

2 - Relações públicas sob o prisma da estratégia

Roseane Andrelo

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

ANDRELO, R. Relações públicas sob o prisma da estratégia. In: *As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível* [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2016, pp. 21-36. ISBN 978-85-6833-477-5. Available from: doi: [10.7476/9788568334775](https://doi.org/10.7476/9788568334775). Also available in ePUB from: <http://books.scielo.org/id/hwgqy/epub/andrelo-9788568334775.epub>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2

RELAÇÕES PÚBLICAS SOB O PRISMA DA ESTRATÉGIA

Uma organização do primeiro, segundo ou terceiro setor, independentemente de características como tamanho e lucratividade, é eficaz se alcançar os objetivos que estabelece para si. E, como dito anteriormente, as organizações existem em um ambiente formado por muitos grupos. Para atingirem os objetivos, elas precisam de pessoas, ou seja, de públicos que, nem sempre, têm os mesmos objetivos dos executivos.

As organizações experimentam objetivos concorrentes por causa de diferentes valores de seus membros internos e externos e públicos. Não é fácil, portanto, simplesmente esforçar-se para alcançar os objetivos da administração para se tornar uma organização eficaz. (Grunig, 2009, p.39)

Assim, se “o ambiente institucional é constituído pelos públicos que afetam as habilidades da organização para o alcance dos seus objetivos” (Marchiori et al., 2011), é preciso compreender as interseções entre público e organização. Os relacionamentos ganham destaque na gestão e, nesse processo, uma ponderação pertinente está no fato

de que as interações aconteçam, cada vez mais, mediadas por tecnologias.

Até o advento da internet, no âmbito organizacional, prevalecia a comunicação de massa e a linguagem publicitária, recursos praticamente suficientes para criação e manutenção da imagem corporativa. Clientes, comunidade, fornecedores e demais públicos, com exceção de funcionários, sabiam sobre a empresa o que ela gostaria que soubessem, além de informações advindas da compra de seus produtos ou serviços.

Com a internet e, sobretudo com a web 2.0, pessoas comuns assumem o controle de algumas mídias e ampliam o acesso à informação e a possibilidade de expressão. Ao acessar mecanismos de busca, tem-se uma grande quantidade de fontes de informação, que vão além daquelas divulgadas pela organização. Uma das características da linguagem multimidiática é a possibilidade de públicos expressarem-se de acordo com seu próprio código de ética, sem as normas dos meios de comunicação de massa. A partir dessa interatividade, informações verbais e não verbais são compartilhadas em rede.

A Figura 1 circulou na internet em 2013, por ocasião da notícia sobre a suposta contaminação do suco de maçã Ades por hidróxido de sódio (soda cáustica) a 2,5%, o que poderia provocar queimaduras na mucosa da boca e garganta.¹ A notícia foi divulgada na imprensa e ocupou grande espaço nas mídias sociais, produzindo comentários e fotomontagens, como a demonstrada na Figura 1.

1 Fonte: <http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/ades-contaminado-tinha-soda-caustica-7853935>.

Figura 1 – Montagem do suco Ades



Fonte: <http://www.xonei.com/ades-contaminado-pode-render-multa-de-r-6-milhoes/>

Esse fenômeno faz com que a competitividade acirrada e a ações interativas propiciadas pela internet coloquem a comunicação em posição de destaque nas organizações. Mais do que um meio de distribuição de informações, com o poder centralizado no polo emissor, a internet possibilita que diversos públicos emitam opiniões, com amplo alcance. O uso social dessa tecnologia tem aspectos que merecem ser analisados, como o grau de credibilidade de informações postadas por pessoas comuns. Segundo a edição 2015 da TrustBarometer (Edelman, 2015), ao considerar a credibilidade no cenário organizacional, 84% dos brasileiros acreditam mais em pessoas comuns do que nas próprias organizações.

Isso significa que um simples comentário ou uma montagem, compartilhados por várias outras pessoas, podem acarretar danos à imagem corporativa, entendida como “conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolve o produto, o serviço ou a empresa que os oferece” (Neves,

1998, p.42). Essa construção inclui desde a garantia de qualidade prometida pela marca até situações construídas no imaginário dos clientes, com base em valores individuais.

Mesmo com a pluralidade e a heterogeneidade dos ambientes externos, cabe ressaltar alguns fatores que têm influência direta no processo comunicativo. Sabe-se que os cidadãos estão cada vez mais conscientes de seus direitos e que movimentos sociais exigem mais transparência, visando uma comunidade sustentável, apoiada no relacionamento ético. Além de bons preços e prazos, é preciso ter valores agregados para ganhar espaço em um mercado cada vez mais competitivo. É preciso ter credibilidade e, para obtê-la, conceitos como responsabilidade e transparência são fundamentais (Ferrari, 2009).

