

# Noção de problema em relações públicas: contributos para uma sistematização

Eduardo Camilo  
Universidade da Beira Interior

## Índice

<b>1</b>	<b>Conceito de ‘situação-problema’</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Uma proposta de inventariação</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Conclusão</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Bibliografia</b>	<b>24</b>

A questão da ‘situação-problema’ apresenta uma importância incontornável na reflexão sobre a teoria e a prática das relações públicas. Na origem deste facto encontram-se duas razões. A primeira relaciona-se com o facto de as ‘situações-problema’ determinarem totalmente a génese e a natureza das estratégias de relações públicas. Já a segunda razão é de natureza mais teórica: a forma como a ‘situação-problema’ é ponderada, influi, decisivamente, no modo de conceber as próprias relações públicas, na medida em que tal ponderação resulta de um posicionamento, mais ou menos consciente, do técnico de relações públicas relativamente a determinados paradigmas comunicacionais.

O artigo que apresentamos, encontra-se estruturado em duas partes. Na primeira, é abordado o conceito de ‘situação-problema’ ou de ‘problema de relações públicas’. Por sua vez, na segunda parte, são inventariadas e caracterizadas formalmente as diversas ‘situações-problema’, procurando demonstrar como cada uma delas poderá estar relacionada com certos modelos teóricos da comunicação - referências determinantes para concretizar uma reflexão sobre a especificidade das estratégias de relações públicas.

## 1 Conceito de ‘situação-problema’

Na sua essência, uma ‘situação-problema’ de relações públicas constitui um juízo, um estado de opinião pública dotado de uma especificidade e que é atribuído a um segmento específico de parceiros que interagem com uma organização. Esta consideração reporta-se sempre a uma determinada instituição, quer na sua totalidade, quer na sua parcialidade<sup>1</sup>. Espécie de consenso publica-

<sup>1</sup> - Em relação às múltiplas conceptualizações sobre opinião pública confira-se:

AGUADERO, Francisco – *Comunicación social integrada. Un reto para la organización*. Barcelona, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, 1993, p. 115-125.

HABERMAS, Jürgen – *Mudança estrutural da esfera pública. Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. Rio de Janeiro, Tempo

mente abrangente, mas nem sempre publicamente relevante (dependendo, portanto, dos fundamentos e das dinâmicas sociais subjacentes à sua formação), a opinião pública alicerça-se na diversidade de impressões, de imagens que são decorrentes da natureza e do âmbito dos contactos estabelecidos entre uma organização e a multiplicidade dos seus parceiros.

No que concerne às relações estabelecidas entre as organizações e os seus parceiros, torna-se necessário ponderar a importância das expectativas, dos interesses e dos conflitos. A ideia do entendimento mútuo que se encontra omnipresente – uma vez explícita, outras implícita – na esmagadora maioria das definições de relações públicas, reporta-se precisamente a este assunto, mais concretamente à necessidade de se ter de descobrir as modalidades de mediação e de compatibilização de pretensões e necessidades heterogéneas que, por vezes, até nem são compatíveis.

Subjacente à questão da conciliação possível de interesses e de expectativas divergentes, bem como da gestão dos conflitos, encontram-se dois aspectos cuja reflexão nos parece ser incontornável no âmbito das relações públicas: o primeiro está relacionado com a origem das situações de ‘conflito’ e de ‘tensão’ corporativos e o segundo aspecto com a ponderação e gestão dessas situações do ponto de vista estratégico, especialmente no que concerne às implicações para a operacionalização de determinadas estratégias de relações públicas e à atitude do técnico de relações públicas perante a sua própria actividade.

No respeitante ao primeiro aspecto, salientamos que concebemos a profissão das relações públicas como estando associada à gestão estritamente comunicacional de conflitos latentes ou efectivos entre duas partes corporativas distintas: a relativa à organização e a referente aos parceiros que constituem o meio ambiente onde esta se inscreve. Salientamos a particularidade de não consideramos o conflito como algo de negativo, mas simplesmente como a consequência de duas dinâmicas que são relativamente

---

Brasileiro, 1984, Col. Biblioteca Tempo Universitário (76), p. 110-125; 274-289.

incompatíveis: a afirmação de uma singularidade, de uma identidade, de um projecto organizacional e a necessidade permanente de adaptação. Parece que subjacente a este conflito se verifica uma tensão insuportável entre inércia e movimento. Para sobreviver, a organização deverá conseguir adaptar-se às modificações permanentes que o meio onde está inserida lhe impõe. Este afecta estruturalmente, não só num sentido de ‘fora para dentro’ (é o caso, por exemplo, das modificações inerentes ao mercado, das alterações relativas à estrutura sócio-política, das mutações na comunidade onde a organização se insere, etc.), mas, igualmente, num sentido de ‘dentro para dentro’ (concretamente, as alterações de funcionamento, ao nível das estruturas, as mutações na sua composição e, até mesmo, as modificações inerentes à sua missão). Não obstante esta capacidade constante de adaptação, a organização deverá conseguir gerir a sua singularidade, tudo o que determina a sua identidade e que, segundo Jean-Noël Kapferer, é da ordem da permanência e da afirmação da diferença<sup>2</sup>. Em relação a este aspecto, voltamos a recorrer a Aguadero<sup>3</sup> para demonstrar como a tendência para a afirmação de uma singularidade, que se pretende relativamente estável, e equilibrada (homoestática) ao longo do tempo (ou pelo menos dotada de um ritmo de evolução idealmente endógeno), está associada à própria noção de organização. Na realidade, a afirmação dessa singularidade deverá ser encarada como um reflexo das próprias características formais de qualquer organização. É o caso, nomeadamente, da natureza da sua missão, da especificidade da sua estrutura e da sua relativa estabilidade temporal e espacial. São precisamente estas ideias de permanência, de inércia, de singularidade, de identidade e de equilíbrio que deverão presidir a uma política eficaz de comunicação corporativa, não só no respeitante às relações públicas, mas

<sup>2</sup> - KAPFERER, Jean-Noël – *A gestão de marcas, capital da empresa*, 2ª Ed.. Mem Martins, Edições CETOP, 2000, Col. Pensar a gestão (41), p. 30.

