

# Relações Públicas, Públicas Responsabilidades

Gisela Marques Pereira Gonçalves

Universidade da Beira Interior

## Resumo

A importância da emergência de “*relationship management*” como um paradigma das relações públicas reside na forma como coloca em questão a própria essência e prática das relações públicas: o que são e o que fazem ou deveriam fazer, suas funções e valores na estrutura organizacional e social. Mais concretamente, provoca a reflexão sobre como podem as relações públicas contribuir para a responsabilidade social das empresas na sociedade moderna.

*Razões fortes originam acções fortes.*

William Shakespeare

## I. A Responsabilidade das Empresas

A PT e a IBM ganharam, no passado dia 14 de Abril, o Prémio *ex-aequo* de “Empresa Mais Familiarmente Responsável” que tem como objectivo reconhecer as melhores práticas de Recursos Humanos no âmbito das políticas familiares, benefícios sociais ou apoio profissional. Permitir horários flexíveis, trabalhar a partir de casa, conceder licenças de paternidade e maternidade para além do tempo estipulado por lei, dar subsídios e planos de reforma, pagar seguros de saúde aos cônjuges e filhos, oferecer programas de formação, pagar bolsas de estudo, disponibilizar tempo dos funcionários para o desenvolvimento de trabalho voluntário são apenas algumas das iniciativas que, em conjunto, pretendem contribuir para a conciliação efectiva dos interesses profissionais e pessoais.

Esta postura empresarial baseia-se, visivelmente, no reconhecimento dos colaboradores como um activo valioso e tem como objectivo fundamental alcançar resultados benéficos, não só para a organização (através do aumento da motivação, produtividade e redução do absentismo) mas também para os colaboradores, respectivas famílias e comunidade envolvente (através de investimentos comunitários). O facto deste tipo de estratégias, denominadas em sentido lato de “Responsabilidade Social Empresarial”,

terem cada vez mais relevo na nossa sociedade abre caminhos para um campo de estudo tão pertinente quanto multidisciplinar.

O ponto de partida para a nossa reflexão é a Teoria das Relações Públicas. Mesmo correndo o risco de parecer contraditório, devido à habitual má interpretação da profissão (reduzida a uma técnica de manipulação da opinião pública) e ao desconhecimento sobre o seu real papel nas organizações.

“A compreensão do contexto histórico das relações públicas é imprescindível para perceber a sua prática actual.” A máxima de Cutlip não poderia ser mais correcta quando se observa o desenvolvimento das relações das organizações com o meio envolvente ao longo da história. A sociedade americana, berço das relações públicas, caracterizou-se pelo crescimento desenfreado da indústria, transportes e comércio, onde a maioria das empresas agia com pouca transparência e sem qualquer tipo de preocupação com o bem-estar dos seus trabalhadores ou da sociedade em geral. Na “Época da sementeira das relações públicas” (1900-1917), palavras de Cutlip, o jornalismo de escândalos (*muckraking*) florescia e reivindicava a rápida intervenção governamental. Ivy Lee foi o primeiro a perceber a necessidade de um compromisso entre as forças sociais em litígio, incentivando os seus clientes para acções muito mediáticas, que envolviam a criação de equipamentos para a comunidade, como bibliotecas, museus ou fundações (Cutlip et al, 1994, cap. 4). Em certa medida, o compromisso alcançável fundamentava já uma interpretação moderna do conceito de responsabilidade social. Não se tratava de uma interpretação ética do contexto, mas da própria dinâmica dos acontecimentos – uma solução pragmática.

