic Engagement*, New Jersey: Princeton University Press. ISBN: 978-0-691-14468-9.
- Bickman, L. & Rog, D. J. (Eds.) (1998) *Handbook of Applied Research Methods*, Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Cammaerts, B. & Carpentier, N. (Eds.) (2005) *The unbearable lightness of full participation in a global context: WSIS and civil society participation*, Editado por J. Servaes & N. Carpentier, Towards a Sustainable Information Society: Beyond WSIS (8), Bristol: Intellect / Media@lse, London School of Economics and Political Science ("LSE"), [[http://eprints.lse.ac.uk/4037/1/The\\_Unbearable\\_Lightness\\_of\\_Full\\_Participation\\_in\\_a\\_Global\\_Context.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/4037/1/The_Unbearable_Lightness_of_Full_Participation_in_a_Global_Context.pdf)]. ISBN: 1474-1938/1946.



- Carpentier, N. (2011) *Media and Participation - a site of ideological-democratic struggle*, Bristol/Chicago: Intellect. ISBN: 978-1-84150-407-0.
- Comor, E. (2011) 'Contextualizing and Critiquing the Fantastic Prosumer: Power, Alienation and Hegemony', *Critical Sociology*, vol. 37, n.º 3: pp. 309-327, doi 10.1177/0896920510378767.
- Evans, D. S. (2008) 'The Economics of the Online Advertising Industry', *Review of Network Economics*, vol. 7, n.º 3, doi 10.2202/1446-9022.1154, [ <http://www.bepress.com/rne/vol7/iss3/2>, acedido em 26.10.2011].
- Ewen, S. (2001[1976]) *Captains of Consciousness: Advertising and the Social Roots of the Consumer Culture*, New York: Basic Books. ISBN: 0-465-02155-7.
- Eyeka. (2013). All You Need to Know About Eyeka. In <http://www.eyeka.net>, Ed. Eyeka: eYeka.
- Floyd, M. et al. (2012) "Re:Thinking Consumption - Consumers and the Future of Sustainability", *BBMG - GlobeScan - SustainAbility*, Report, <[http://www.bbm.com/admin/wp-content/upl\)%3E\(5.5.13](http://www.bbm.com/admin/wp-content/upl)%3E(5.5.13)>.
- Galbraith, J. K. (2007 [1967]) *The New Industrial State*, New Jersey: Princeton University Press. ISBN: 0-691-13141-4.
- Gibson, R. (2012) 'Crowdsourcing on Facebook Gets You Consumers' Ideas and Their Purchases - Most Crowdsourcing Is Done on Private Platforms, Why Not Reach Out Broadly?', *Advertising Age* [website], (18.5.12), [<http://adage.com/article/digitalnext/crowdsourcing-facebook-a-brand-ideas-purchases/234086/>].
- Hampp, A. (2010) 'Gap to Scrap New Logo, Return to Old Design: Plans to Announce Change on Company Facebook Page', *AdAge* [website], (19.11.13), AdAge, [<http://adage.com/article/news/gap-scrap-logo-return-design/146417/>].
- IdeaConnection (2007) 'Procter & Gamble', *IdeaConnection Ltd*, [<http://www.ideaconnection.com/crowdsourcing/procter-gamble-00007.html>].
- J&J (2012) 'Intelli-Ideas', *Johnson & Johnson Consumer Companies, 2009 - 2012*, [<https://http://www.jjconsumerideas.com>, acedido em 20.11.13].
- Jablin, F. & Putnam, L. (Eds.) (2001) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Jenkins, H. et al. (2011) "Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century", *MacArthur Foundation*.
- Jhally, S. (2005) 'Advertising at the edge of the Apocalypse', in S. Kline W. Leiss, S. Jhally and J. Botterill (Ed.) *Social Communication in Advertising: Consumption in the Mediated Marketplace*, New York/London: Routledge, pp. 416-428. ISBN: 0-415-6676-0.
- Kotler, P. (1986) 'The Prosumer Movement : a New Challenge For Marketers', *NA - Advances in Consumer Research*, vol. 13: pp. 510-513, [<http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?id=6542>, acedido em 25.10.13].
- Leiss, W. et al. (2005) *Social Communication in Advertising: Consumption in the Mediated Marketplace*, New York/London: Routledge, 3rd Edition. ISBN: 0-415-6676-0.
- Lipovetsky, G. (2007) *A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*, Lisboa: Edições 70. ISBN: 258588/07.

- Livingstone, S. (2005) 'On the Relation Between Audiences and Publics', in Sonia Livingstone (Ed.) *Audiences and Publics: When Cultural Engagement Matters for the Public Sphere*, Bristol, UK: Intellect Press, pp. 17-42.
- Mattos, A. Z. d. & Rossini, M. d. S. (2011) 'Onde Bebem os Leões: Estudo de referências em filmes vencedores do Cannes Lions Advertising Festival', Intercom (Ed.) *XII Congresso de Ciências da Comunicação*, 26- 28 de Maio de 2011, Região Sul – Londrina – PR: Intercom– Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação [http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2011/resumos/R25-0506-1.pdf, acessado em 18.11.2011].
- McCombs, M. (1972) 'Mass Media in the Marketplace', *Journalism Monographs, Association for Education in Journalism*, vol. 24.
- McCombs, M. (2004) *The Mass Media and Public Opinion*, Cambridge: Polity Press. ISBN: 0-7456-2312-1.
- McLuhan, M. & Nevitt, B. (1972) *Take today: the executive as dropout*, UK: Longman Publishing Group.
- Millard, J. (2013). Trend Spotting in 2013. In *MINNPOST*, Ed. Meghan Murphy. Minnesota: Minnpost.
- Mohan, G. (2006) 'Beyond participation: strategies for deeper empowerment', in Bill Cooke & Uma Kothari (eds.) *Participation: The New Tyranny?*, London: Zed Books, pp. 153–167., pp. 153-167, [http://oro.open.ac.uk/4157/1/TYRANNY3.pdf, acessado em 20.4.2012].
- P&G (2013) 'Connect + Develop', *Procter & Gamble*, [http://www.pgconnectdevelop.com/home/home.html, acessado em 20.11.13].
- Papacharissi, Z. A. (2011) *A Private Sphere - Democracy in a Digital Sphere*, Cambridge: Polity Press, acessado em 10.5.13]. ISBN: 978-0-7456-4524-7.
- Pardun, C. J. (2009) *Advertising and Society: controversies and consequences*, Oxford: Wiley-Blackwell. ISBN: 978-1-4051-4409-4.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2002) 'The co-creation connection', *Strategy and Business*: pp. 50-61, [http://www.tantum.com/tantum/pdfs/2009/2\_the\_co\_creation\_connection.pdf.
- Prasad, A. (2002) 'The Contest Over Meaning: Hermeneutics as an Interpretive Methodology for Understanding Texts', *Organizational Research Methods*, vol. 5, n.º 1: pp. 12-33, doi 10.1177/1094428102051003, [http://orm.sagepub.com/content/5/1/12.full.pdf.
- Ramaswamy, V. & Guillard, F. (2010) 'Building the Co- Creative Enterprise', *Harvard Business Review*, vol. October 2010.
- Ritzer, G. & Jurgenson, N. (2010) 'Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'', *Journal of Consumer Culture*, vol. 10, n.º 1: pp. 13-36, doi 10.1177/1469540509354673, [http://joc.sagepub.com/content/10/1/13.short.
- Ritzer, G. et al. (2012) 'The Coming of Age of the Prosumer', *American Behavioral Scientist*, vol. 56, n.º April 2012: pp. 379-398, doi 10.1177/0002764211429368, [http://abs.sagepub.com/content/56/4/379.full.pdf+html.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (2007) *Consumer Behaviour*, New Jersey: Pearson Education Inc, 9th edition.
- Sinclair, J. (2012) *Advertising, The Media and Globalisation - A World in Motion*, London, New York: Routledge. ISBN: 978-0-415-66882-8.
- Thompson, D. V. & Malavyia, P. (2012) 'Consumer-generated Ads: Does Awareness of Advertising Co-Creation Help or Hurt Persuasion?', *Journal of Marketing*, n.º Jan: pp. 1-49, [http://www.journals.marketingpower.com/doi/pdf/10.1509/jm.11.0403.

- Toffler, A. (1970) *Future Shock*, New York: Bantam Books. ISBN: 0-553-27737-5.
- Toffler, A. (1989) *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow*, New York: Bantam Books. ISBN: 0-553-24698.
- Turow, J. & McAllister, M. P. (Eds.) (2009) *The Advertising and Consumer Culture Reader*, Editado por Joseph Turow & Mathew P. McAllister, NY/UK: Routledge. ISBN: 0-415-96329-X.
- Unilever. (2013). Crowdsourcing bid for torrent of fresh ideas. In <http://www.unilever.com>, Ed. Unilever. <http://www.unilever.com>: Unilever.
- Walsh, M. F. (2010) 'How Gap Learned a Hard Lesson in Consumer Resistance: Research Explains Why Some Logos Are Met With Pushback -- While Others Are Not', *AdAge* [website], (19.11.13), *AdAge*, [[http://adage.com/abstract?article\\_id=146438](http://adage.com/abstract?article_id=146438)].
- Welch, A. (2012) 'Collaboration and Co-Creation for Brand Innovation', *Y&R Thought Leadership* [website], (18.3.2013), Young & Rubicam, [<http://www.wpp.com/wpp/marketing/branding/collaboration-and-cocreation-brand-innovation>].

## A Comunicação Estratégica na Saúde: a relação de poder entre a assessoria de imprensa e o jornalismo

RITA ARAÚJO & TERESA RUÃO

*Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – Universidade do Minho*  
rita.manso.araujo @gmail.com; truaou@ics.uminho.pt

### Resumo

O uso da Comunicação Estratégica na saúde é um fenómeno recente, mas em crescimento. Procura-se partilhar informação, conseguir apoio para causas sectoriais, promover a reputação ou responder a pedidos de informação do espaço público, através do uso de técnicas e enunciados estratégicos. De entre esses instrumentos de relação com os públicos da saúde, destacamos a assessoria de imprensa, técnica de Relações Públicas – em si um campo profissional da Comunicação Estratégica – que procura promover a relação das organizações com os *media*. Ora, porque a assessoria de imprensa em saúde apresenta especificidades que a tornam um estudo de caso relevante no campo da comunicação aplicada (no âmbito da Comunicação Estratégica e no do Jornalismo), apresentaremos uma revisão teórica sobre a temática. Pretendemos pensar as relações entre a Comunicação Estratégica e o Jornalismo, nomeadamente na área da saúde.<sup>1</sup>

**Palavras-chave:** Comunicação estratégica; relações públicas; assessoria de imprensa; jornalismo; saúde

---

### INTRODUÇÃO

O uso da Comunicação Estratégica no sector da saúde constitui um fenómeno recente, mas em crescimento. Procura-se partilhar informação, conseguir apoio para causas sectoriais, promover a reputação ou, simplesmente, responder a pedidos de informação do espaço público, através do uso de um conjunto diversificado de técnicas e enunciados estratégicos. De entre esses instrumentos de relação com os públicos da saúde destacamos a assessoria de imprensa (ou *media relations*), uma área de especialidade das Relações Públicas (RP) – em si um campo profissional e de saber da chamada Comunicação Estratégica – que procura promover a relação das organizações com os *media*.