<sup>3</sup> - AGUADERO, Francisco – *Comunicación social integrada. Un reto para la organización*, p. 100 e ss.

também a todas as outras técnicas que constituem o ‘*mix*’ de comunicação à disposição de qualquer organização.

Sintetizando este aspecto relativo à conciliação de interesses e expectativas divergentes: a tensão e o conflito corporativos resultam de dinâmicas distintas de índole corporativa. Ora, é precisamente na gestão comunicacional dessa dinâmicas, com vista à afirmação de um equilíbrio corporativo (que é sempre precário), que se deverão conceber as relações públicas.

Passemos agora para o segundo aspecto relativo à operacionalização das estratégias de relações públicas e à atitude do técnico perante esta actividade comunicacional.

A tensão entre a inércia e a mudança, bem como a necessidade de gerir estas duas dinâmicas opostas, conduz-nos à necessidade de concebermos as relações públicas como um simples instrumento tecno-operativo, uma pura ferramenta de trabalho de gestão corporativa. À semelhança de tantas outras no arsenal da organização, a ‘ferramenta relações públicas’, distingue-se das outras somente pela singularidade da sua natureza (que é de índole comunicacional) e pela abrangência dos seus propósitos: gerir ou prevenir discursivamente os conflitos corporativos decorrentes das tais tendências estruturalmente antagónicas. Nesta conceptualização, o gestor de relações públicas deverá ser encarado como um perito que tem por função gerir uma espécie de equilíbrio corporativo baseado na afirmação ideológica da “organização enquanto ser coerente e específico, que assume a sua história”<sup>4</sup>.

Este juízo relativo à ‘afirmação ideológica da peculiaridade da organização’ conduz-nos à problemática relativa à atitude que o técnico de relações públicas deverá adoptar perante a sua actividade. Em relação a este assunto defendemos a posição de que ele necessitará de posicionar-se sempre a partir do pólo da organização. Explicando por outras palavras: o perito em relações públicas conceberá obrigatoriamente as estratégias de comunicação, tendo exclusivamente por referência as especificidades dos

---

<sup>4</sup> - KAPFERER, Jean-Noël – *A gestão de marcas, capital da empresa*, p. 30.

problemas da corporação e nunca no sentido de os questionar relativamente à sua legitimidade ou relevância institucional. Eis a razão porque concebermos qualquer gestor de comunicação como um simples técnico, um especialista em comunicação corporativa. O princípio inerente à sua actividade é o princípio da eficácia; subjacente à sua conduta encontra-se uma racionalidade privada e não pública<sup>5</sup>. Relacionada com a burocracia e com a técnica, o uso privado da razão é uma actividade puramente processual, instrumental, que diz respeito à utilização do conhecimento por aqueles que ocupam determinados cargos, em relação aos quais não é permitido discutir e reflectir, mas concretizar uma actividade e obedecer o mais activamente. No âmbito da racionalidade privada, o que está em jogo não é a problematização sobre a relevância relativa a uma certa conduta, mas, exclusivamente, a eficácia de como ela é concretizada. Nesta medida, as relações públicas deverão ser concebidas como apresentando uma absoluta dimensão funcional. É assim que, à luz desta perspectiva, se tornam irrelevantes aspectos como os relativos à natureza e à pertinência do historial e da conduta da própria organização. A existir algum questionamento sobre os fundamentos subjacentes às estratégias de relações públicas, tal reflexão vai apresentar, incontornavelmente, implicações relativamente a um questionamento sobre os fundamentos que determinam a singularidade e a permanência da organização. Destacamos, porém, o facto de que tal problematização já não se insere na esfera de acção das relações públicas. Por muito que possa custar a quem lê este artigo, reafirmamos a nossa concepção de relação públicas como sendo um simples mecanismo operativo, uma ferramenta de legitimação corporativa. Com este facto não pretendemos defender a tese de que a natureza das relações pú-

<sup>5</sup> - O uso público e privado da razão são conceitos utilizados por Jürgen Habermas na “Mudança Estrutural da Esfera Pública”.

HABERMAS, Jürgen – *Mudança estrutural da esfera pública. Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. p.126-142.

Cf igualmente:

CAMILO, Eduardo - *Estratégias de comunicação municipal*. Covilhã, Universidade da Beira Interior, 1998, Col. Estudos em Comunicação (4), p. 64-71.