A responsabilidade social das empresas foi sublinhada pela primeira vez por Edward L. Bernays, em *Crystallizing Public Opinion* (1923), um acérrimo defensor do compromisso social das organizações e do papel das relações públicas na protecção do público e do bem-estar social: “*Public relations is the practice of public responsibility*”<sup>1</sup>. Desde então, muitos manuais de relações públicas realçaram o papel desta profissão no redimensionar das envolventes sociais, políticas e culturais a par do desenvolvimento das actividades económicas. Bertrand Canfield, por exemplo, defende que os líderes de empresas devem compreender que a sua função é produzir utilidades para o público (clientes, empregados, comunidade) e não apenas dividendos para os

---

<sup>1</sup> Citado por Grunig & Hunt (1984, 47).

accionistas. Daí afirmar que as relações públicas serão apenas palavras vazias se a organização não for dirigida com consciência social (1970: 6). Também Philip Lesly, ao dissertar sobre os valores da profissão, declara que “As relações públicas podem ajudar a activar a consciência social da organização” (1991, 7).

Mas é a famosa definição de Cutlip, Center e Broom que melhor vai ao encontro da verdadeira questão que aqui se pretende levantar:

“As relações públicas são uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso.” (Cutlip et al, 1994, 2)

Uma questão baseada na incompreensão de como podem as relações públicas “desenvolver relações mutuamente benéficas” quando têm como missão conciliar valores aparentemente inconciliáveis, como são os interesses privados e públicos. A questão é portanto *relacional*.

## II. O Paradigma Relacional

A emergência da perspectiva relacional de gestão das relações públicas (*relationship management*) está, segundo W. Ehling, claramente visível no clássico *Effective Public Relations* de Cutlip e Center, porque enquanto que nas cinco primeiras edições a actividade de relações públicas é definida como “*a planned effort to influence opinion*”, já na 6ª ed. (1985), que conta com a co-autoria do sistémico Broom, as relações públicas pretendem desenvolver “*mutually beneficial relationships*” (Ehling, 1992, 622).

A transição de manipulação da opinião pública para uma perspectiva centrada no equilíbrio da relação indicia uma importante mudança na conceptualização da missão primária da gestão de relações públicas. Segundo Olasky, consiste no abandono do “Bernays paradigm” – manipulação do comportamento público para benefício do público manipulado assim como das organizações que o promovem (Olasky, 1984). Ou, nas palavras de James E. Grunig, indica a quebra com a visão assimétrica de relações públicas, onde o modelo do agente publicizador (comunicação propagandística), o modelo de informação pública (disseminação de informação fidedigna) e o modelo

assimétrico bidireccional (comunicação persuasiva) são meras variações da perspectiva dominante (Grunig, 1989, 30).

A gestão das relações públicas na comunidade (*community relations*) – uma das áreas do chamado *mix* de relações públicas (RP internas, relações mediáticas, RP financeiras, Lobbying, RP do produto) – apresenta-se como um campo privilegiado para a análise da perspectiva relacional. Os programas comunitários mais comuns, recorrendo a conceitos de Grunig e Hunt (1989, 265), são “actividades expressivas”, que têm como objectivo a auto-promoção e mostrar o *goodwill* para com a comunidade (jornadas de portas-abertas, conferências, feiras); e “actividades instrumentais”, que têm como objectivo melhorar a comunidade (oferta cultural, assistência ao ensino, prevenção na saúde, assistência aos jovens, promoção de melhoramentos na comunidade, campanhas de solidariedade).

Numa primeira interpretação, a lógica destes programas está na procura da maximização dos benefícios, tanto para a organização como para a sociedade em geral. A organização pode obter muitas vantagens, desde incentivos financeiros (por exº, ao abrigo da Lei do Mecenato) à lealdade aos produtos/serviços por parte dos consumidores. Por seu lado, a comunidade beneficia de patrocínios às suas actividades, investimentos nas infra-estruturas, entre outros. Portanto, as contrapartidas são mútuas.

Também na definição, já muito citada, de Wilbur J. Peak (1991, 117) sobressai a ideia de que os programas de relações públicas com a comunidade pretendem ser uma ponte com dois sentidos:

“Relações com a comunidade, enquanto função de relações públicas, consistem na participação planeada, activa e contínua de uma organização com e na comunidade, para aumentar e realçar o seu meio envolvente em benefício tanto da organização como da comunidade”.