Sendo a assessoria de imprensa uma área clássica e nuclear dos profissionais de Relações Públicas, pode apresentar particularidades de acordo com o sector onde é exercida. Em si integra um conjunto de atividades de ligação com os *media*, destinadas a promover a divulgação de assuntos considerados estratégicos pela organização, através do desenvolvimento de contactos frequentes e da monitorização interna para deteção de temas passíveis de serem considerados notícia pelos jornalistas.

---

<sup>1</sup> Este estudo insere-se num projeto de Doutoramento financiado pela FCT (SFRH/BD/86634/2012).

No campo da saúde, esta é uma ferramenta essencial à promoção das políticas de saúde pública e à divulgação de informação noticiosa de qualidade às populações. Por isso, a organização e profissionalização das instituições de saúde, nesta matéria, tem vindo a desenvolver-se em Portugal, através da constituição de núcleos internos de assessoria de imprensa ou da contratação de agências de comunicação especializadas. Deste modo, procuram influenciar a agenda mediática e o conteúdo informativo disseminado.

Deste modo, porque a assessoria de imprensa em saúde apresenta especificidades que a tornam um estudo de caso relevante para a produção de saber no campo da chamada comunicação aplicada (tanto no âmbito da Comunicação Estratégica, como no do Jornalismo), apresentaremos neste trabalho uma revisão teórica sobre o conhecimento já produzido desta temática. E é nosso propósito último pensar as relações que se estabelecem entre os campos da Comunicação Estratégica e do Jornalismo, nomeadamente no que à saúde diz respeito.

Para levar a efeito esta pretensão, a partir do estudo da assessoria mediática em saúde, faremos uma incursão pela literatura da Comunicação Estratégica e da Comunicação Organizacional – pela interdisciplinaridade que as caracteriza –, como forma de posicionar as Relações Públicas e o campo da assessoria de imprensa. Com base neste enquadramento, seguiremos com uma análise da assessoria de imprensa no sector da saúde, suas particularidades e pistas de desenvolvimento.

### **DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL À COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

A Comunicação Estratégica é uma área de estudos recentemente constituída no campo das Ciências da Comunicação e que analisa o uso da comunicação persuasiva para atingir objetivos organizacionais. Trata-se de um campo vasto, onde se inserem diferentes áreas técnicas como, por exemplo, as Relações Públicas e outras atividades de comunicação organizacional (como a Publicidade). Assim, e “apesar do termo comunicação estratégica não ser novo na literatura, só agora é que os académicos a estão a definir um campo do conhecimento” (Hallahan *et al.*, 2007: 4).

Hallahan e os seus colegas defendem que é importante olhar as atividades de comunicação de uma organização de um ponto de vista estratégico e integrado, uma vez que esta é uma prática cada vez mais explorada pelas empresas/instituições para melhor atingirem os seus objetivos. Até porque os teóricos da Comunicação Estratégica sustentam que o objetivo fundamental da comunicação nas organizações é a influência com um propósito. Trata-se de um pressuposto que discutiremos, começando por visitar o campo da Comunicação Organizacional.

A Comunicação Organizacional, enquanto disciplina científica, nasceu entre 1942 e 1947, inspirada “nas tradições retóricas das Ciências Sociais e das Humanidades e com um primeiro enfoque empírico na pesquisa sobre a ‘partilha de informação com os empregados’” (Oliveira & Ruão, 2013: 3). E segundo Charles Conrad, “a definição mais simples” deste campo é a que o associa ao estudo de todos os atos de comunicação que acontecem dentro das organizações (1994: 3). Ainda

que o mesmo autor alerte para o facto de esta explicação não chegar para responder plenamente à necessidade de esclarecimento conceptual do campo científico. E, por isso, adianta que cabe também à pesquisa em Comunicação Organizacional “dar uma ideia da forma como esta é usada estrategicamente, ou seja, como é que os empregados podem analisar situações de trabalho e escolher estratégias comunicativas apropriadas” (Conrad, 1994: 2).

Para os investigadores do campo, a comunicação é entendida como a chave do funcionamento organizacional, pois “com o tempo, as organizações mudam do paradigma piramidal e hierárquico para outro plano, sistémico e significativo, o que coloca a ênfase na comunicação (não para persuadir mas para gerir)” (Pérez, 2012: 153). Nesse sentido, podemos afirmar que a Comunicação Organizacional integra sempre um certo tipo de comunicação estratégica, uma vez que envolve frequentemente estratégias comunicacionais ao serviço da organização.

No entanto, convém lembrar, nem toda a comunicação das organizações é estratégica, uma vez que esta integra também dimensões administrativas, sociais ou emocionais, com propósitos burocráticos, de socialização ou de interação (respectivamente), cuja dimensão estratégica é inexistente ou muito fraca. E o campo da Comunicação Organizacional propõe-nos uma abordagem holística da comunicação nas empresas/instituições, a partir da valorização da dimensão humana que caracteriza as Ciências da Comunicação.

Contudo, é um facto também que as organizações (hoje, mais do que nunca) integram dimensões estratégicas, sejam estas empresas, movimentos sociais ou organizações ativistas; como, de resto, defendem Hallahan e os seus colegas (2007). Por isso, os autores da Comunicação Estratégica defendem que faz sentido analisar a Comunicação Organizacional numa perspetiva integrada e multidisciplinar, aplicando ideias e saberes de várias disciplinas da comunicação.

Assim sendo, propomos para este trabalho o uso do termo Comunicação Estratégica para nos referirmos a todo o tipo de comunicação planeada, usada com um propósito, com uma estratégia inerente. Na mesma linha de pensamento, Hallahan e os seus colegas definem a Comunicação Estratégica como “o uso propositado de comunicação por uma organização para alcançar os seus objetivos” (2007: 3). A essência da Comunicação Estratégica parece, pois, envolver uma comunicação propositada de forma a alcançar determinada missão, dentro de uma organização. Implicando, ainda, “o envolvimento e participação do público em práticas comunicativas deliberadas pelas organizações, causas e movimentos sociais” (Hallahan *et al.*, 2007: 4).

James Mahoney (2011) acrescenta que a Comunicação Estratégica privilegia temas como “liderança, gestão e aconselhamento”, pela sua relação com a dimensão estratégica das organizações. E acrescenta que constituem práticas comuns da área o aconselhamento e gestão de “assuntos políticos, proteção da reputação, crises, e posicionamento da organização” (Mahoney, 2011: 146). Uma linha de entendimento partilhada por outros, como a Academia de Defesa do Reino Unido que confirma a relevância dessa mesma orientação gestionária da comunicação, propondo a

definição de Comunicação Estratégica como uma “série sistemática de atividades coerentes, conduzidas através de níveis estratégicos, operacionais e táticos” (Tatham, 2008: 3). Esta definição propõe, ainda, uma visão da Comunicação Estratégica como um caminho para a promoção da mudança de comportamentos e sugere modos sistemáticos de operar essa mudança.

A Comunicação Estratégica enquanto campo de especialização das Ciências da Comunicação concentra, então, a sua investigação no modo como a organização comunica, na função estratégica da comunicação e na visão da organização enquanto ator social. Para além disto, “centra-se na forma como a organização se apresenta e se promove, através de atividades programadas dos seus líderes, funcionários e pessoal da comunicação” (Hallahan *et al.*, 2007: 7).

#### *A DESIGNAÇÃO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA*

O termo “estratégico” foi usado pela primeira vez nos anos 1950, na teoria das organizações (Hatch, 1997 *in* Hallahan *et al.*, 2007: 12). O conceito tem as suas raízes na linguagem militar e está associado aos processos de “poder e tomada de decisão”, embora usado em conjunto com a palavra comunicação designe uma função de gestão. E, nesta última aceção, refere-se a uma comunicação “informativa, persuasiva, discursiva e relacional quando usada num contexto de busca pela missão da organização” (Hallahan *et al.*, 2007: 17).

O investigador espanhol Rafael Alberto Pérez (2012) afirma que os primeiros usos da expressão *comunicação estratégica* surgiram, na verdade, na publicidade, como o termo: *estratégias publicitárias*. E apesar da ligação entre estratégia e publicidade se estabelecer em 1923, de acordo com o mesmo autor, é só no fim dos anos 1950 que surgem os primeiros livros dedicados explicitamente às estratégias publicitárias. Depois, “da publicidade, a estratégia passa para as RP – termo abrangente que naquele contexto poderia entender-se por comunicação corporativa” (Pérez, 2012: 158). Ou seja, com o passar do tempo o enfoque foi alargado e a literatura e os profissionais do campo da comunicação aplicada passaram a falar de *estratégias de comunicação* e de *comunicação estratégica*.

A nível nacional, Oliveira e Ruão (2013) decidem também adotar o termo Comunicação Estratégica para se referirem ao conjunto dos vários paradigmas da comunicação nas organizações, seguindo uma proposta de Hallahan (2004). Os autores referem que, em Portugal, esta área tem vindo a crescer nos últimos anos, “dando origem a diversos programas de formação em instituições do ensino superior Portuguesas, incluindo mestrados e programas doutorais. Esta crescente importância científica do campo conduziu também à adoção de diferentes tradições de investigação”. E, uma vez que a Comunicação Estratégica tem que ver com “o uso intencional da comunicação para atingir objetivos organizacionais, poderá assim representar um campo maior onde cabem o ensino e os estudos de Comunicação Organizacional, Relações Públicas, Comunicação Corporativa e Comunicação de Negócio” (Oliveira & Ruão, 2013: 15).

Por sua vez, o autor espanhol Rafael Alberto Pérez defende que “as capacidades estratégicas e comunicativas são parte integrante da humanidade e das relações humanas”, pelo que prefere falar em estratégias de comunicação e não em comunicação estratégica (Pérez, 2012: 123). Num texto em que tenta traçar o estado da arte da comunicação estratégica, Pérez afirma que, em relação a esta disciplina de estudos, importa saber do que estamos a falar, mais do que perceber em que ponto nos encontramos. Do ponto de vista do autor, a estratégia “é uma capacidade de todos os seres vivos”, antes mesmo de ser uma teoria ou uma disciplina (Pérez, 2012: 130).

### AS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

De entre as áreas que constituem a Comunicação Estratégica (na arquitetura apresentada anteriormente), destacamos as Relações Públicas, enquanto campo clássico de uso intencional e persuasivo das práticas de comunicação. Mas vejamos o que caracteriza esta área das Ciências da Comunicação.

As Relações Públicas, enquanto profissão, apareceram no início do século XX, com o norte-americano Irving L. Lee (Ivy Lee), hoje considerado o “pai” desta atividade (Lampreia, 1999; Grunig & Hunt, 2003; Tojal, 2007). Apesar de ser consensual atribuir a “paternidade” da disciplina a Ivy Lee, “foi Edward Bernays quem assumiu pela primeira vez uma designação para esta atividade, ao abrir em 1919 um escritório em Nova Iorque e ao intitular-se *publicity director* (diretor de informação)” (Tojal, 2007: 38).