blicas seja, obrigatoriamente, de tipo distorcivo e manipulativo. Sustentamos, aliás a possibilidade de se poder reflectir as práticas das relações públicas a partir de modelos de comunicação persuasiva, de natureza dialógica, participativa e bilateral, mas sempre com a condição de essas acções comunicacionais contribuírem para a afirmação verosímil de uma singularidade organizacional. Explicando esta ideia de uma maneira distinta: concebemos o trabalho de relações públicas como uma tarefa criativa de produção de conteúdos e de expressão pública das mais variadas opiniões, mas sempre com a condição de ter por referência aspectos inerentes à organização e essa expressão contribuir para o reforço de uma singularidade corporativa. Em contrapartida, demarcamos, defendendo a opinião que tais práticas deixam de se inscrever no âmbito das relações públicas, de todas as actividades comunicacionais que têm por função questionar ou influenciar (no sentido de determinar, modificar, questionar e reflectir) os fundamentos subjacentes às condutas e às políticas de uma determinada organização. À luz do que até agora foi escrito, torna-se, então, possível considerar uma ‘situação-problema’ de relações públicas não só como um juízo público, mas, também, – e numa perspectiva operativa – como a manifestação, explícita ou latente, de um conflito corporativo, de um episódio que opõe uma organização a um conjunto (segmento) específico de parceiros. Tanto estes últimos como a organização inscrevem-se numa relação de interdependência: conceber a organização sem parceiros e estes sem a organização não faz qualquer sentido. Por outro lado, o conflito deverá ser entendido como uma situação conjuntural, uma situação resultante do facto de tanto a organização como os parceiros apresentarem interesses específicos e incompatíveis, mas limitados no espaço e no tempo. Como já se referiu, se optarmos por uma estrita concepção operativa de relações públicas, então torna-se inútil questionar a relevância e a diversidade desses interesses. Consideremo-los, assim, como arbitrários, mas sempre de natureza incompatível. Deverá ser, portanto, no âmbito da conciliação/gestão possível destes interesses que se alicerçará a acção

do técnico de relações públicas. Relembramos, por fim, que a harmonização possível de tais interesses é desenvolvida sempre – e esta é a base do exercício profissional das relações públicas – a partir de um ângulo corporativo.

## 2 Uma proposta de inventariação

Não obstante a sua infinita variedade, as ‘situações-problema’ de relações públicas poderão ser classificadas em poucas categorias com a condição de se optar por critério de análise a ponderação das disparidades relativas às suas especificidades formais - as que estão relacionadas com as dinâmicas inerentes à própria ‘situação-problema’.

As especificidades formais das ‘situações-problema’ não deverão, portanto, ser confundidas com parâmetros de natureza contextual e circunstancial, isto é, com variáveis inerentes ao tipo de pretensões e de objectivos concretos, que estão relacionados com os actores que protagonizam o problema (a organização e os parceiros agrupados em públicos-alvo). Esta opção não impede, porém, que estes factores sejam ponderados posteriormente, durante a fase relativa à operacionalização das estratégias de relações públicas

Subjacente a esta conceptualização destacamos a distinção entre substância e forma. Se a forma corresponde àquilo que determina a essência de uma determinada entidade, ao que ela tem de mais imutável, a substância relaciona-se com todas as suas dimensões circunstanciais, contextuais e concretas. Aplicando esta dicotomia, poderemos conceber uma ‘situação-problema’ numa perspectiva formal, relacionada com as suas características determinantes, unicamente as que são permanentes. Tais características não serão confundidas com as múltiplas configurações que a mesma ‘situação-problema’ pode apresentar por referência às mais variadas organizações e aos mais diversos parceiros.

Conceber numa perspectiva formal as ‘situações-problema’



apresenta, pelo menos, uma vantagem. Possibilita ao técnico de relações públicas descobrir, rápida e facilmente, as grandes opções inerentes à estratégia que vai concretizar, bem como os princípios teóricos relativos à sua implantação. Tais opções são independentes da produção dos conteúdos, da selecção das abordagens e da discriminação dos meios de comunicação. Na nossa opinião, estes parâmetros pertencem exclusivamente a uma dimensão substancial. É, aliás, impossível operacionalizar esta dimensão, se antes não existir uma ponderação formal da ‘situação-problema’ e da decorrente estratégia a adoptar.

Numa perspectiva estritamente formal, ponderamos as ‘situações - problema’ a partir do binómio ‘*existência de opinião corporativa (por parte dos parceiros)/implicações corporativas (no respeitante a uma acção comunicacional)*’. Conforme as variações inerentes a este binómio, assim se modifica a configuração dos problemas de relações públicas. Os parceiros podem formular uma opinião relevante sobre a organização, sendo que tal situação poderá apresentar implicações corporativas de valor positivo ou negativo, conforme ela contribui ou, pelo contrário, dificulta a concretização de interesses, bem como a afirmação de uma singularidade corporativa.

A Tabela nº 1 sistematiza as diferentes configurações formais das ‘situações-problema’, correlacionando-as com objectivos estruturais de comunicação (ou estratégias de relações públicas).

Passamos a caracterizar os contornos formais de cada uma das ‘situações-problema’ inventariadas, procurando demonstrar, sempre que possível, como elas se reportam a determinados paradigmas teóricos da comunicação e como estes irão ter uma influência decisiva na ‘qualidade’ das estratégias.

### **– Situação nº1 –**

*Os públicos não apresentam opiniões corporativamente relevantes ou publicamente abrangentes e tal fenómeno é estrategicamente conveniente para a organização.*

<b>Configuração formal das ‘situações-problema’</b>		<b>Objectivos estruturais de comunicação</b>
<i>Os públicos não apresentam opiniões corporativamente relevantes ou publicamente abrangentes</i>	Implicações positivas – Situação nº 1	Gerir uma indiferença (controlada)
	Implicações negativas – Situação nº 2	Projectar uma imagem corporativa
<i>Os públicos apresentam opiniões corporativamente relevantes</i>	Implicações positivas – Situação nº 3	Institucionalizar uma imagem corporativa
	Implicações negativas – Situação nº 4	Reagir comunicacionalmente a uma situação corporativa negativa

Tabela 1: configuração formal das ‘situações-problema’ de relações públicas e sua correlação com objectivos estruturais de comunicação.

Nesta ‘situação-problema’ não queremos afirmar que não existe um estado de opinião pública relativamente à organização. Consideramos que, a partir do momento em que qualquer organização enceta certas relações com os seus parceiros (internos ou externos), estes possuem sempre uma competência para enunciarem publicamente determinados juízos ou, no caso de não os enunciarem, deterem uma imagem efectiva, uma impressão sobre a natureza da conduta da organização, sobre os valores e critérios subjacentes a essa conduta, etc..