Mas se afirmar que as relações públicas pretendem construir e manter relações de qualidade entre a organização e os seus públicos é consensual, mais difícil é responder à principal questão levantada pelo paradigma relacional (ou Modelo Simétrico Bidireccional, na nomenclatura de Grunig): qual a forma de medir ou avaliar essas relações. Ou, mais concretamente, sobre o que é que pode ser medido.

Os muitos textos que se dedicam à avaliação das estratégias e programas de relações públicas, como à primeira vista se poderia acreditar, não solucionam o problema. Por exemplo, os métodos que Grunig e Hunt apresentam no clássico *Managing Public Relations* (1984, cap. 9) têm em comum o facto de avaliarem resultados unidireccionais e assimétricos (inquéritos, *media monitoring*, análise de conteúdo, afluência a eventos, etc.). Mas, mostrar como a organização influencia o público em benefício das metas estabelecidas previamente não corresponde a uma avaliação da relação, que por natureza é bidireccional, isto é, as formas da organização e seus públicos se influenciarem mutuamente.

Uma das tentativas mais interessantes para colmatar a insuficiência teórica do paradigma relacional foi desenvolvida por J. Grunig em conjunto com Y. Huang (2000). Através da ampliação do Modelo em três estádios preconizado por Broom, Casey e Ritchey (1997) tentam explicar os antecedentes que descrevem os públicos com os quais a organização necessita ter relações, as estratégias usadas para as manter e as consequências dessas estratégias nas próprias relações de forma objectiva e medível.

A partir da explicação situacional dos “Antecedentes relacionais” apresentados por Broom - qualquer relação depende da pressão do meio ambiente (percepções, motivos, necessidades, comportamentos) – debruçam-se sobre as “Estratégias de Manutenção” das relações a partir de leituras sobre comunicação interpessoal. A manutenção das variáveis existentes no relacionamento amoroso – positividade, abertura, legitimidade, redes de ligações e partilha de tarefas – exige um tipo de “negociação integrativa”, isto é, estratégias em que os intervenientes na relação são “incondicionalmente construtivos e cooperantes” mas que preferem não manter a relação se tiverem que ceder nos seus objectivos (*win win or no deal*). Este tipo de negociação é condição *sine qua non* para produzir consequências simétricas na relação: “controlo mútuo (aceitação conjunta do grau de simetria), compromisso (interdependência), satisfação relacional e confiança mútua.” (Grunig e Huang, 2000, 34).

Ledingham e Bruning também defendem que as variáveis existentes nas relações interpessoais permitem avaliar a relação organização-públicos. Através de estudos empíricos recentes sobre a relação de empresas de telefone regionais e respectivos consumidores avaliaram a importância das dimensões de “confiança, abertura, investimento comunitário, compromisso comunitário e envolvimento comunitário”

como suporte para comportamentos significativos, como a lealdade do público ao longo do tempo (2001, 527).

Grunig e Huang defendem que a avaliação da relação deverá recorrer a medidas de análise baseadas no “Modelo de coorientação” de McLeod e Chaffee (1973) que já antes fora adaptado por Grunig e Hunt (1984, 127-134): cada parte da relação indica tanto a sua avaliação dum cognição assim como aquilo que acredita ser a percepção da outra parte. Adicionalmente, uma 3ª parte observadora irá medir as percepções de cada parte (grau de congruência, exactidão, compreensão e acordo) e verificar se coincidem.

Os modelos apresentados são claramente sistémicos, não só porque têm como conceito central a noção de interdependência e adaptação mútua, mas sobretudo, porque colocam a ênfase na correcção sistémica e procedimental. Têm o mérito de provar que a relação organização-públicos é uma relação de tipo simbiótico. Mas, como John A. Lendigham e Stephan D. Bruning realçam, “uma relação mutuamente dependente não significa que é necessariamente mutuamente benéfica” (2001, 527).