Saliente-se que o “desenvolvimento das relações públicas acompanhou, em grande parte, a passagem de uma gestão muito orientada para a produção, herdada da revolução industrial, para uma gestão centrada nas vendas e na promoção dos produtos ou serviços” (Gonçalves, 2010: 33). Foi, de facto, face a essas mudanças históricas, da passagem do séc. XIX para o séc. XX, que as organizações começaram a sentir necessidade de promover os seus produtos ou serviços, através de conselheiros de relações públicas ou publicitários. James Grunig e Todd Hunt acreditam mesmo que, face a este percurso, as Relações Públicas se constituíram como uma profissão importante durante o século XX, dando “grandes passos na sofisticação, ética, responsabilidade e contribuição para a sociedade” (2003: 49). Uma posição partilhada pelo autor norte-americano Scott M. Cutlip (1997), que situa o nascimento das Relações Públicas modernas nos EUA, como resposta ao mercado livre e ao aumento das liberdades democráticas.

Contudo, antes da década de 1970, era raro – se é que alguma vez aconteceu – os académicos das Relações Públicas tentarem explicar o comportamento dos profissionais das RP (Grunig, 2001: 11). O comportamento desses profissionais era tomado como certo e procuravam-se, sobretudo, formas de descrever, avaliar e melhorar aquilo que estes faziam em nome das Relações Públicas. Refira-se, aliás, que a profissão de relações públicas se desenvolveu muito durante uma grande parte do século XX (Davis, 2003: 28). Aeron Davis, num artigo sobre o crescimento das atividades de RP em Inglaterra, refere que os profissionais das RP começaram a estar presentes em vários tipos de instituições e empresas, o que pode ser explicado



pela “necessidade de identificar as audiências-alvo e comunicar com elas através dos *media*” (2003: 31). De facto, afirma, “para os Governos, instituições públicas e empresas há uma necessidade de comunicar para grupos mais alargados de consumidores, por forma a vender políticas e produtos, bem como competir por recursos” (2003: 31). E, ao longo da história, muito foram os “líderes políticos, religiosos e empresariais [que] sentiram necessidade de comunicar com os seus públicos, e muitos utilizaram táticas semelhantes àquelas que são atualmente usadas pelas relações públicas” (Grunig & Hunt, 2003: 63).

Na Europa, a indústria das RP desenvolveu-se de forma desigual, sendo que o mercado das RP em Inglaterra é bastante maior do que nos outros países europeus (Miller & Schlesinger, 2001: 678). E é só com a segunda Guerra Mundial que a atividade de RP se estende ao continente europeu e ao resto do mundo, sendo que até aí era uma profissão confinada aos Estados Unidos. As referências europeias “mais consistentes” pertencem à denominada “Escola de Paris”, nos anos 1970, liderada pelo francês Lucien Matrat (Gonçalves, 2010). Esta “doutrina europeia de relações públicas” girava em torno de três pilares fundamentais: “a ideia humanista do diálogo social como fundamento sociológico das RP; a concetualização das RP como uma prática de gestão ou função diretiva nas empresas; a dimensão relacional, ou seja, o pressuposto de que as RP promovem relações de confiança e estratégias comunicacionais credíveis” (Gonçalves, 2010: 107).

Em Portugal, a atividade de Relações Públicas “aparece por volta de 1959-1960, praticada na sua maioria por grandes empresas multinacionais” (Martins Lampreia, 1999: 17). Numa obra sobre o reconhecimento da profissão de relações públicas em Portugal, refere-se que “a publicação por autores portugueses de literatura especializada nesta área é relativamente tardia e bastante reduzida, incidindo preferencialmente nas técnicas de comunicação e relações públicas em detrimento de estudos teóricos” (Tojal, 2007: 30).

A investigadora portuguesa Gisela Gonçalves dedicou a sua tese de Doutoramento às Relações Públicas em Portugal, nomeadamente às tensões que se estabelecem entre os interesses público e privado. Apesar de reconhecer que “as relações públicas ocupam um lugar central nas sociedades democráticas dos nossos tempos” (2010: 15), admite que o facto de serem “praticadas nos bastidores, em nome de indivíduos, empresas, governos e outras organizações, explica em parte o porquê de não terem uma identidade pública transparente”. E refere que esta situação “também contribui para muito do mistério que envolve esta indústria em expansão” (2010: 16). Não só o mistério, mas um *know-how* que, à semelhança do Direito ou da Medicina, “proporciona conhecimentos e ferramentas que, quando utilizados por grupos anti-sociais, podem ser perigosos e prejudiciais à sociedade (Grunig & Hunt, 2003: 50).

Em termos de definição atual do conceito, “as relações públicas podem muito resumidamente ser entendidas como uma técnica de comunicação destinada a contribuir, estabelecer e manter um clima favorável entre uma entidade pública ou

privada e os seus diversificados e complexos públicos” (Tojal, 2007: 25). Seguindo a mesma linha de entendimento, Hallahan e os seus colegas defendem que o objetivo das Relações Públicas é “estabelecer e manter relações mutuamente benéficas com outras partes”. Uma definição que identifica essas ‘outras partes’ como: “consumidores e clientes, bem como investidores, empregados e voluntários, líderes da comunidade e oficiais do governo” (Hallahan *et al.*, 2007: 6).

Simon Cottle, por sua vez, fala de uma “gestão deliberada da imagem pública e da informação na busca por interesses organizacionais”, referindo que a prática e as instituições das relações públicas cresceram durante o século XX, transformando-se numa grande indústria (2003: 3). Este autor refere que o crescimento da indústria das RP e de atividades semelhantes acompanhou o aumento da “consciência mediática”, ou seja, de uma “sociedade mediatizada” em que “os interesses comerciais e as identidades culturais competem por espaço mediático e mobilizam, de forma estratégica, formas de poder comunicativo” (2003: 3). Deste modo, as Relações Públicas inscrevem-se “no negócio de alterar ou negociar relações entre organizações e públicos” (Botan, 1992 *in* Taylor, 2001: 629). E Maureen Taylor afirma que, por via das capacidades de investigação da profissão, as Relações Públicas “são os olhos, ouvidos e voz das organizações” (2001: 629). O que leva Gisela Gonçalves a concluir que, “se as RP contribuem para o desenvolvimento da esfera pública – através do livre fluir da informação e da interpretação dessa mesma informação – podem ser pensadas como uma função democrática” (Gonçalves, 2010: 109). A investigadora afirma que é, aliás, por esta razão que em muitos países europeus se observa a construção da teoria das RP de uma forma muito próxima do jornalismo.

O campo das Relações Públicas é, conforme vimos, muito vasto e, por isso, engloba diversas áreas de atividade e técnicas, como o protocolo, a gestão de crise, a organização e gestão de eventos ou a assessoria de imprensa, só para nomear algumas. Para o nosso trabalho em particular, estamos interessados nas atividades de assessoria de imprensa, que serão desenvolvidas mais à frente neste capítulo.

*QUANDO A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O JORNALISMO SE ENCONTRAM: A ASSESSORIA DE IMPRENSA*

Uma das áreas de trabalho das Relações Públicas ocupa-se das relações com os meios de comunicação social: falamos da assessoria de imprensa ou *media relations*. De facto, “quase todos os departamentos de RP têm uma secção dedicada às relações com a imprensa” (Grünig & Hunt, 2003: 337). E é verdade que os *media* ocupam um lugar central nas Relações Públicas, enquanto canais de comunicação entre uma organização e os seus públicos (Hallahan, 2001), pelo que vamos dedicar um olhar mais pormenorizado a esta atividade das RP.

Atualmente, não são apenas as fontes institucionais que recorrem a profissionais de RP; também as organizações não institucionais começaram a usar estratégias e profissionais de RP para alcançarem determinados objetivos políticos e económicos (Davis, 2000: 39). Na verdade, “tanto as fontes institucionais como as

alternativas têm vindo a recorrer às RP e às suas estratégias para ganhar acesso aos *media*” (Davis, 2000: 40). Pois “enquanto anteriormente os profissionais de RP eram apenas usados por fontes corporativas e governamentais como forma de gerirem a esfera pública, agora os grupos de pressão, sindicatos e outras organizações também usam estas mesmas pessoas e capacidades para mexer com o domínio das elites nos *media*” (Davis, 2000: 54).

De facto, em termos teóricos, “as fontes não oficiais podem usar profissionais de RP para tentar alcançar o capital das fontes oficiais e simular a sua autoridade e legitimidade. Tendo um contacto permanente com os jornalistas, fornecendo-lhes subsídios de informação, as fontes não oficiais podem estabelecer-se nos discursos dos *media* como fontes legítimas” (Davis, 2000: 50). No entanto, são as fontes oficiais, legitimadas pelo cargo que ocupam, que se tornam tradicionalmente os “definidores primários” das notícias (Hall *et al.*, 1978).

Analisando toda esta movimentação comunicativa a acontecer na esfera pública, o autor britânico Aeron Davis considera que se, por um lado, assistimos ao crescimento dos profissionais de Relações Públicas, por outro lado, estamos perante uma diminuição dos recursos dos *media*. Como sugere, “os jornalistas têm sido forçados a aumentar a quantidade, sem aumento de recursos. [E] O resultado final é um declínio do jornalismo de investigação, uma quebra nos padrões editoriais, e um aumento da dependência das fontes” (Davis, 2000: 43). E estes fatores contribuem também para o uso acrescido de subsídios de informação, uma informação gratuita e prestes a publicar fornecida aos *media* pelos profissionais de RP.

Uma outra autora atesta a mesma realidade, confirmando que “as RP estão a ganhar influência, [e] a cobertura jornalística independente está a diminuir” (Göpfert, 2007: 215). Deste modo, “a crescente influência das RP no jornalismo resulta numa cobertura enviesada que tende a apoiar os interesses dos RP”. Aliás, os autores Judy Motion e C. Kay Weaver sustentam que, do ponto de vista das RP, “as notícias não acontecem simplesmente. Muitas vezes têm de ser criadas” (2005: 247), aludindo ao modo promocional como, muitas vezes, os comunicados são preparados.

Ainda na análise desta relação de forças entre assessores e jornalistas, dois autores norte-americanos conduziram um estudo que explorava as atitudes dos educadores de jornalismo e relações públicas relativamente a esta última área, tentando por fim traçar recomendações que conduzissem a uma melhoria das relações entre ambas as partes – tanto a nível académico como profissional. Após a aplicação de 87 questionários junto de académicos do jornalismo e das RP, Shaw e White concluem que ambos os grupos concordam que, hoje, os jornalistas dependem em grande parte do material fornecido pelas Relações Públicas devido aos constrangimentos de recursos humanos verificados em muitos jornais (2004: 499).

Face ao que foi dito, facilmente se entende que esta relação entre profissionais de Relações Públicas e do Jornalismo nem sempre é pacífica, passando por momentos de tensão e até de desconfiança. É uma relação que se cultiva e amadurece, embora, por vezes, “quando se ouve os jornalistas e os profissionais de RP falar uns dos outros

têm-se a impressão de que o terreno das relações com os *media* é um campo de batalha” (Grunig & Hunt, 2003: 338). Em última análise, os jornalistas sentem-se pressionados pelos RP e estes últimos sentem-se utilizados pelos jornalistas.