A particularidade desta ‘situação-problema’ consiste no facto dos juízos dos parceiros serem diagnosticados pela organização como apresentando um valor irrelevante para a concretização dos seus objectivos ou para a afirmação da sua singularidade. Salienciamos a particularidade de suceder o caso de, no âmbito do diagnóstico da opinião dos parceiros, a organização reconhecer a relevância de tais juízos, mas o grau de abrangência pública não ser suficientemente elevado para pôr em causa a sua viabilidade.

Nesta ‘situação-problema’, o técnico de relações públicas depara-se com um estado de opinião pública que é corporativamente neutro ou, então, não o sendo, apresenta uma amplitude fortemente condicionada. Num caso como este, é possível diagnosticar uma espécie de ‘foco’ de opinião pública negativa, circunscrito a determinadas áreas de intervenção e de influência organizacional. Esta situação não é impeditiva, porém, de que este estado de opinião pública possa adquirir um certo grau de abrangência capaz de afectar a natureza dos juízos corporativos inerentes a outros segmentos de parceiros. Basta, para isso, que tal estado de opinião pública seja amplificado por acção dos *mass media* por influência de certos líderes de opinião ou através de estratégias de comunicação de natureza competitiva operacionalizadas por organizações concorrentes. Eis a razão por termos apresentado nos objectivos estruturais de comunicação a necessidade de gerir uma indiferença controlada: a organização mantém-se expectante no que respeita à implementação de estratégias de relações públicas. Deverá, todavia, estar pronta para reagir nas situações já referen-

ciadas em que o tal ‘foco’ de opinião pública negativa ‘degenera’ no sentido de adquirir abrangência pública. Em tais casos, os procedimentos – no respeitante a objectivos estruturais de comunicação – são os mesmo da situação nº 4 : “reagir comunicacionalmente a uma situação corporativa negativa”.

### – Situação nº2 –

*Os públicos não apresentam opiniões corporativamente relevantes ou publicamente abrangentes e tal fenómeno é estrategicamente inconveniente para a organização.*

Esta ‘situação-problema’ assume-se como simétrica da anterior: desta feita, o facto de os públicos não formularem opiniões corporativamente relevantes ou publicamente abrangentes é ponderado negativamente pela organização. Poderá dar-se o caso de tais juízos apresentarem uma dimensão pública relativamente elevada. Todavia, os conteúdos são corporativamente neutros no respeitante ao contributo para a concretização de determinados objectivos de natureza corporativa ou em relação à afirmação ideológica de uma singularidade. Numa ‘situação-problema’ deste tipo, a organização tenderá a desenvolver uma estratégia de comunicação com o objectivo de projectar/reposicionar uma determinada imagem corporativa, ou seja, esforçar-se-á para conseguir produzir, em certos segmentos de parceiros, um conjunto coerente de impressões que seja corporativamente conveniente. Tal estratégia de comunicação deverá ser concebida numa perspectiva global e sempre coerente com os objectivos e as singularidades que determinam a identidade da organização: não só integrará abordagens suportadas por meios de comunicação de massa (estratégias de *media*), mas também por intermédio de meios de comunicação interpessoal (estratégias fora de *media*). Poderá igualmente reportar-se aos mais diversos aspectos da organização<sup>6</sup>: as insta-

<sup>6</sup> - Sobre este assunto, confira-se:

LAMPREIA, J. Martins - *Comunicação Empresarial. As relações públicas na gestão*. Lisboa, Texto Editora, 1992, p. 44-60.

lações, os trabalhadores, os padrões organizacionais de produção ou de prestação de serviços, etc..

Estamos, portanto, perante uma ‘situação-problema’ que apenas se soluciona por intermédio da concretização de estratégias de relações públicas globais ou parciais de projecção de imagem (independentemente dos períodos de implantação). Salientamos a particularidade destas estratégias poderem incidirem sobre os mais variados aspectos: desde a sinalética inerente às instalações, aos procedimentos relativos à prestação do serviço ou ao fabrico de um determinado bem; desde a publicidade corporativa, à conceptualização do fardamento; desde a organização de eventos, à preparação de sessões de informação, etc..

### **– Situação nº 3 –**

*Os públicos apresentam opiniões corporativamente relevantes ou publicamente abrangentes e tal fenómeno é estrategicamente conveniente para a organização.*

Esta ‘situação-problema’ corresponde a um estado utópico em relação ao qual os juízos enunciados publicamente pelos parceiros não só são corporativamente relevantes, como também essa relevância contribui para a concretização de determinados objectivos ou para a afirmação de uma singularidade corporativa. Concebemos esta ‘situação-problema’ como sendo correspondente a um estado utópico porque consideramos impossível que ela se verifique simultaneamente em todos os segmentos de parceiros que interagem com uma organização.

O problema estrutural de relações públicas inerente a esta situação poderá ser formulado da seguinte maneira: como gerir comunicacionalmente este estado de satisfação corporativa, no sentido de consolidar a posição da organização no âmbito dos seus parceiros? Paralelamente, será que esta tal satisfação corporativa apresenta uma origem comunicacional ou poderá ser potencializada por intermédio de estratégias de comunicação? Em caso negativo, será que este estado de satisfação poderá ser alcançado alternativamente por estratégias de comunicação?