Insinua-se a necessidade de uma nova reflexão. Colocar a ênfase na correcção procedimental – modelos de gestão das relações – como condição para produzir um sistema perfeito, independentemente dos resultados substantivos produzidos será suficiente para produzir comportamentos de responsabilidade social empresarial?

### **III. A Responsabilidade das Relações Públicas**

Qualquer indagação sobre o papel das relações públicas modernas na comunidade implica a compreensão de qual o seu contributo na constituição de estratégias empresariais, que se traduzam numa política de responsabilização social contínua e consistente. Na investigação de relações públicas poucos foram os autores que conseguiram dar uma resposta cabal sobre como conseguir harmonizar os interesses privados da organização com os interesses da comunidade, através da planificação estratégica de programas de comunicação.

O *Two-way Symmetric Model* de James E. Grunig é uma das respostas mais conhecidas e que mais debate tem provocado.<sup>2</sup> Neste modelo, o profissional de relações

---

<sup>2</sup> A controvérsia provocada pelo modelo simétrico bidireccional é apresentada de forma muito aprofundada, pelo próprio James E. Grunig, na obra “Excellence Public Relations and Effective

públicas tem o papel de mediador entre a organização e os seus públicos, promovendo fluxos de comunicação equilibrados que conduzam à negociação de conflitos potenciais ou reais. Metodologicamente, o modelo defende o recurso à investigação formal para melhor perceber como a organização é entendida pelo público. Através da determinação das consequências que uma organização tem sobre o público, as relações públicas podem assessorar situações de crise e sobretudo, sugerir estratégias para melhor servir o interesse da comunidade.

Neste contexto, o objectivo último das relações públicas é a harmonia, a compreensão mútua entre as duas partes. Os autores do *Excellence Study in Public Relations*<sup>3</sup> escreveram que as relações públicas devem desempenhar um papel idealista na comunidade servindo o interesse público, aumentando a compreensão mútua e encorajando o debate e o diálogo (Grunig e White, 1992, 31). Ora, identificar a comunidade como o contexto onde as organizações operam e reconhecer a importância, para a própria organização, de estabelecer laços fortes com a comunidade, parece-nos um bom princípio para que as relações públicas consigam realizar esse papel ideal. Provavelmente, foi esta mesma reflexão que levou alguns investigadores a adoptarem a filosofia comunitarista como uma metateoria para as relações públicas (Kruckeberg e Starck, Laurie Wilson, Roy Leeper).

O comunitarismo propõe que o indivíduo seja considerado membro inserido numa comunidade política de iguais. E, para que exista um aperfeiçoamento da vida política na democracia, se exija uma cooperação social, um empenhamento público e participação política, isto é, formas de comportamento que ajudem ao enobrecimento da vida comunitária. Consequentemente, o indivíduo tem obrigações éticas para com a finalidade social, deve viver para a sua comunidade organizada em torno de uma só ideia substantiva de bem comum.

---

Organizations” no capítulo Models of Public Relations. The two-way symmetrical model: history and questions, 2002, pp.306-330.

<sup>3</sup> A obra “Excellence in Public Relations and Communication Management” publicada em 1992 resultou de uma extensa investigação encomendada pela Research Foundation of International Association of Business Communicators (IABC) para traçar o perfil das relações públicas excelentes e custou mais de 400 mil dólares. As 600 páginas desta obra são resultado de uma extensa investigação liderada por James E. Grunig onde participam vários investigadores americanos, canadianos e europeus, podendo ser considerado, até à data o estudo mais importante na história das relações públicas.