Vários autores atestam esta mesma realidade. No mesmo estudo, acima referido, que olha para a relação entre o Jornalismo e as Relações Públicas, Shaw e White (2004) defendem que muito do desentendimento em relação às RP se deve ao facto de haver um enfoque numa das suas funções: as *media relations*. Os autores referem que estas são apenas “a ponta do iceberg – a parte mais visível, mas não a única que existe” (Shaw & White, 2004: 494). E prosseguem: “embora as *media relations* sejam uma parte importante e uma função tática, são apenas uma pequena parte das relações públicas estratégicas. Muitos esforços das RP não são visíveis fora da organização e, portanto, não são incorporados nas perceções populares das relações públicas” (Shaw & White, 2004: 494).

Os mesmos autores alegam que “a perceção dos jornalistas relativamente às *media relations* define a sua perceção sobre a profissão como um todo”, sendo que “alguns investigadores dizem que o preconceito faz parte da cultura jornalística. De facto, “os jornalistas olham para o papel dos RP como envolvendo cedências, agendas ocultas e retenção de informação” (Beltz *et al.*, 1984 *in* Shaw & White, 2004: 495); e afirmam que os “profissionais de relações públicas mantêm uma rede de contactos de jornalistas leais, oferecendo-lhes ‘subornos’ como convites, acesso a materiais exclusivos, ou idas a conferências” (Bauer & Gregory, 2007: 46).

Não obstante os preconceitos, tanto o Jornalismo como as Relações Públicas pertencem ao campo da comunicação, embora sejam profissões distintas. Num texto dedicado às *media relations*, o norte-americano Matthew P. Gonring escreve que existe, na verdade, um respeito pessoal entre jornalistas e profissionais de RP, uma vez que ambos têm consciência de que “a sua relação se baseia na influência e dependência mútuas” (1997: 67).

Matthew P. Gonring refere, ainda, o “equilíbrio” como a palavra que melhor define as *media relations*, uma área específica dentro das Relações Públicas. “Desde levar a mensagem a audiências-chave a ir ao encontro das necessidades dos jornalistas, as *media relations* são como um exercício de caminhar numa corda” (1997: 63). Por isso, o autor define as *media relations* como uma forma de comunicar com os media, tendo em conta um equilíbrio entre a opinião pública e a estratégia de negócio. De um ponto de vista prático, os profissionais de assessoria utilizam para o efeito comunicados de imprensa e um vasto conjunto de outras técnicas de comunicação persuasiva; através dos quais, refere Gonring “aprendem estratégias e a gerir a cobertura mediática de forma a moldar opiniões” (1997: 63).

Refira-se, ainda, que, dependendo do papel que as *media relations* ocupam dentro das organizações, podem adotar diferentes abordagens: *reativa*, *proativa*, ou *interativa*. As *media relations* reativas ocupam-se do mapeamento e resposta a inquéritos; uma abordagem proativa implica a iniciativa por parte da organização, de forma a promovê-la e publicitá-la; por fim, os profissionais que seguem uma linha

interativa vão ainda mais longe na relação que mantêm com a imprensa, entendendo que “o interesse dos *media* e a subsequente cobertura mediática advêm de interações positivas e continuadas” (Gonring, 1997: 64). Mas, e de uma forma genérica, Gonring refere que os profissionais da comunicação devem fornecer aos *media* informação desenhada e pensada de forma a ir ao encontro das necessidades dos jornalistas.

Neste sentido, Judith Ridgway (um livro inteiramente dedicado a esta área das relações públicas) defende que “as *media relations* bem sucedidas envolvem compreender os *media*, a forma como trabalham e aquilo de que precisam, para além de relacionar este conhecimento com as necessidades da organização” que representam (Ridgway, 1984: 7). De facto, “uma das estratégias para estabelecer e manter relações positivas com a outra parte é conhecer o trabalho que aí se faz” (Fitzgerald & Wahl, 1987: 40).

Ridgway nota que “a comunicação entre a organização e os *media* pode ser iniciada por qualquer um dos lados, mas, do ponto de vista das organizações, as *media relations* preocupam-se em conseguir uma cobertura o mais favorável possível” (1984: 11). Deste modo, “as *media relations* eficazes são um meio essencial para comunicar com vários *stakeholders*, para promover uma organização e ganhar credibilidade” (Motion & Weaver, 2005: 246).

Refira-se que os estudos das *media relations* se têm centrado na análise dos profissionais em termos individuais, e não nas organizações como um todo. Desiere e Sha (2007) procuraram cobrir essa falha ao olhar para a relação organização-media - num estudo em que conduziram entrevistas semiestruturadas a profissionais das RP a trabalhar em diferentes tipos de organizações -, dando pistas sobre quais devem ser os princípios fundamentais neste tipo de relação. Profissionais ligados a gabinetes governamentais, universidades, e empresas privadas valorizam, na sua relação com os *media*, a honestidade e abertura, a precisão, a capacidade de resposta atempada, a confiança e consistência, e a preparação. No entanto, o princípio mais valorizado foi a honestidade. Além disso, os inquiridos defendem que as organizações devem trabalhar para ir ao encontro das necessidades dos jornalistas, sem, no entanto, sacrificarem os seus interesses fundamentais. E os responsáveis por esta investigação defendem, ainda, que “um resultado mutuamente benéfico da prática das *media relations* conduz a um sentimento de respeito entre uma organização e os *media*, um sentimento de credibilidade mútua, a existência de uma relação de dar e receber caracterizada pela ajuda” (2007: 97). Uma relação positiva acaba por fazer com que a organização seja valorizada não só pelos *media*, mas também pela comunidade em que se insere, referem os autores. Ainda que o desenvolvimento de relações positivas com os *media* não constitua um fim em si mesmo, “as relações precisam de ser complementadas com estratégias mediáticas que veiculem mensagens cuidadosamente desenhadas”, defendem Motion e Weaver (2005: 251).

Contudo, neste quadro de procura de visibilidade organizacional, Jesus Arroyave tem a percepção de que os jornalistas “estão a assumir um papel passivo”,

por oposição aos departamentos de Relações Públicas e de comunicação, que “têm um papel cada vez mais ativo nas redações” (2012: 207). Este papel ativo dá lugar a uma presença assídua das fontes de RP nas notícias. E o mesmo autor – chamando atenção para um campo da assessoria em saúde – afirma, aliás, que “quando os jornalistas assumem um papel passivo na cobertura de notícias de saúde, relegam uma grande responsabilidade para as organizações de elite empresas” (2012: 209).

### AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO CAMPO DA SAÚDE

No caso específico da assessoria das organizações de saúde, há particularidades a assinalar. Segundo alguns autores, os responsáveis pelos cuidados de saúde são muitas vezes os assessores de imprensa e, nessa medida, “têm de arranjar tempo para cultivar a sua relação com os *media*, uma vez que estes últimos não veem com bons olhos quando são postos de lado” (Fitzgerald & Wahl, 1987: 45).

Esta constitui, aliás, a conclusão de um estudo desenvolvido por estes autores e destinado a avaliar as estratégias de *media relations* usadas pelas organizações de saúde, através de um inquérito enviado a 900 representantes dos *media*, entre diretores e editores. O problema de comunicação mais comum apontado pelos *media* na sua relação com os profissionais da saúde foi, neste contexto, o jargão *médico* utilizado (ou “hospitalês”). Os jornalistas queixaram-se de ter de traduzir os termos técnicos, defendendo que esta responsabilidade deveria ser do pessoal da saúde (Fitzgerald & Wahl, 1987: 45). Por outro lado, os responsáveis da saúde mencionaram como críticas os frequentes erros de citação, que poderão ser atribuídos a uma interpretação errada face às fracas capacidades de especialização dos *media* (Fitzgerald & Wahl, 1987: 45).

Já nos finais da década de 1980, estes autores defendiam que os *media* deviam aprender o negócio da saúde, incluindo as suas pressões de tempo e as limitações legais e éticas – atribuindo, no entanto, aos profissionais de saúde a responsabilidade pela educação dos *media*. Do mesmo modo, defendiam que os profissionais de saúde deveriam ter formação em técnicas de comunicação, especialmente em *media training*.

É um facto que “os *media* têm muito poder na seleção e *framing* das mensagens, enquanto o papel daqueles que dão informação aos *media* tem sido menos valorizado” (Cho, 2006: 563). Nesta última situação, encontramos os profissionais de RP, embora na área da saúde estes possam ter mais influência e poder, como atestam alguns estudos. Cho (2006), por exemplo, sustenta que, pela complexidade do tema e a necessidade de conhecimento especializado, os jornalistas confiam consideravelmente nos esforços dos RP e na especialização das fontes de saúde. Esta autora analisou, de resto, a relação entre profissionais de Relações Públicas e jornalistas a partir do conceito de poder, numa tentativa de quantificar os tipos de poder que os RP acreditam ter no contexto das *media relations*. A autora acredita que, embora os investigadores prestem muita atenção à relação entre profissionais de RP e jornalistas, o conceito de poder é um bom ponto de partida para analisar esta relação (Cho, 2006: 563).

Ora, nesta linha de pesquisa, os estudos existentes sugerem que os jornalistas se consideram mais poderosos e valiosos do que os RP e, embora esta distribuição percebida do poder possa ser geralmente verdadeira, pode ter configurações diferentes na área da saúde (Cho, 2006: 564). De facto, a distribuição de poder que se aplica ao jornalismo generalista não se pode aplicar ao jornalismo na saúde, pela dependência que os jornalistas têm das fontes organizadas. E a existência de uma relação próxima com as fontes de informação faz com que o jornalista evite escrever informação negativa sobre determinada fonte, de forma a não a “secar”. Esta dependência das fontes no campo da saúde está, por conseguinte, muito ligada à falta de especialização das redações, que confiam nos especialistas para descomplexificar a informação (Cho, 2006: 566). Contudo, é importante referir que, tanto para as fontes (sejam elas oficiais, institucionais ou especialistas) como para os jornalistas, são os profissionais de RP os responsáveis pela gestão do acesso, permitindo ou evitando determinadas organizações de alcançar os seus objetivos (Davis, 2000: 40).

Uma outra autora analisou a influência da legitimidade percebida da fonte e do seu conhecimento das técnicas de RP no acesso das organizações aos *media*. Na sequência desse estudo, Youngmin Yoon concluiu que, de facto, as perceções do jornalista relativamente à legitimidade e credibilidade das fontes, assim como o conhecimento que estas têm das práticas de assessoria de imprensa, as ajudam a ganhar acesso aos *media*. No entanto, embora se assuma genericamente que todas as organizações querem ter acesso aos *media*, convém realçar que isso não corresponde à verdade, pois, como mostra a pesquisa empírica, algumas empresas/instituições recorrem às RP precisamente para minimizar a atenção mediática (Yoon, 2005: 766).

Esta dualidade de atitudes das organizações, ora de exposição ora de reclusão face aos *media*, também acontece no campo da saúde. Se, por vezes, as instituições de saúde procuram evitar o contacto com os meios de comunicação social, muitas outras vezes são os seus profissionais de RP quem fornece informação ao jornalista, seja a pedido do próprio ou enquanto estratégia global da agência de comunicação com quem trabalham. E “quanto mais credível, factual e equilibrada for esta informação, maior a probabilidade do jornalista ouvir o RP – no momento presente e em ações futuras” (Levins, 1995: 1307).