Estas questões são importantes porque se relacionam com o próprio estatuto das relações públicas enquanto recurso organizacional: de que maneira um bem-estar corporativo, uma espécie de ‘good will’, pode ser concretizado por intermédio de acções de comunicação? A resposta a esta questão remete-nos para uma reflexão sobre as relações públicas a partir do paradigma dos usos e das gratificações de Katz, Blumer e Gurevitch da década de 70 do século passado<sup>7</sup>. Neste estudo, os autores destacavam a particularidade de as variações inerentes ao consumo de informação transmitida por meios de comunicação de massa poderem estar relacionadas com a satisfação de objectivos ou de necessidades prévios. Por outro lado, a forma como essas necessidades e objectivos são satisfeitos contribuía, decisivamente, para a eficácia das estratégias de comunicação. Esta parece fundamentar-se em processos de percepção e de interpretação selectivas que conduzem a que os públicos seleccionem os meios mais convenientes e recebam e procurem somente aqueles conteúdos que contribuam, efectivamente, para a satisfação de necessidades e de interesses corporativos previamente determinados. Complementarmente, os autores salientavam a particularidade de a comunicação poder concorrer com outras formas de satisfação de necessidades mais convencionais e ancestrais. À luz deste aspecto, interrogamo-nos sobre a possibilidade de se conceberem estratégias de relações públicas que visem não só uma optimização de um estado de satisfação

<sup>7</sup> - KATZ Elihu; BLUMER, Jay G. e GUREVITCH, Michael – “Uses of mass communication by the individual” in: YU, Frederick e DAVINDSON, Philips W (Org.) – *Mass Communication research – major issues and future directions*. Nova Iorque, Praeger Publishers, 1974, p. 11-35.

Tradução em castelhano:

KATZ Elihu; BLUMER, Jay G. e GUREVITCH, Michael – “Usos e gratificaciones de la comunicación de masas”, in: MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Sociología de la comunicación de masas*, 2ª Ed.. Barcelona, Editorial Gustavo e Gili, 1986, 2º Vol. (Estructura, funciones y efectos), p. 127-171.

Sobre este assunto, confira-se igualmente:

LITTLEJOHN, Stephen - *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro, Ed. Guanabara, 1988, p. 342-343.

corporativa, mas que se assumam, simultaneamente, como dispositivos de realização de necessidades corporativas tão eficientes e tão válidos como os que tradicionalmente se encontram à disposição da organização. Concebidas como um recurso corporativo (entre tantos outros), as relações públicas passarão, então, a ser encaradas e ponderadas numa lógica de adequação: já não unicamente como dispositivos de legitimação, mas apresentando, adicionalmente, outras funcionalidades. É o caso da recreação, da educação, do controlo e da vigilância corporativas, etc..

#### **– Situação nº 4 –**

*Os públicos apresentam opiniões corporativamente relevantes ou publicamente abrangentes, mas tal fenómeno é estrategicamente inconveniente para a organização.*

Nesta ‘situação-problema’, a organização encontra-se num estado de questionamento e de exposição crítica. Acossada, não só pelo facto de os juízos dos parceiros apresentarem uma relevância negativa (no sentido de porem em causa a viabilidade e os objectivos da organização), mas, sobretudo, porque apresentam uma abrangência pública, a organização vê-se na necessidade de implementar estratégias de relações públicas de reacção.

De todas as ‘situações-problema’ esta é, inconstestavelmente, a mais complexa de gerir, na medida em que consideramos que as estratégias de relações públicas (veiculadas por meios de comunicação de massa ou por meios de comunicação interpessoal) apresentam sempre um efeito limitado. Em relação a este assunto, devemos frisar a particularidade de que aquilo que se encontra em jogo nesta ‘situação-problema’ não se caracterizar exclusivamente por um episódio estruturalmente ameaçador ou destabilizador da viabilidade da organização. Certamente que estamos na presença das denominadas ‘situações de crise’ que podem comportar diferentes níveis de intensidade e de previsibilidade. Porém, salientamos a particularidade de não ser só a organização que

se encontra em crise, mas, igualmente, a utilidade das relações públicas enquanto recurso organizacional também ser posta à prova. Efectivamente, e reportando-nos de novo à teoria dos usos e das gratificações, como é possível implementar medidas comunicacionais quando estas transmitem conteúdos que são incompatíveis com determinados interesses e certas expectativas? Não estaremos a pedir demasiado das relações públicas? Não confiaremos exageradamente nas potencialidades formativas e persuasivas das estratégias de comunicação corporativa?

Para responder a estas questões temos de nos reportar a outras paradigmas teóricos sobre o papel das comunicações de massa, que não o dos usos e das gratificações. Antes de mais, o paradigma dos efeitos limitados, formulado por Paul Félix Lazarsfeld durante a década de 50 do século passado<sup>8</sup>, demonstra que as estratégias propagandísticas de tipo linear e hipodérmico, veiculadas por meios de comunicação de massa, apresentam um potencial limitado. O mesmo acontece com as mensagens transmitidas pelos órgãos de comunicação social. Como escrevem os autores, “a propaganda serve para reforçar as intenções de voto em relação aos votantes que já tomaram uma decisão previamente”<sup>9</sup> e, de

<sup>8</sup> LAZERSFELD, Paul Félix – “The election is over” In: *Public Opinion Quarterly*, 1953, (53).

Tradução em castelhano:

LAZERSFELD, Paul Félix – “La campaña electoral ha terminado”, in: MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Sociología de la comunicación de masas*, 2ª Ed.. Barcelona, Editorial Gustavo e Gili, 1986, 3º Vol. (Propaganda política y opinión pública), p. 20-39.

LAZERSFELD, Paul Félix; BERELSON, Bernard B. e MCPHEE, William N. – *Voting: a study of opinion formation during a Presidential campaign*. Chicago, Chicago Press, 1954.

Tradução de um capítulo em castelhano:

LAZERSFELD, Paul Félix; BERELSON, Bernard B. e MCPHEE, William N. – “Procesos políticos: la misión de los “mass media” (la campaña electoral de 1948. Elmira, Nueva York)”, in: MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Idem*, p. 40-65.