Segundo Laurie Wilson, “A filosofia do comunitarismo não defende uma sociedade comunal no sentido tradicional. Esta filosofia celebra os direitos individuais mas afirma que a provisão desses direitos exige responsabilidade por parte de todos os membros da sociedade. Nenhum participante (isto é, nenhuma organização com fins lucrativos) é sacrificado em prol de outros participantes, mas todos os actores assumem a sua cota de responsabilidade.” (2001, 523)

O debate comunitarismo/liberalismo está subjacente a muita da investigação em *business ethics*. Enquanto que para os americanos (onde a preocupação ética nas empresas é já muito antiga) a maneira como abordam os problemas éticos tem muito a ver com a lógica liberal, pelo contrário, como realça Catherine Langlois (que se dedicou à comparação entre documentos éticos de várias empresas), nas empresas da Europa ocidental o acento é colocado na colectividade, as empresas não existem para o seu próprio fim mas para uma causa nacional. Em certa medida, a empresa é entendida como uma instituição social com responsabilidades públicas (citado por C. Arnspenger et al, 2004, 39).

Roy Leeper defende que se podem encontrar fortes paralelismos entre a perspectiva comunitarista e as relações públicas simétricas, assim como entre a perspectiva liberal e as relações públicas assimétricas. (Leeper, 2001, 100). Entre os pressupostos do comunitarismo realça a responsabilidade pública, a necessidade de coesão social e o consenso quanto aos valores centrais. Se o objectivo das relações públicas é promover a harmonia, então é importante perseguir, encontrar e manter esses valores. De contrário, só se obtêm confrontos entre públicos e organizações que apenas olham de forma linear para os seus próprios interesses. Um dos valores centrais do comunitarismo é a aceitação da responsabilidade. Consequentemente, a implicação para a responsabilidade social empresarial é muito diferente da perspectiva liberal, em que o mundo é visto como uma arena onde indivíduos agem a seu belo prover.

O modelo simétrico de relações públicas de Grunig segue, em grande parte, pressupostos comunitaristas ao defender direitos iguais mas que, simultaneamente, exijam responsabilidades de todos os membros de uma comunidade. Porque, só numa comunidade onde há um elevado sentido de coesão social, o comportamento está dependente (para ser certo ou errado) do contributo positivo para o compromisso e para a qualidade das relações entre a organização e os seus públicos. É neste contexto, que



Grunig, Grunig e Dozier afirmam que “O valor de colaboração deve ser o *core value* dos profissionais de relações públicas” (2002, 323).

Wilson defende que a prática de relações públicas que herde o legado comunitarista deve ter as seguintes práticas: 1. Liderar a organização para a mudança da filosofia de gestão, no sentido de construir relações socialmente responsáveis (ser a consciência da organização); 2. Comprometer a organização na procura do bem comum; 3. Alterar unidades de medida do sucesso da organização (por exº o balanço social); 4. Estabelecer um conjunto de valores corporativos que mostrem a relação da organização com os seus públicos. (Wilson, 2001, 524-525).

Kruckeberg e Starck também enfatizam o legado comunitarista ao analisarem as relações públicas a partir do enfoque teórico da Escola de Chicago. E tal como o pragmatismo americano vê na relação entre comunicação e comunidade o essencial para criar uma estrutura social saudável, também vão defender que as relações públicas, através da comunicação, podem restaurar um sentido de comunidade e contribuir para o bem-estar social. Daí afirmarem, de modo peremptório, que os profissionais de relações públicas ainda não perceberam o seu papel numa sociedade cada vez mais individualizada e atomizada. Um papel que não se resume a servir os seus clientes mas sim, a comunidade em geral: “As relações públicas vieram preencher um *vacuum* social criado pelo desaparecimento do sentido de comunidade” (1988, 44).

É de realçar que não se pretende aqui defender, através dos pressupostos comunitaristas, um papel messiânico para as relações públicas empresariais, mas antes concluir, que sempre que uma organização responde a um problema de relações públicas, através duma estratégia de comunicação simétrica, mais não faz do que desenvolver uma relação responsável com os seus próprios públicos.