Num artigo dedicado às Relações Públicas em contexto de saúde, Levins (1995) refere algumas dicas de boas práticas, comparando as *boas relações públicas* com a *boa medicina*. Tal como a *boa prática médica*, argumenta, as *boas RP* na saúde devem assentar na evidência e o meio é tão importante como a mensagem, pelo que se deve considerar o uso de publicações de especialidade. Além disso, a preocupação dos profissionais de RP não deve ser apenas a promoção de um produto, já que isso não é o que mais interessa ao jornalista, da mesma forma que os grupos de pacientes devem ser aceites como parceiros na marcação da agenda. É também importante lembrar que RP não é publicidade, ou seja, os profissionais de RP não controlam a mensagem nem vendem produtos, antes apresentam opções para que os decisores possam escolher o melhor a fazer. De sublinhar ainda que, relativamente ao funcionamento das RP em organizações de saúde, a adesão dos profissionais de saúde às

estratégias traçadas é crucial para que estas sejam eficazes. Refira-se, a título de exemplo, o caso da pandemia do H1N1 - que aconteceu em Portugal no ano de 2009 -, caracterizado pela recusa de muitos profissionais de saúde em vacinar-se, sendo que tal poderia ter comprometido a estratégia das autoridades de saúde no controlo da Gripe A. É, por isso, essencial que as instituições de saúde definam estratégias de comunicação e as consensualizem no seio da comunidade de profissionais que as integram, uma vez que a comunicação funciona como a “ponte” com o público.

No caso da saúde (como, de resto, em qualquer outra área), “uma boa campanha de informação faz com que o público seja menos crítico de uma organização” (Levy, 2006: 21). Springston e Lariscy (2005: 218) afirmam mesmo que, no sector público da saúde, a necessidade de relações públicas estratégicas nunca foi tão grande. Ao contrário daquilo que acontece nas instituições privadas, os profissionais de RP do setor público têm restrições ao nível das políticas públicas e da prestação de contas quanto ao dinheiro despendido nas campanhas que promovem. Por outro lado, não menos importante é o facto de que “a forma como os RP enquadram as mensagens de saúde para os *media* pode ter impacto direto nas decisões que o público toma sobre a sua própria saúde” (Tanner, 2004: 24). Além disso, as Relações Públicas são uma disciplina que se preocupa com a reputação das organizações, e procuram geri-la através da comunicação planeada e da promoção das impressões positivas de produtos/serviços, o que no caso particular da saúde é complexo. E se, como afirma Myc Riggulsford, as atividades de RP tentam “influenciar os comportamentos e opiniões das audiências” (2013: 13), no contexto médico ou da saúde a mudança de comportamentos pode revelar-se mais complicada (como nos mostra o exemplo dos comportamentos tabágicos).

Ainda assim, as vantagens do recurso às RP por parte do sector da saúde são evidenciadas por muitos teóricos e profissionais. As organizações de saúde parecem, de facto, tirar vantagens do recurso à comunicação por forma a “adquirir, gerir, disseminar, avaliar, e agir perante diversos tipos de informação” e isso fá-las “funcionar de forma eficaz” (Wright *et al.*, 2013: 163). Deste modo, “a comunicação é um componente vital das relações que se estabelecem dentro de uma organização e na sua relação com outras organizações de saúde”, como hospitais, laboratórios, empresas farmacêuticas, ou companhias de seguros (Wright *et al.*, 2013: 163).

## NOTAS FINAIS

O potencial da comunicação mediática para o sector da saúde assenta na capacidade de gerar, recolher e partilhar informação a uma ampla audiência. Neste contexto, os *mass media* têm sido identificados como importantes agentes no desenvolvimento da literacia em saúde. Contudo, este processo de produção de informação em saúde começa, muitas vezes, a montante, nas organizações de saúde que procuram agir sobre o agendamento mediático. E foi este esforço das organizações, enquadrado pelas técnicas de Comunicação Estratégica, que procurámos analisar neste trabalho.



Reconhecendo a credibilidade, a rapidez e a capacidade de vulgarização da informação jornalística, instituições e empresas do sector da saúde têm vindo a desenvolver as suas estruturas de assessoria de imprensa com o propósito de usar estrategicamente os órgãos de comunicação social para enviar mensagens institucionais e promocionais. E o poder destas fontes, na definição da agenda e no controlo dos conteúdos informativos, têm-se revelado cada vez mais significativo.

O reforço da assessoria mediática constitui, aliás, parte de uma tendência mais ampla detetada nas instituições de saúde e que sugere o uso da Comunicação Estratégica para a promoção das suas atividades. Neste contexto, aconselha-se o reforço do seu papel enquanto fontes de informação, capazes de conquistar a cobertura mediática que lhes garante o acesso ao espaço público, pelo recurso a uma programação cada vez mais profissional. Uma prática que parece reforçar o poder das Relações Públicas na saúde e que parece ser maior do que noutros sectores. Mas tal deve-se, também, ao facto do Jornalismo de Saúde apresentar algumas particularidades que intensificam a importância das fontes institucionais. Dado o elevado grau de especialização habitualmente envolvido neste tipo de informação, os *media* estão dependentes das organizações de saúde, dos médicos ou dos cientistas para a sua descodificação e posterior tratamento. Os assessores de imprensa surgem, por conseguinte, como importantes mediadores entre os jornalistas e a comunidade de saúde e, devido à natureza técnica da informação, exercem uma forte influência sobre a agenda e modo de tratamento das matérias.

As Relações Públicas, a assessoria de imprensa, as técnicas de *spin* e a gestão de assuntos têm-se desenvolvido, portanto, neste campo. Cabendo aos campos da Comunicação Estratégica e do Jornalismo pensar, nos próximos anos, sobre as virtualidades e perigos desta relação de forças que se joga no espaço público. Como já referimos no nosso texto, uma gestão equilibrada e democrática destas forças será necessária para que as sociedades possam beneficiar de um acesso livre e responsável à informação.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauer, M. W., & Gregory, J. (2007). From Journalism to Corporate Communication in Post-War Britain. In M. W. Bauer & M. Bucchi (Eds.), *Journalism, Science and Society: Science Communication between News and Public Relations*. NYC: Routledge.
- Cho, S. (2006). The power of public relations in media relations: a national survey of health PR practitioners. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 83(3), 563-580.
- Conrad, C. (1994). *Strategic Organizational Communication: Toward the 21st Century*. USA: Harcourt Brace College Publishers.
- Cottle, S. (2003). News, Public Relations and Power: Mapping the Field. In S. Cottle (Ed.), *News, Public Relations and Power*: Sage.
- Cutlip, S. M. (1997). The Unseen Power: a Brief History of Public Relations. In C. L. Caywood (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*: McGraw Hill.

- Davis, A. (2000). Public relations, news production and changing patterns of source access in the British national media. *Media, Culture & Society*, 22(1), 39-59.
- Davis, A. (2003). Public Relations and News Sources. In S. Cottle (Ed.), *News, Public Relations and Power*: Sage.
- Desiere, S. E., & Sha, B.-L. (2007). Exploring the Development of an Organizational Approach to Media Relations. *Public Relations Review*, 33(1), 96-98.
- Fitzgerald, P. E., & Wahl, L. E. (1987). Media Relations: Clues for Improvement. *Hospital & Health Services Administration*, 32(1), 39-47.
- Gonçalves, G. (2010). *Relações Públicas e Comunicação: A Tensão entre os Interesses Privado e Público*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Göpfert, W. (2007). The Strength of PR and the Weakness of Science Journalism. In M. W. Bauer & M. Bucchi (Eds.), *Journalism, Science and Society: Science Communication between News and Public Relations*. NYC: Routledge.
- Grunig, J. E. (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*: Sage.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. v., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Lampraia, J. M. (1999). *A Assessoria de Imprensa nas Relações Públicas*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Levins, I. (1995). Good Health Care Public Relations Mirrors the Practice of Good Medicine. *Drug Information Journal*, 29(4), 1307-1309.
- Levy, R. N. (2006). New Opportunities in Health Information. *Public Relations Quarterly*, 51(4), 19-21.
- Mahoney, J. (2011). Horizons in Strategic Communication: Theorising a Paradigm Shift. *International Journal of Strategic Communication*, 5(3), 143-153.
- Miller, D., & Schlesinger, P. (2001). The Changing Shape of Public Relations in the European Union. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*: Sage.
- Motion, J., & Weaver, C. K. (2005). The epistemic struggle for credibility: Rethinking media relations. *Journal of Communication Management*, 9(3), 246-255.
- Oliveira, E. S., & Ruão, T. (2013). *Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino em Portugal*. Comunicação apresentada no 8º Congresso SOPCOM "Comunicação Global, Cultura e Tecnologia", Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, 10(1), 121-196.
- Ridgway, J. (1984). *Successful Media Relations*. England: Gower Publishing Company.
- Shaw, T., & White, C. (2004). Public relations and journalism educators' perceptions of media relations. *Public Relations Review*, 30(4), 493-502.
- Springston, J. K., & Lariscy, R. A. W. (2005). Public relations effectiveness in public health institutions. *Journal of Health and Human Services Administration*, 28(1/2), 218-245.

- Tanner, A. H. (2004). Communicating Health Information and Making the News: health reporters reveal the PR tactics that work. *Public Relations Quarterly*, 49(1), 24-27.
- Tatham, S. A. (2008). *Strategic Communication: A Primer*: Defence Academy of the United Kingdom.
- Taylor, M. (2001). International Public Relations: Opportunities and Challenges for the 21st Century. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*: Sage.
- Tojal, M. (2007). *Relações Públicas: o Reconhecimento da Profissão em Portugal*.
- Yoon, Y. (2005). Legitimacy, Public Relations, and Media Access. Proposing and Testing a Media Access Model. *Communication Research*, 32(6), 762-793.

## Comunicação para a Sustentabilidade das Organizações

JESSICA VIEIRA & PAULO REBELO GONÇALVES

*Universidade do Minho*

jessica-dv@hotmail.com; paulo.r.goncalves@gmail.com

### Resumo

A discussão em torno do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade tem vindo a ganhar uma importância premente na agenda da governança mundial, em resultado de sucessivos diagnósticos preocupantes quanto à gestão dos recursos ambientais e naturais e, ao mesmo tempo, face aos evidentes desequilíbrios sociais e económicos. Por isso, e muito em resultado da pressão da sociedade, as organizações demonstram uma disponibilidade crescente para incorporar na sua gestão aqueles conceitos, o que convoca, obrigatoriamente, a comunicação enquanto ferramenta fundamental para o sucesso de uma organização. Assim, este estudo propõe-se a analisar, do ponto de vista conceptual, a importância do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade para as organizações, incidindo com particular atenção na forma como a comunicação estratégica deve atuar para divulgar as ações e o posicionamento sustentáveis de uma organização.

**Palavras-chave:** Comunicação estratégica; desenvolvimento sustentável; sustentabilidade; ética; transparência; reputação

---

### INTRODUÇÃO

Em 1972, foi realizada em Estocolmo, na Suécia, a Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente Humano. A partir dessa data vários conceitos de sustentabilidade, preocupações com os recursos naturais finitos e limites para o crescimento económico surgiram. Estudos procedentes concluíram que seriam necessários três planetas Terra para comportar toda a população, industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais que ela vem gerando.

Já na década de 80 do século passado, o Relatório de Brundtland (WCED, 1987) apresentou o conceito de desenvolvimento sustentável como “aquele capaz de permitir a satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer a satisfação das necessidades e a sobrevivência das gerações futuras”, dando um novo enquadramento à discussão sobre esse tema. Contudo, apesar do termo sustentabilidade teoricamente vir permeando os mais diversos tipos de organizações, percebe-se que subsiste um vão ao que se refere à interpretação correta deste conceito e, em especial, às práticas adotadas para tal finalidade.