<sup>9</sup> LAZERSFELD, Paul Félix – “La campaña electoral ha terminado”, in: *Ibidem*, p. 38.



uma forma geral, o papel das estratégias de comunicação (de natureza política, comercial ou corporativa), é como um banho químico que revela as fotografias: só podem aparecer aquelas imagens já latentes na película<sup>10</sup>. Salientando a importância dos líderes de opinião e conceptualizando os processos do ‘two step flow’, Lazarsfeld termina definitivamente com o encantamento generalizado relativamente às potencialidades persuasivas e manipulativas das comunicações de massa (de tipo propagandístico ou informativo). Em complemento aos estudos de Lazarsfeld, destacamos também as pesquisas de Maxwell McCombs relativamente à importância da comunicação, mas, exclusivamente, numa função de reforço e de cristalização: “a comunicação reforça e cristaliza, mais do que converte”<sup>11</sup>. Parece-nos, assim, que a comunicação é especialmente adequada para situações de aprendizagem e evolução de atitudes pré-determinadas. Em ‘situações-problema’ que remetem para a modificação de comportamentos e de atitudes, as estratégias veiculadas por meios de comunicação de massa apresentam um potencial extremamente limitado. Tal particularidade deve-se ao facto de existirem fenómenos de percepção e de exposição selectivas que são regularizados por atitudes pré-determinadas ou por objectivos e interesses, tal como anteriormente referimos a propósito da teoria dos usos e das gratificações.

Respondendo, portanto, às questões anteriormente formuladas sobre a viabilidade das relações públicas relativamente à solução desta ‘situação-problema’, reconhecemos que elas apresentam fortes limitações, se tivermos por referência estas teorias da comunicação. Mas tal facto não relativiza a utilidade das rela-

<sup>10</sup> - MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Ibidem*, p. 15.

<sup>11</sup> - MCCOMBS, Maxwell E. – “Mass communication in political campaigns: information, gratification and persuasion” in: CHAFEE, S. H. (Ed.)- *Political communication: issues and strategies for research*.. Califórnia, Sage Publications, 1975.

Tradução em castelhano:

MCCOMBS, Maxwell E. – “La comunicación de masas en las campañas políticas: información, gratificación y persuasión” in : MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Ibidem*, p. 99.

ções públicas enquanto recurso organizacional. Impõe, sim, um questionamento sobre a eficácia de algumas práticas de comunicação (as de natureza mais linear), ao mesmo tempo que destaca outras dotadas de uma eficácia alternativa. É preciso relembrar que as relações públicas são concebidas como estratégias globais e integradas de comunicação corporativa. Sendo assim, se as actividades de comunicação de índole mais hipodérmica não são as mais indicadas no âmbito da ‘situação-problema’ anteriormente referida, outras há que são mais adequadas. Referimo-nos, em particular, a três tipos de estratégias: a) as de tipo ‘fora de media’; b) as relacionadas com a criação de uma agenda corporativa e, c), as de especificidade dialógica. Passamos a caracterizá-las muito sumariamente.

A) As estratégias ‘fora de media’ são as que ponderam a importância dos contactos pessoais quer no respeitante à elasticidade da comunicação (adaptação dos argumentos, tendo por referência o tipo de interlocutor e as suas reacções discursivas), quer relativamente ao potencial persuasivo e informativo conducente ao esclarecimento de dúvidas, receios, mal entendidos e à emergência de consensos. No âmbito destas estratégias, torna-se essencial ponderar a importância dos líderes de opinião, considerando-os como sujeitos que apresentam não só uma capacidade de influência, mas também de adaptação dos conteúdos às especificidades dos vários segmentos de parceiros envolvidos na ‘situação-problema’. Estas estratégias ‘fora de media’ fundamentam-se na teoria do ‘*two steps flow*’ tal como se encontra postulada por Paul Lazarsfeld *et al*<sup>12</sup>.

B) As estratégias de relações públicas referentes à criação de uma agenda corporativa estão relacionadas com a publicitação criteriosa de determinados assuntos de índole corporativa. Esta publicitação tem por meta levar a que os parceiros passem a ponderar os aspectos do problema de natureza corporativa de uma maneira diferente. Com estas actividades comunicacionais não se

<sup>12</sup> LAZERSFELD, Paul Félix – “La campaña electoral ha terminado”, in: *Ibidem*, p. 30.

pretende influenciar os parceiros a desviarem os seus juízos para aspectos mais positivos da organização numa espécie de operação de camuflagem. Tal tática seria totalmente inapta, pois subjacente a esses juízos encontram-se as tais expectativas e interesses de índole corporativa que estão relacionados com os fenómenos de percepção e de interpretação selectivas. Em contrapartida, o que se pretende é estruturar e definir alternativamente - de uma forma corporativamente conveniente - os aspectos que estão subjacentes à 'situação-problema'. Desta maneira, a organização reage, propondo, filtrando e minimizando determinadas dimensões inerentes ao problema' e destacando e sobrevalorizando outros, em contrapartida. Embora esta estratégia possa descambar para práticas de manipulação, o objectivo fundamental é o de 'trabalhar' os contornos, a maneira como a 'situação-problema' se encontra formulada e ponderada pelos parceiros, com o intuito de conseguir uma configuração que seja simultaneamente do agrado de todos (organização e dos parceiros envolvidos).

C) Por fim, as estratégias de natureza dialógica apresentam algumas semelhanças com as estratégias 'fora de media'. Todavia, enquanto estas últimas valorizam o papel dos líderes de opinião, as primeiras enfatizam o contributo dos contactos pessoais (sem a influência dos líderes de opinião), bem como uma dimensão argumentativa que pode mesmo chegar a adquirir matizes de tipo agonístico.