Esse quadro muda a forma como as organizações comunicam-se com os diferentes públicos. A construção da imagem ficava invariavelmente restrita à linguagem publicitária. Embora importante, ela se tornou insuficiente para tratar de todas as questões que envolvem as relações entre empresas, consumidores e sociedade em geral. Afinal, a relação não termina com o pagamento e a retirada da mercadoria ou a assinatura de um contrato de serviço. As empresas atualmente são cobradas e analisadas na mídia, convocadas a falar, posicionando-se sobre questões suscitadas pelo seu processo de produção ou de geração de serviços (Nassar; Figueiredo, 1995).

Nesse contexto, as Relações Públicas destacam-se no gerenciamento da interação entre a organização e os diversos públicos (Grunig, 2009). A compreensão dos interesses mútuos somada à análise de contextos interno e externo – em suas dimensões social, econômica, política, tecnológica e comunicacional – são essenciais para traçar estratégias de comunicação, que deve ser planejada (e não pontual), conectada aos objetivos organizacionais, com mecanismos de avaliação e de geração de significado para diferentes públicos.

Desta forma, o processo de comunicação torna-se estratégico não apenas quando está direcionado para os objetivos do negócio, mas também quando desenvolve significados compartilhados, transcende a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gera um conceito em torno do qual mantém seus vínculos internos e estabelece relacionamentos com os diferentes setores da sociedade. (Ferrari, 2009, p.157)

Para que isso aconteça, é preciso que a comunicação organizacional tenha como parâmetros a transparência, a responsabilidade social e o diálogo. A via de mão dupla é imprescindível para a construção de relacionamentos. Grunig (2003) estabelece quatro modelos de atuação das Relações Públicas que, analisados sob o prisma da dialogicidade, ajudam na compreensão desse aspecto, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelos de práticas de Relações Públicas

Primeiro modelo	É o modelo mais antigo e o mais predominante, produzido por agência ou assessoria de publicidade. É o que chamamos de <i>publicity</i> , sob o prisma estadunidense. Publica anúncios sobre a organização na mídia para despertar atenção do público. É uma comunicação de mão única, sem troca de informações, que se utiliza de técnicas de propaganda e marketing.
Segundo modelo	Caracterizado como modelo jornalístico, dissemina informações objetivas por meio da mídia standard e de meios específicos. Pode ser chamado “difusão de informações” ao público.
Terceiro modelo	É o “assimétrico de duas mãos” e inclui o uso de pesquisa e de outros métodos de comunicação. Utiliza esses instrumentos para criar mensagens persuasivas e manipular o público. A expectativa de mudanças beneficia a organização e não o público. É uma visão que visa tão somente aos interesses da organização, sem se importar com os interesses do público.

Quarto modelo	É o “simétrico de duas mãos” e representa a visão mais moderna de Relações Públicas. Ele busca um equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos. Baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos. Melhora o entendimento com públicos estratégicos e, nesse sentido, dá mais ênfase aos públicos prioritários do que à mídia. Há um engajamento nas transações entre a organização (fonte) e os públicos (receptores).
---------------	--

Fonte: Grunig (2003)

Até o início do século XX, as organizações eram fechadas: os funcionários tinham lugares determinados e eram submetidos a normas, que regiam comportamentos e hierarquizavam diferenças. Oliveira e Paula (2009) citam Foucault, para quem o regime disciplinar, baseado nos sistemas moral e operacional, sustentava o poder. Na atualidade, o poder ganha nova vestimenta. Com a administração voltada ao aumento da eficiência, a motivação é vista como combustível da produtividade: “Não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para elas” (Oliveira; Paula, 2009, p.14).

As relações humanas passam a ser abordadas de outra forma: o desafio é fazer com que funcionários se identifiquem com os valores da organização, para alinhá-los e envolvê-los com os objetivos organizacionais. Na tentativa de vencer esse obstáculo, troca-se o “regime disciplinar” cunhado por Foucault pela “sociedade do controle”, conceito trabalhado por Deleuze. O discurso é menos impositivo e há uma suposta autonomia: em vez de emitir ordens, a organização estabelece metas, que condicionam as relações de trabalho (Oliveira; Paula, 2009).

As noções de convergência de interesses e de unidade interna são utilizadas em discurso para reforçar a ideia

de que todos estão juntos para superar e vencer desafios comuns. Novas competências são cada vez mais cobradas dos empregados, submetidos a inúmeras pressões por resultados. Nesse ambiente marcado pela competição e pelo individualismo, é preciso sobressair-se e demonstrar satisfação profissional para garantir a permanência no trabalho (Oliveira; Paula, 2009, p.16).

A complexidade do diálogo entre organização e diversos grupos começa justamente pelo diálogo com o chamado público interno, elemento constitutivo da imagem corporativa e essencial para que objetivos organizacionais sejam alcançados. É sobre esse público que trata o próximo item.