As organizações ainda veem e tratam do assunto como uma condição imposta pela lei, ligado à elaboração de programas de preservação ao meio ambiente e à sociedade ou algo que gere muitos custos para a empresa. Sendo assim, elas não compreendem que ser sustentável pode ser uma maneira inteligente e estratégica de consolidar o capital de confiança da empresa, gerar valor para os negócios,

fortalecer sua imagem consolidando sua reputação e contribuir para o desenvolvimento humano e social, fortalecendo assim os laços de relações internas e externas.

Pela relevância e importância estratégica que este tema tem para as organizações, cabe à comunicação zelar pela qualidade da informação e transmissão de forma clara e transparente, para que os diversos públicos e grupos de interesse percebam os compromissos sociais e ambientais da empresa.

Assim sendo, a *comunicação, em concreto a comunicação estratégica* torna-se não só um veículo de informação ou promoção, mas também um agente promotor na disseminação da *sustentabilidade*. Por isso, a comunicação deve pensar e agir no desenvolvimento de uma estrutura comunicativa que potencialize a prática da sustentabilidade nas organizações, passando pela valorização e preservação, promovendo assim a consciência sobre a sociedade e o meio ambiente.

O seguinte estudo pretende investigar a questão: como a comunicação estratégica deve atuar para divulgar as ações e posicionamento sustentáveis de uma organização? Além de trazer reflexões de como as organizações contemporâneas estão vivenciando este momento de inserção do conceito de sustentabilidade no meio empresarial e apresentar a maneira como ela e seus líderes se devem posicionar para disseminar essa causa. A pesquisa realizada para o mesmo foi bibliográfica e documental, recorrendo a livros, artigos, apresentações de congressos, trabalhos de conclusão de curso disponíveis em bibliotecas ou na internet e em *sítes* de comunicação, administração e sustentabilidade. Na primeira parte deste estudo podem ser encontradas abordagens referentes à temática de sustentabilidade em seu amplo sentido e à importância das organizações aderirem a esta causa. Na segunda parte, a importância e as vantagens das organizações inserirem tais conceitos e atitudes em suas políticas e linguagens, e utilizarem a sua alta administração como exemplo e potencial formador de outros atores sustentáveis. Por fim, na terceira parte são apresentados aspectos que envolvem a comunicação estratégica, e de que maneira ela pode contribuir para fortalecer a sustentabilidade nas organizações, tendo cuidado para manter coerência entre o discurso e a prática, atingindo assim os diversos públicos de interesse, gerando benefícios à identidade e imagem organizacional.

### **CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Após a Segunda Guerra Mundial, o mundo entrou num processo de reorganização política e geoestratégica transcontinental, fortemente marcado pelos processos de descolonização e de emancipação do Terceiro Mundo e enquadrado pela criação da Organização das Nações Unidas. Foi nesse contexto que o conceito de desenvolvimento se torna numa das ideias-fortes das ciências sociais, não como algo que se confunde com crescimento económico (Sachs, 2008), mas sim que se entende como associado a um projeto de sociedade nas suas várias dimensões, incluindo a relação com o meio ambiente. Fala-se, pois, de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, conceitos que surgem e serão discutidos com cada vez maior profundidade e amplitude durante a segunda metade do século XX, em resultado da preocupação da humanidade perante a crise social, ambiental e económica que estava sobre o mundo.

Com o tempo, houve um interesse de aprofundamento do tema, e não apenas da sustentabilidade, mas do Desenvolvimento Sustentável. Havia a necessidade de se intensificar, exercitar e de colocar em prática ações que gerassem resultados palpáveis.

Em 1968 foi fundado o Clube de Roma, por iniciativa do empresário italiano Aurelio Peccei, presidente honorário da Fiat, e do cientista escocês Alexander King, com o objetivo de promover um encontro entre várias personalidades para avaliar questões de ordem política, económica e social tendo no horizonte a relação com o meio ambiente. Eles não usaram o termo “desenvolvimento sustentável”, mas já era discutida a sustentabilidade como uma forma de ajudar o mundo (Sabedot, 2006).

Desse Clube de Roma resultou a elaboração de um relatório com o nome “Os limites do crescimento”, divulgado em 1972, feito por uma equipa de cientistas do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, sigla em inglês), liderada por Dennis e Donella Meadows. Este estudo utilizou sistemas de informática para simular a interação do homem e o meio ambiente, levando em consideração o aumento populacional e o esgotamento dos recursos naturais.

A conclusão a que se chegou foi a de que se a humanidade continuasse a consumir os recursos naturais como na época, por consequência da industrialização, eles se esgotariam em menos de 100 anos. As reações às conclusões desse estudo foram fortes, com vários protagonistas da política mundial a acusarem os cientistas de quererem dificultar o crescimento económico. A verdade é que a discussão estava lançada e ganhou maior importância na agenda internacional naquele mesmo ano, a propósito da realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, na qual participaram representantes de mais de cem países e onde se aponta a necessidade de se formar critérios e princípios comuns que ofereçam à humanidade uma maior compreensão quanto à importância de direcionar o modo como olhamos para o meio ambiente.

A definição mais consensual de Desenvolvimento Sustentável surgiu em 1987 com o relatório “Nosso Futuro Comum” (Our Common Future), da responsabilidade da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, criada pela ONU (Organização das Nações Unidas) quatro anos antes. Com base na pesquisa e análise que a Comissão desenvolveu durante mais de três anos, aquele relatório, que ficou também conhecido por Relatório Brundtland, aborda assuntos sobre a conservação e ocupação do planeta Terra, serviços e questões sociais, abastecimento da água e questões do crescimento urbano como administração, educação da população e saneamento básico. No Relatório Brundtland, Desenvolvimento Sustentável está definido como: “aquele que tem a capacidade de atender e satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (CEBDS, 2009).

O relatório apresenta uma análise crítica quanto às causas dos problemas socioeconómicos e ecológicos da sociedade e às inter-relações entre a economia, tecnologia, sociedade e política. Contrapondo assim, a necessidade de haver uma

nova postura ética da sociedade como um sentido de responsabilidade individual pelas próprias ações e, deste modo, seria possível encontrar estratégias de sustentabilidade que permitissem manter os padrões de vida atuais sem gerar mais danos ao meio ambiente.

Para haver sustentabilidade, é preciso uma visão das necessidades e do bem-estar humano que incorpora variáveis não-económicas como educação e saúde, água e ar puros e a proteção das belezas naturais. Também, é preciso eliminar as limitações dos grupos menos favorecidos, muitos dos quais vivem em áreas ecologicamente vulneráveis (Relatório Brundtland, 1991: 57).

A partir do Relatório Brundtland foram surgindo várias definições de Sustentabilidade, e muitos outros relatórios foram debatidos, estudados, desenvolvidos e elaborados.

Em 1992, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento realizou-se na cidade do Rio de Janeiro, um evento que ficou conhecido como ECO-92 ou Rio-92. Nesse encontro foram debatidos os progressos que se obtiveram desde a apresentação do Relatório Brundtland e um balanço dos problemas existentes e os que podiam aparecer. Foram também elaborados documentos fundamentais que continuam sendo referência para serem seguidos e discutidos sobre questões ambientais.

Apesar da variedade de pensamentos e até mesmo ambiguidade no enquadramento do conceito de desenvolvimento sustentável que marcaram o início da discussão, de maneira geral, essas definições são associadas às vertentes do *triple bottom line: Profit - Planet - People*, criada em 1999 por Elkington, que busca conciliar a qualidade ambiental com a necessidade de desenvolvimento económico e a justiça social (Elkington, 1999; Almeida, 2002).

Dez anos depois do ECO-92, realizou-se a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo, na África do Sul, que ficou também conhecida como Cúpula do Milênio ou Rio + 10. O objetivo não foi o de fazer novos estudos, elaborar relatórios ou fechar acordos, antes analisar os progressos alcançados, desde 1992, e identificar medidas que pudessem ser tomadas para executar a Agenda 21 e o Protocolo de Quioto.

Em 2012, o Rio de Janeiro acolheu a Conferência Rio + 20, na qual se debateu a relação entre o crescimento económico e as preocupações ambientais e sociais e onde ganhou particular élan o conceito de “economia verde”. De facto, ao contrário do que acontecera em outras conferências, nas quais as discussões se limitaram aos problemas ambientais, a Conferência do Rio permitiu ampliar as visões de preocupação com a importância em três pilares: económico, social e ambiental.

Esse novo conceito sustentável cresceu com o objetivo de procurar soluções para os problemas provocados pela exploração desenfreada de recursos naturais, aumento da pobreza e da desigualdade social, desflorestação das áreas verdes, entre outros exemplos. Mas, segundo Cohen, Smith e Mitchell (2008) a sustentabilidade só tem êxito quando os objetivos sociais, ambientais e de negócios são perseguidos de modo simultâneo.

De facto, os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade evoluíram muito nos últimos 35 anos e verifica-se que já não serão palavras estranhas para a generalidade das organizações e dos próprios indivíduos. O que não significa, contudo, que haja uma compreensão e um entendimento claros quanto aos respetivos significado, mesmo sabendo-se que, numa linguagem mais acessível, o mundo precisa de ser salvo. Perante isto, talvez se torne ainda mais pertinente sublinhar que o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta uma construção teórica para organizar uma nova governança da sociedade diante dos desafios do presente e do futuro, consistente com o novo paradigma de desenvolvimento (Buarque, 2004) capaz de substituir o industrialismo (Sachs, 2008).

Nessa perspectiva, entende-se melhor a tendência cada vez mais evidente de as organizações se preocuparem em erguer as suas bandeiras “sustentáveis”, e mostrar para a sociedade que elas também fazem parte do movimento. Para colocar os conceitos de sustentabilidade em prática há pré-requisitos indispensáveis, como “democracia e estabilidade política; paz; respeito à lei, à propriedade e aos instrumentos de mercado; ausência de corrupção; transparência e previsibilidade de governos e reversão do atual quadro de concentração de renda esferas local e global” (Almeida, 2002: 27). Certas empresas trabalham uma única diretriz, porém o sucesso se alcança quando todas essas diretrizes sustentáveis são trabalhadas alinhadas em um único objetivo. Assim elas aplicam a verdadeira sustentabilidade e caminham para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Por muito tempo, e ainda hoje, algumas empresas preferem trabalhar os conceitos do desenvolvimento sustentável sob a ótica da responsabilidade social; outras seguem a lógica da preservação e do uso racional dos recursos e do gerenciamento dos impactos ambientais nos processos produtivos. No entanto, a dinâmica do desenvolvimento sustentável, aplicada aos negócios das empresas, nos mais diversos setores, é o que concretiza o conceito de “Sustentabilidade”, capaz de repercutir sobre aspectos cruciais para a manutenção, a continuidade e a sobrevivência, como a reputação da empresa e, conseqüentemente, o desempenho do negócio e a aceitação ou a rejeição de seus públicos de relacionamento (CEBDS, 2009: 17).