As estratégias de natureza dialógica podem ser duplamente concebidas, conforme se considerar a estratégia de reacção como uma espécie de questionamento sobre o significado da 'situação problema' ou, então, como uma acção de defesa/ataque relativamente aos fundamentos que nela se encontram subjacentes. No primeiro caso, podemos comparar a 'situação-problema', enquanto juízo público, a uma espécie de enunciado referencialmente corporativo e a organização a um interlocutor, que procura compreender e questionar o sentido desse mesmo enunciado no que respeita às suas efectivas implicações de natureza corporativa. Poderíamos até mesmo considerar que o sentido deste enunciado de

índole organizacional não apresenta só uma natureza linguística, mas também contornos discursivos: a sua configuração resulta de circunstâncias e de contextos próprios que são dotados de uma especificidade social, política, cultural, etc., e também organizacional (produtiva, laboral, financeira, tecnológica, etc.). As estratégias de relações públicas, sobretudo no respeitante à selecção dos diferentes meios de comunicação, reflectem esta vontade de questionamento, de interrogação corporativa: sondagens de opinião, entrevistas, painéis de reflexão, sessões de esclarecimento, linhas de atendimento gratuito, caixas de sugestões, livros de reclamações ou de recomendações, etc..

No que concerne à acção discursiva de defesa/ataque, os fundamentos da estratégia de relações públicas de natureza dialógica alteram-se substancialmente. A tal atitude de interrogação, de questionamento sobre os contornos da ‘situação-problema’ desapareceu em proveito de uma postura muito mais interventiva e até mesmo progressivamente agressiva. Distanciamos-nos, portanto, das concepções tradicionais e bem intencionadas de relações públicas que enfatizam o ideal utópico do entendimento mútuo. A produção dos conteúdos reflecte intertextualmente<sup>13</sup> os contornos da ‘situação-problema’ concebida como um enunciado ameaçador bem como a atitude agonística da organização quer em relação aos segmentos de parceiros que a protagonizam, quer no respeitante a tudo o que está corporativamente em jogo (sobretudo no que concerne à sua relevância organizacional). Estão criadas as condições para a produção de conteúdos ‘reactivos’ mais ou menos vivos e violentos, que podem mesmo até apresentar configurações próximas de algumas modalidades inerentes ao discurso político<sup>14</sup>. É o caso, por exemplo, do esclarecimento e do debate, mas também da ironia, da sátira e até mesmo de uma forma

<sup>13</sup> - Sobre este conceito confira-se:

TODOROV, Tzevan - *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique suivi des Écrits du Cercle de Bakhtine*. Paris, Seuil, 1981, p. 95-116.

<sup>14</sup> - Sobre este aspecto, confira-se:

ANGENOT, Marc – *La parole Panphelétaire*. Paris, Payot, 1982.

CAMILO, Eduardo José Marcos– *O cartaz partidário em Portugal no pe-*

de invectiva corporativa. As estratégias discursivas das relações públicas não deverão, todavia, ser confundidas com as que são características da propaganda político-partidária. Se se verificam ocasiões que propiciam determinadas dinâmicas discursivas inscritas na contra-informação ou até mesmo na desinformação, é preciso salientar o contributo dos códigos deontológicos na manutenção de um determinado ‘nível’<sup>15</sup>.

### **3 Conclusão**

Neste artigo procurámos delimitar o conceito de ‘situação - problema’ em relações públicas, salientando que corresponde sempre a uma espécie de estado de opinião pública de índole organizacional.

Enfatizando o facto de que as ‘situações-problema’ se reportam a estados inerentes ao tipo de relacionamento entre as organizações e os seus vários parceiros, identificámos formalmente quatro categorias distintas, destacando a particularidade de cada

---

*ríodo revolucionário (1974-1975)*. Covilhã, Edição policopiada, 2002, p. 72-74; 268-272.

<sup>15</sup> - A este propósito confira-se alguns dos princípios patentes no código de conduta da International Public Relations Association (IPRA) de 1961, sobre a conduta que o técnico de relações públicas deverá adoptar quer com os públicos, quer com os media. Não só evitará entregar-se a práticas que tendam a corromper a integridade dos canais da comunicação pública, como também não difundirá intencionalmente informação falsa ou enganosa, esforçando-se por dar uma representação fiel da organização que serve. No mesmo espírito, encontramos o 15º artigo do Código Europeu da CERP (Confederação Europeia de Relações Públicas), revisto em 1989, que postula o facto de que “qualquer tentativa para enganar a opinião pública e os seus representantes fica totalmente proibida” e os princípios relativos ao código de ética da Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas (FIARP) sobre a obrigatoriedade de ter em conta a opinião pública e os genuínos interesses da comunidade e da nação, bem como o respeito pela verdade na prestação de declarações, na informação e nas relações com os media.

CABREO, José Daniel Barquero e CABREO, Mario Barquero - *O livro de ouro das relações públicas*. Porto, Porto Editora, 2001, p. 215-224.

uma delas estar associada a certos objectivos estruturais de comunicação e a estratégias de relações públicas dotadas de diversas especificidades.