Os relações públicas que utilizem a aproximação simétrica podem facilitar processos de colaboração entre os vários agentes sociais porque são profissionais especializados em promover a comunicação dialógica e a construção de relações. Para serem bem sucedidos, só falta convencerem os clientes (organização) de que a perspectiva simétrica (mais do que a assimétrica) pode contribuir fortemente para os seus interesses e, ao mesmo tempo, lançar a reputação de empresas éticas e socialmente responsáveis.

A aproximação ao paradigma relacional pode ser sistémica, se analisarmos os procedimentos utilizados pelas relações públicas no desenvolvimento das relações, mas

também, necessariamente ética, quando em estudo estão os valores comuns que fundamentam a relação entre empresa e comunidade. No fundo, este é o maior desafio que se pode colocar às relações públicas modernas: procurar a melhor forma de gestão de relações que por definição são bidireccionais mas que idealmente se pretendem simétricas e harmoniosas.

## Bibliografia

- Arnsperger**, C. e P. Parijs, *Ética Económica e Social*, Porto, ed. Afrontamento, 2004.
- Broom**, G. M., **Casey**, S. & **Ritchey**, J., Toward a concept and theory of organization-public relationships, *Journal of Public Relations Research*, 1997, 9, 83-98.
- Canfield**, Bertrand R., *Relações Públicas: princípios, casos e problemas*, São Paulo, Pioneira, 1970.
- Cutlip**, Scott M., *The Unseen Power: Public Relation – a history*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994
- Cutlip**, S., **Center**, A. e **Broom**, G., *Effective Public Relations*, New Jersey, Prentice Hall, 1994
- Ehling**, W. P., Estimating the value of Public Relations and Communication to an organization, in James E.Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, (pp.617-638)), Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1992.
- Grunig**, J. E.; Symmetrical Presuppositions as a framework for public relations theory, in C. Botan & V. T. Hazelton (Eds.), *Public Relations Theory* (pp. 17-44), Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
- Grunig**, L.A., **Grunig**, J.E, e **Dozier**, David M.; *Excellent Public relations and Effective Organizations – a study of communication management in three countries*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Grunig**, L. A., **Grunig**, J.E. & **Ehling**, W. P., What is an effective organization?, in James E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, (pp. 65-90), Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1992.
- Grunig**, J. E., & **Huang**, Y. H., From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes., in J.A. Ledingham & S.D. Bruning (Eds.), *Relationship Management: A relational Approach to public relations* (pp. 23-53) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995
- Grunig**, J.E. & **Hunt**, T., *Managing public relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.
- Grunig**, L. A., **White**, J., The effect of worldviews on Public Relations Theory and Practice, in James E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, (pp. 31-64), Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1992.

**Kruckeberg, D. & Starck, K.;** *Public Relations and community: a reconstructed theory*, New York, Praeger, 1988.

**Leeper, Roy,** In search of a Metatheory for Public Relations – an argument for communitarism, in R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relation* (pp. 93-104), CA, Thousand Oaks, 2001.

**Lendigham, J. A. & Bruning, S.D.,** Managing Community Relationships to maximize mutual benefit, in R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relation* (pp. 527-534), CA, Thousand Oaks, 2001.

**Lesly, Philip;** *Lesly's Handbook of Public Relations and communications*, Chicago, Probus Publishing Company, 4ª ed., 1991.

**Olasky, M. N.;** Retrospective: Bernays doctrine of public opinion, *Public Relations Review*, 1984, 10, 3-11.

**Peak, Wilbur J.;** Community Relations, in Philip Lesly (ed.), *Lesly's Handbook of Public Relations and communications* (pp. 116-139), Chicago, Probus Publishing Company, 4ª ed., 1991.

**Wilson, Laurie J.,** Relationships within Communities, in R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relation* (pp. 521-526), CA, Thousand Oaks, 2001.