## **A IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Partindo do pressuposto comumente aceite de que sustentabilidade se apoia na percepção de que uma organização, sociedade ou coletividade deve urgentemente repensar os seus valores e as suas práticas em nome da sua sobrevivência e da sobrevivência do ecossistema em que está inserida, vemo-nos perante uma nova visão sobre o mundo e a forma como este se organiza, porventura mais complexa, uma vez que abrangerá por todos os setores e implicará a assunção de novos padrões de hábitos, comportamentos e decisões (Soares, 2009: 9-10).

Daí que se compreenda a importância da sustentabilidade ser considerada como estratégica para uma organização, ao ponto de se encontrar refletida na sua missão, visão e valores e, por conseguinte, ser partilhada com os seus *stakeholders*



(direção, investidores, colaboradores, fornecedores, clientes e etc), assumindo assim a percepção de que o seu sucesso e o seu desenvolvimento dependem da sociedade da qual ela também faz parte.

Neste contexto, um dos desafios que as organizações ainda enfrentam é o envolvimento de suas lideranças na concretização de uma lógica de desenvolvimento sustentável no negócio da organização. A gestão deve acreditar no seu papel de desenvolver a organização e a sociedade tendo a preocupação de formar gerações e líderes futuros.

Em algumas empresas, ainda não é possível ver os níveis mais altos da hierarquia apoiando iniciativas, diante de problemas socioambientais, para que aos poucos se alcance certa maturidade no pensamento de toda a empresa. Porém, “é nos casos em que a alta administração assume um compromisso efetivo com os esforços de melhoria da qualidade ambiental dos processos e produtos da empresa que tais esforços são bem-sucedidos” (Claro *et al.*, 2009: 221). “O líder é fundamental, tem de dar o tom, mostrar o exemplo, puxar a organização” (Voltolini, 2011: 238), e para isso é preciso “passar credibilidade, despertar a confiança, ter senso de justiça e ética, comunicar com transparência, formar parcerias e redes de valor e, principalmente, estabelecer coerência entre suas estratégias e ações” (*ibidem*). Assim, a partir do momento que os mais altos responsáveis das organizações assumem o compromisso de contribuir para a consciencialização e mobilização para mudança de mentalidade e práticas, o ambiente torna-se mais favorável para a implementação de processos, linguagens e políticas que ao nível estratégico vão difundir valores sustentáveis.

É importante que existam atitudes que de facto comprovem o discurso e assegurem que todos estão comprometidos para garantir a funcionalidade dos processos a fim de assegurar as bases que irão provar e fortalecer o posicionamento da organização.

É necessário que as palavras reflitam os valores realmente praticados pelos dirigentes, para que seja interiorizado nos demais níveis da organização. Isso porque o comportamento dos colaboradores da empresa é em grande parte influenciado pelas determinações e exemplos que vêm de cima (Daineze, 2004: 97).

Para que o compromisso das organizações em relação ao desenvolvimento sustentável seja perceptível, compreendido e reconhecido pelos *stakeholders*, é fundamental que esse compromisso seja consubstanciado em ações concretas. As empresas “agem muitas vezes preocupadas apenas em transmitir uma imagem positiva à sociedade por meio dos veículos de comunicação” (Naves: 2009: 199). Porém, grande parte das organizações ainda não é totalmente transparente e nem se mostra compromissada com a ética no desenvolvimento de suas atividades. A propósito, Kunsch (2009a: 76) faz uma observação: “[...] as instituições financeiras, por exemplo, às vezes gastam mais em campanhas milionárias na mídia massiva do que propriamente nos projetos por elas promovidos ou patrocinados”. Quando isto acontece, ou seja, quando as organizações não têm ações coerentes com o seu discurso, elas perdem credibilidade e geram uma imagem negativa junto dos seus públicos.

Oliveira (2013) vem, também, dizer que uma atitude mais responsável por parte das organizações ao longo do tempo pode fortalecer uma marca e proporcionar um crescimento sustentável. Assim sendo, esse tipos de ações sustentáveis ligadas à comunicação podem reduzir os riscos e adicionar valor a empresa.

Há, pois, ganhos claros ao nível da imagem, reputação, relacionamento, produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, de lucro quando as organizações assumem o compromisso para com a Sustentabilidade. Porque “se antes a propaganda era a alma do negócio, hoje vivemos em um mundo no qual a reputação cresce em importância” (Rossetti, 2009: 126). E a reputação existe quando há, nos *stakeholders*, confiança na organização. Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que, sendo fundamental saber sustentar uma vantagem competitiva, são expectáveis:

novas nuances e complicações nos cenários dos negócios [...] Assim, a busca de uma vantagem competitiva sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim [...] Um fator importante para a sustentabilidade das vantagens competitivas é a combinação de recursos de uma empresa (ativos, aptidões, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos controlados por ela) [...] Segundo Barney (1991), para possuir o potencial de alcance de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente) e devem ser raros (Laurentis, *in* Vasconcelos & Normanha-Filho, 2005: 27).

Na atual realidade é preciso mudar a forma de pensar, desenvolvendo novos valores, conceitos, habilidades, ações e práticas, procurando alcançar a qualidade ambiental e social, formando uma população de verdadeiros cidadãos que participam ativamente e responsabilmente dos assuntos públicos da sociedade. E para o conseguir, a comunicação desempenha um papel fundamental.

### **COMUNICAR A SUSTENTABILIDADE**

Vivemos num mundo globalizado, marcado pela existência de redes de comunicação e de partilha de informação que permite ao comum dos cidadãos aceder, muitas vezes com pouca mediação, a dados que outrora era de difícil acesso. Há, pois, um ambiente favorável a uma maior transparência que é entendida como um factor competitivo perante, também, a abordagem cada vez mais frequente por parte dos meios de comunicação da temática do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade.

Contudo, tornar a informação disponível a qualquer indivíduo não quer dizer que ela seja compreendida por todos. Matos (2009: XI) diz: “Não podemos mais viver em uma sociedade sem acesso irrestrito às informações e à participação coletiva na tomada de decisões estratégicas que interferirão nos destinos de cada ser vivo”. A informação precisa ser partilhada e difundida por toda sociedade, e a comunicação das organizações pode ser peça fundamental para disseminar essa cultura sustentável.

Os comunicadores podem ser facilitadores do entendimento e difusores do engajamento das empresas e das pessoas, passando a ter papel ainda mais

fundamental nas organizações. A comunicação é, portanto, área-chave no suporte a outras áreas, e a diferentes processos, necessários às empresas em busca da sustentabilidade (CEBDS, 2009: 26).

As organizações devem ser capazes de realizar um projeto de comunicação, económico, social e cultural que “resista à crítica ética em todos os seus pormenores locais (ambientais, sociais, culturais) e também nos seus impactos regionais, nacionais e mundiais” (Casali, 2009: 14). Para isso, é fundamental e indispensável para as organizações que pretendem atuar de fato na área da sustentabilidade a presença da ética, transparência e coerência em tudo que ela for realizar. Matos (2009) sugere:

a comunicação corporativa deve pautar-se pelo compromisso ético de construir canais de diálogo e pelo exercício efetivo da responsabilidade social e ambiental da empresa. A comunicação deve caracterizar-se pela verdade, pelo respeito à diversidade dos públicos interno e externo, pela eliminação do preconceito de qualquer ordem e pela manutenção de um clima favorável ao compartilhamento de informações, ideias e conhecimentos (Matos, 2009: XXXVIII).

A comunicação não tem apenas o papel de alinhar o que é divulgado ao que é feito, é preciso traduzir as teorias que apresentam os objetivos da organização em práticas que os públicos de facto vejam que existe uma cultura organizacional.

Um dos papéis da comunicação no processo de identificação de cultura e disseminação de valores nas organizações é a construção da identidade e imagem organizacional, que representa o conceito da empresa. A construção da identidade e conceito organizacional, para Daineze (2004: 97) depende: “fundamentalmente de um processo de comunicação constante, transparente e eficaz nas frentes interna e externa da organização”.

A identidade corporativa é aquilo que a organização de facto é. Para Machado (2007: 48) a identidade de uma organização é composta pelo: nome, logomarca, *slogan*/lema, pessoas: “[...] e demais peças que dão visibilidade e que são por ela criadas e comunicadas a diversos públicos. Estes formam percepções pontuadas nas mensagens tangíveis (e intangíveis) enviadas”. Tem-se como mensagens tangíveis a missão da empresa (seus objetivos institucionais, e a sua razão de ser), os elementos visuais (logomarca, cores, símbolos, etc), e os intangíveis como a visão (onde a organização quer chegar e quais objetivos ela quer alcançar) e os valores (que são os princípios éticos que orientam suas ações).

Para Gomes Filho a imagem corporativa entende-se como: “imagem que o público possui de uma empresa ou organização. Trata-se, portanto, de como se apresenta, ou de como é percebida exteriormente” (Gomes Filho, 2003: 192). A imagem que determinada empresa tem é um dos pontos principais para o seu sucesso e a confiabilidade de seus públicos. A imagem de uma organização está ligada à percepção que seus públicos têm das mensagens que são transmitidas. A maneira como uma organização funciona, sua filosofia de trabalho e a qualidade de seus serviços, está intimamente ligada à imagem que ela quer ter. Construir uma identidade que gere uma imagem positiva tem de refletir aquilo que de facto a organização é.

Enganam-se as organizações que acham que sua imagem e sua identidade se resumem à sua representação visual mediante seus logotipos, nomes criativos, luminosos em pontos estratégicos etc. Elas são muito mais complexas, decorrendo da junção de vários fatores e diversas percepções para a formação de uma personalidade com diferencial e que seja reconhecida como verdadeira pelos públicos (Kunsch, 2002: 174).

Por isso a identidade da empresa tem de ser condizente com o conceito que ela forma, para que aquilo que as pessoas pensam que seja a empresa de facto se sustente com aspectos reais e positivos. Isso proporciona credibilidade à organização, confiança de seus públicos e auxilia na argumentação em cenários de crises e especulações erradas sobre a empresa. Mais importante do que falar é a forma de agir, apresentar o discurso através de atitudes, pois a “credibilidade pública das organizações tornou-se estratégia de sobrevivência e de liderança competitiva quando o que se espera é crescer com sustentabilidade (Rossetti, 2009: 128).

Naves (2009: 205) afirma que a comunicação não deve “se restringir a pontos específicos, devendo contemplar todos os públicos de interesse, sem privilegiar este ou aquele”, mas que também devem manter um bom relacionamento externo, pois “talvez seja o que dá mais visibilidade às suas ações positivas” (*ibidem*). Porém, o envolvimento do público interno e o diálogo com os colaboradores são de grande importância:

Além de motivá-los, a organização mostrará a eles que é realmente transparente em suas ações. Tratar todos os funcionários com equidade valoriza a equipe e fortalece a imagem da organização, além de redundar em mais confiança nela por parte da sociedade (Naves, 2009: 205).

Agindo dessa forma, a organização garante que a sustentabilidade faça parte dos valores e da cultura da empresa, e não apenas de um discurso deslocado da realidade. A partir do momento que as teorias passarem a ser ações, o público interno garante a prática e disseminam esses valores para outros públicos.