O esforço para caracterizar formalmente as várias situações-problema' foi desenvolvido para facilitar e otimizar o trabalho quotidiano do técnico de relações públicas. Sobre este assunto, defendemos a tese de que a ponderação dos problemas a partir das quatro 'situações-problema' oferece vantagens significativas no âmbito da concretização de acções de relações públicas. Passamos a apresentar sumariamente algumas delas:

1<sup>a</sup>- A avaliação dos diferentes estados de opinião pública a partir das quatro categorias de 'situações-problema' sustenta decisões de comunicação quer no respeitante, à natureza das acções, quer relativamente à selecção dos meios e à produção dos conteúdos;

2<sup>a</sup>- Estas categorias formais, juntamente com os objectivos estruturais de comunicação correspondentes, possibilitam uma avaliação mais objectiva dos resultados entretanto alcançados relativamente à concretização das estratégias de comunicação mais adequadas;

3<sup>a</sup> - Cada categoria formal, assim como o respectivo objectivo estrutural de comunicação, assume-se como um parâmetro de referência que possibilita garantir a coerência e a integração, não só de certos paradigmas (determinantes na conceptualização das práticas de relações públicas), mas, igualmente, das inúmeras decisões pontuais concretizadas por uma organização relativamente à actividade comunicacional;

4<sup>a</sup>- A formalização das 'situações-problema' conduz a novas práticas de trabalho e de gestão comunicacional que são distintas das que habitualmente são desenvolvidas nas organizações, muito ao sabor da intuição ou da 'tarimba'. Efectivamente, a operacionalização das 'situações-problema' implica um rigoroso trabalho de relações públicas pautado, metodologicamente, por processos de diagnóstico, fixação de objectivos, determinação de eixos co-

municacionais (no respeitante à criação de conteúdos) e pela implementação de técnicas de avaliação da eficácia.

Consideramos este esforço de conceptualização formal das ‘situações-problema’ proveitoso num processo de amadurecimento sobre o que realmente poderão vir a ser as relações públicas enquanto actividade relacionada com todos os fenómenos corporativos de mediação e legitimação comunicacional. Para que tal processo efectivamente se concretize, falta apenas aplicar este modelo formal de maneira a descobrir realmente as suas potencialidades e os seus limites.

## 4 Bibliografia

- AGUADERO, Francisco – *Comunicación social integrada. Un reto para la organización*. Barcelona, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, 1993.
- BROCHAND, Bernard, LENDREVIE, Jacques e outros - *Publisher*. Lisboa, Dom Quixote, 1999, Col. Gestão & Inovação/Ciências da Gestão.
- ANGENOT, Marc – *La parole Pamphlétaire*. Paris, Payot, 1982.
- CABREO, José Daniel Barquero e CABREO, Mario Barquero - *O livro de ouro das relações públicas*. Porto, Porto Editora, 2001.
- CAMILO, Eduardo - *Estratégias de comunicação municipal*. Covilhã, Universidade da Beira Interior, 1998, Col. Estudos em Comunicação (4).
- CAMILO, Eduardo José Marcos – *O cartaz partidário em Portugal no período revolucionário (1974-1975)*. Covilhã, Edição policopiada, 2002.
- HABERMAS, Jürgen – *Mudança estrutural da esfera pública. Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984, Col. Biblioteca Tempo Universitário (76), p. 110-125; 274-289.
- KAPFERER, Jean-Noël – *A gestão de marcas, capital da empresa*, 2ª Ed.. Mem Martins, Edições CETOP, 2000, Col. Pensar a gestão (41).
- KATZ Elihu; BLUMER, Jay G. e GUREVITCH, Michael – “Uses of mass communication by the individual” in: YU, Frederich e DAVINDSON, Philips W (Org.) – *Mass Communication research – major issues and future directions*. Nova Iorque, Praeger Publishers, 1974, p. 11-35.



Tradução em castelhano:

KATZ Elihu; BLUMER, Jay G. e GUREVITCH, Michael – “Usos e gratificaciones de la comunicación de masas”, in: MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Sociología de la comunicación de masas*, 2ª Ed.. Barcelona, Editorial Gustavo e Gili, 1986, 2º Vol. (Estructura, funciones y efectos), p. 127-171.

LANG, Kurt e Gladys Engel – “Los massa media y las elecciones” in: MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Sociología de la comunicación de masas*, 2ª Ed.. Barcelona, Editorial Gustavo e Gili, 1986, 3º Vol. (Propaganda política y opinión pública), p. 66-94.

LAMPREIA, J. Martins - *Comunicação Empresarial. As relações públicas na gestão*. Lisboa, Texto Editora, 1992.

LAZERSFELD, Paul Félix – “The election is over” In: *Public Opinion Quartely*, 1953, (53).

Tradução em castelhano:

LAZERSFELD, Paul Félix – “La campaña electoral ha terminado”, in: MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Sociología de la comunicación de masas*, 2ª Ed.. Barcelona, Editorial Gustavo e Gili, 1986, 3º Vol. (Propaganda política y opinión pública), p. 20-39.

LAZERSFELD, Paul Félix; BERELSON, Bernard B. e MCPHEE, William N. – “Procesos políticos: la misión de los “mass media” (la campaña electoral de 1948. Elmira, Nueva York)”, in: MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Sociología de la comunicación de masas*, 2ª Ed, Barcelona, Editorial Gustavo e Gili, 1986, 3º Vol. (Propaganda política y opinión pública),p. 40-65.

LITTLEJOHN, Stephen - *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro, Ed. Guanabara, 1988.

MCCOMBS, Maxwell E. – “Mass communication in political campaigns: information, gratification and persuasion” in: CHAFFEE, S. H. (Ed.)- *Political communication: issues and strategies for research*.. Califórnia, Sage Publications, 1975.

Tradução em castelhano:

MCCOMBS, Maxwell E. – “La comunicación de masas en las campañas políticas: información, gratificación y persuasión” in : MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Sociologia de la comunicación de masas*, 3º Vol. (Propaganda política y opinión pública), p. 95-.121.

MORAGAS, M. de, (Ed.) – *Sociologia de la comunicación de masas*, 2ª Ed.. Barcelona, Editorial Gustavo e Gili, 1986, 4 Vol..

TODOROV, Tzevan - *Mikhail Bakhtine, le principe dialogique suivi des Écrits du Cercle de Bakhtine*. Paris, Seuil, 1981, p. 95-116.