A comunicação deve ir além, envolvendo o público a ponto de influenciar. Nesse sentido, ela tem muito a contribuir com a sustentabilidade, estimulando a reflexão e mudança de atitudes. O Guia de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS dá algumas dicas para comunicar a sustentabilidade:

- Sensibilizar, mobilizar e engajar o público interno da empresa, os públicos de relacionamento e a sociedade em geral, nos valores, nos princípios e nas práticas sustentáveis da empresa;
- Fortalecer a cultura interna, com base nos valores e nas premissas da sustentabilidade da empresa;
- Fomentar a construção de uma identidade e da marca da empresa pautadas na sustentabilidade e com bases em atitudes reais e coerentes;
- Disseminar os valores (institucionais) e promover os produtos/serviços (comerciais/promocionais) tomando a sustentabilidade como fator de geração de valor agregado, desde que pautada em posturas e atitudes coerentes.
- Ter clareza dos objetivos da empresa ao comunicar-se com seus diferentes públicos [...] (CEBDS, 2009: 30).

Diante de tantos *stakeholders*, a comunicação precisa de ser planejada, estruturada, que dê enquadramento e coerência às mensagens e à utilização dos diferentes canais e ferramentas ao dispor para alcançar e envolver aqueles públicos.

Falamos, pois, de comunicação estratégica, que deve ter um objetivo e um plano, onde todas as alternativas são consideradas e as decisões justificadas, baseando-se sempre em dados recolhidos através de processos de pesquisa e sujeita a constante avaliação. A comunicação estratégica serve um determinado momento e envolve a organização e todos aqueles com que ela se relaciona, distinguindo-se por ser ora informativa ora persuasiva, sendo por isso eficaz para a construção de percepções e difusão de ideias, causas, serviços e produtos (Smith, 2005).

A comunicação da sustentabilidade ocorre quando a empresa usa diferentes canais e linguagens, – adequando-os aos seus diferentes públicos, – para informá-los a respeito de suas posturas e práticas em sustentabilidade. A utilização dessa dimensão da comunicação em sustentabilidade visa disseminar o que a empresa tem feito, por que, para quem, onde e como, com os objetivos de agregar valor a sua imagem e marcas, gerar empatia e fortalecer sua reputação (CTCOM *apud* CEBDS, 2008: 39).

Conduzir os diferentes canais de forma estratégica requer envolvimento, objetividade e muita criatividade da equipa que irá desenvolvê-lo e transmiti-lo.

Com tantos *stakeholders*, a comunicação precisa estruturar estrategicamente diferentes mensagens, canais e ferramentas para alcançar os diferentes objetivos desses públicos. Para isso é necessário definir claramente quais são esses objetivos e qual a intenção de comunicá-los.

Santos diz que para traduzir os conceitos de sustentabilidade e trazê-los para a realidade dos diferentes públicos é fundamental:

Tendo a percepção de que, buscando motivar indivíduos quanto a adotar posturas sustentáveis ou a prestigiar produtos, serviços e organizações, mais do que simplesmente informar, as empresas precisam gerar relacionamentos entre suas marcas e os consumidores, com base tanto na informação quanto em apelos emocionais que tenham conexão com a realidade desses indivíduos e abram possibilidades para sua ação concreta (Santos, 2009: 156).

Além dessas mensagens falarem a diferentes públicos, deve-se levar em consideração de que elas estão sendo transmitidas a indivíduos únicos, sendo portanto pessoais e concretas, capazes de gerar retorno dos mesmos.

Os canais utilizados pela comunicação devem ter uma consonância com os objetivos da comunicação e da sustentabilidade, além de também estarem alinhados com a preferência de cada público. Santos (2009: 152) diz que a aceitação do público que irá receber tal informação por algum canal deve ser sustentável a eles próprios: “Como falar em produtos verdes ou socialmente responsáveis se estes envolvem elevado desperdício de material e energia e não propiciam a reciclagem?”

Os tipos de ferramentas ou canais de comunicação podem ser variados, isso vai depender de qual tipo de público é preciso atingir. O CEBDS fala de alguns tipos de ferramentas podem ser fundamentais nesse processo:

Web Relatório de Sustentabilidade Anual (*Hotsite*); revista/Jornal interno e externo; boletins e cartas de esclarecimento de projetos; *website*; intranet; treinamentos e capacitação; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental; publicidade e propaganda; marketing direto/ *e-mail* marketing; eventos; mídias e redes sociais; campanhas de endomarketing (CEBDS, 2009: 58).

Não há fórmulas prontas para essa divulgação, e cada comunicador deve encontrar o ritmo e a forma que mais se adaptem à realidade de sua empresa. O importante é utilizar essas ferramentas para mobilizar e transformar os públicos para uma consciência e postura sustentável (reduzir, reutilizar, reciclar).

Sendo o ambiente organizacional muito diversificado e ajustável às mudanças da globalização, tornou-se cada vez mais necessário pensar na comunicação como função estratégica e não meramente como função tática. Deixando de ser acionada esporádica e reactivamente, a comunicação dá um grande passo para ser trabalhada de forma estratégica, onde vai contribuir para que as organizações cumpram sua missão, fixem seus valores, concretizem seus objetivos globais, criando um ideal de visão no contexto de uma visão do mundo, sobre o direcionamento dos seus princípios éticos (Kunsch, 2009b). Ela passa a ser vista como uma área responsável pela junção de relações organizacionais em diferentes dimensões, como a “humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos” (Kunsch, 2009b: 112).

Levando em conta esse contexto, as organizações tem o objetivo propulsor de prestarem contas sobre a atuação dessa estratégia da comunicação, e verificarem se a mesma está se relacionando de forma intencional e estruturada com a sociedade e sendo reconhecida perante os atores sociais (Oliveira & De Paula, 2008). As autoras ainda colocam que essa comunicação pode auxiliar em decisões e ações da organização, efetivando a ideia do crescimento da organização nesse cenário social. Para isso, os objetivos da organização e da comunicação devem estar alinhados para ambas caminharem em direção ao mesmo alvo e obterem os resultados esperados. Ou seja, a utilização adequada, integrada e estratégica da comunicação, cria condições favoráveis capaz de contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações.

## CONCLUSÃO

Ao longo das últimas décadas, os toques de alarme em relação à necessidade imperiosa de haver desenvolvimento sustentável têm-se feito ouvir com regularidade crescente e, já neste milénio, com uma intensidade difícil de ignorar. Um facto que resulta de vivermos numa era da globalização em rede, marcada pela emergência das novas tecnologias digitais e dos sistemas de informação atuais que permitem uma comunicação rápida e a grande distância (Castells, 2009), o que sublinha a importância da comunicação como ferramenta de gestão fundamental na vida de qualquer organização.

Neste contexto, e em sociedades cada vez mais interventivas onde sobressai a existência do *prosumer*, percebe-se porque as organizações vêm dedicando cada vez maior atenção às questões do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, passando a encará-las como fatores determinantes para a construção de um capital de credibilidade, confiança, honestidade e reputação, valores intangíveis que se podem transformar facilmente em vantagens competitivas para as empresas (Rossetti, 2009).

Para tal, a comunicação estratégica assume-se como verdadeiramente fundamental para dar visibilidade e coerência ao exercício da sustentabilidade de uma organização, uma vez que proporciona um planeamento de ações e mensagens considerando os diferentes públicos a envolver e objetivos a atingir que se quer criativo, mobilizador e transformador.

No entanto, e de novo recuperando a ideia da quase permanente vigilância pública em relação ao comportamento das organizações, é imprescindível que comunicação incorpore nas suas práticas valores essenciais como a ética e a transparência, dando assim coerência, expressão e sustentabilidade às mensagens transmitidas. Só assim se consegue criar níveis de confiança que elevem e garantam uma boa reputação organizacional baseada numa correta perceção, por parte dos públicos, das preocupações da organização quanto ao desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

Confiança tem muito a ver com atitudes concretas e objetivas, mas, sobretudo, com a perceção dos outros em relação a elas, especialmente quando é preciso interagir com públicos variados. Essa relação de confiança se estabelece a partir do momento em que a empresa assume uma gestão sustentável de seus negócios, dá significado a essa reputação, faz a gestão dessa imagem e promove o entendimento da mensagem por parte dos stakeholders (Rossetti, 2009).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*, Rio de Janeiro: Nova Fronteira. [<http://www.fernandoalmeida.com.br/Livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>, acesso em 28 de maio de 2014].
- Buarque, S. C. (2004). *Construindo o desenvolvimento local sustentável. Metodologia de Planejamento*. Rio de Janeiro: Ed. Garamond.
- Casali, Alípio (2009). Ética na interculturalidade como vetor de comunicação para a sustentabilidade das organizações. In Kunsch, M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.) *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento sustentável. (2009) Guia de Comunicação e Sustentabilidade. [<http://cebds.org.br/publicacoes/>, acesso em 27 de maio de 2014].
- Claro, P. B. de Oliveira, Claro, D. P., & Amâncio, R. (2009). Discursos e práticas de sustentabilidade corporativa. In Kunsch, M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.) *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.

- Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17 (2), pp. 107-119. [<http://www.ronaldmitchell.org/publications/CSM-08.pdf>, acesso em 28 de maio de 2014].
- Daineze, M.A. (2004). *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, Vol. III. São Paulo: Peirópolis.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing.
- Gomes Filho, J. (2003). *Ergonomia do objeto: sistema técnico de leitura ergonômica*, São Paulo: Escrituras Editora.
- Kunsch, M.M.K. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, São Paulo: Summus, 2ª edição.
- Kunsch, M.K. & Oliveira, I. L. (Orgs.) (2009). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Kunsch, M.M.K. (2009). Planejamento Estratégico da Comunicação. In Kunsch, Margarida M. K. (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2ª edição, pp.107-123.
- Machado, N. (2007). Identidade e imagem: elementos formadores da reputação. In Souvenir, M. G. D. (Org.) *Relações públicas: quem sabe, faz e explica*, Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Matos, G. G. (2009). *Comunicação Empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*, Barueri, SP: Manole, 2ª edição.
- Naves, R. (2009). Responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa em um contexto ético. In Kunsch, M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Oliveira, J. (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*, Rio de Janeiro: Elsevier.,
- Oliveira, I.L. & De Paula, M.A. (2008). *O que é comunicação Estratégica nas organizações?*, São Paulo: Paulus, 2ª edição.
- Relatório Brundtland (1991) *Nosso Futuro Comum. Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento*, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Rossetti, G. (2009). A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional. In Kunsch, M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Sabedot, S. (2006). *Conhecimento, sustentabilidade e desenvolvimento regional*, Canoas: Unilasalle.
- Sachs, I. (2008). Prefácio. In Veiga, J.E., *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*, Rio de Janeiro: Garamond, 3ª edição, pp. 9.
- Santos, P.B. (2009). Comunicação e marketing no contexto da sustentabilidade das organizações. In Kunsch, M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Smith, R.D. (2005). *Strategic planning for public relations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 3ª edição.



- Soares, A.T.N. (2009). Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In Kunsch, M. K. & Oliveira, I. L. (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Vasconcelos, S. S., & Normanha-Filho, M. A. (2008). Vantagem competitiva com a prática da responsabilidade social e sustentabilidade?. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, Vol. 17, n. 1 e 2, Umuarama, pp. 201-218. [<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/viewFile/3255/2269>, acesso em 2 de junho de 2014].
- Voltolini, R. (2011). *Conversa com Líderes Sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade*, São Paulo: Editora Senac São Paulo.