Público interno sob olhar estratégico

Assim como clientes podem ter mídias sociais próprias, funcionários também o podem. Ao se considerar que a internet coloca em xeque noções tradicionais de tempo e espaço, sabe-se que o trabalho pode ser desenvolvido além do horário comercial e fora do ambiente organizacional. Com a tendência dos *mobiles*, acessa-se a rede mesmo quando se está em trânsito. Sabendo que o corpo de trabalhadores tem um importante papel na manutenção da imagem corporativa, o que publicam em suas mídias sociais, independentemente do local e do momento, passa ter interesse para as organizações. O chamado público interno ganha foco.

Resta saber quem é e qual o perfil desse público. Por meio de tradicionais critérios geográficos e de contiguidade, pode-se delimitar o corpo de trabalhadores de uma determinada organização, incluindo funcionários e altos executivos, com familiares incluídos. Porém, com o acesso às mídias sociais, sabe-se que as pessoas interagem com muitas outras e que, nessa interação, é difícil diferenciar assunto pessoal de assunto corporativo (Andrelo, 2013).

Em tempos de revolução digital, de mídias sociais em constante expansão, as noções de interno e externo chegam a parecer anacrônicas. Afinal, como definir o profissional que utiliza o computador da empresa para cessar o Twitter e falar do seu trabalho? E o contrário: um profissional em casa acessando uma comunidade no Orkut sobre a empresa em que trabalha. (Maia, 2011, p.76)

Soma-se a isso a noção de multiprotagonismo, isto é, “o fato de cada um dos *stakeholders* assumirem diferentes papéis de acordo com o momento, o local e o agrupamento em que se encontram” (Freires, 2011, p.32). Em uma empresa de capital aberto, por exemplo, um funcionário também pode ser um acionista e receberá instrumentos de comunicação como dois perfis de público.

É preciso considerar este multiprotagonismo, que faz do empregado, antes mero receptor das mensagens da alta direção, um potencial emissor, uma vez que, a qualquer momento e com uso das tecnologias cada vez mais acessíveis e portáteis, poderá tornar-se porta-voz de importantes mensagens da empresa para dentro e para fora do universo da organização, viajando os quatro cantos do mundo. (Freires, 2011, p.32)

Para Bueno (2013), os sistemas de gestão devem criar mecanismos de expressão de ideias, permitindo o compartilhamento de informações e experiências. Até porque, com suas próprias mídias, os funcionários podem, fora do espaço e do horário de trabalho, expor seus pensamentos, inclusive, sobre o ambiente de organizacional.

Nesse sentido, a comunicação interna é hoje essencialmente pública, o que incomoda os gestores tradicionais, pelo fato de ela estar, quase sempre, fora do seu controle, como sempre foi o sistema clássico de relacionamento com os públicos internos, que se reduzia a reuniões programadas, às notícias dos *house*

organs, às caixas de sugestões e ao, até há pouco tempo inovador, “café com o presidente”. (Bueno, 2013, p.67)

Essa situação faz com que a comunicação interna não possa ser dissociada das estratégias externas da empresa, correndo o risco de ter questionada a credibilidade de seu discurso (Freires, 2011). Isso significa que, ao efetuar o mapeamento – e cientes da missão, da visão e dos valores das organizações –, os profissionais de comunicação têm a seu dispor vários recursos da comunicação dirigida e de massa para estabelecer o diálogo com os públicos de interesse. Eles não devem, entretanto, conduzir essas ações comunicativas de forma isolada.

Na perspectiva da comunicação integrada, tem-se a mesma mensagem para todos os públicos, sendo que a segmentação ocorre na definição dos programas e veículos, adequando-se às características dos receptores (Neves, 2000). Para Kunsch (2003, p.150), convergir as atividades comunicativas, “com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia”.

Além do viés estratégico da comunicação interna, ela tem funções operacionais importantes para o funcionamento das organizações. “A transmissão de mensagens através de canais definidos e adequados permite que a organização adquira alguma previsibilidade e estabilidade, já que os empregados sabem onde acessar a informação e com quem ela deve ser compartilhada” (Pinho, 2006, p.112).

A comunicação em âmbito interno pode ser dividida em redes formais e informais. A primeira ajuda a evitar o caos nas organizações, uma vez que, em sua ausência, as ações seriam aleatórias, com empregados realizando tarefas com grandes variações (Pinho, 2006). As redes informais, caracterizadas pelos rumores, normalmente são orais e im-

previsíveis, mas com alto grau de confiabilidade, o que as tornam um grande desafio para os setores de comunicação.

No que diz respeito aos fluxos, a comunicação pode ser considerada:

- horizontal, quando ocorre entre pessoas, grupos e departamentos no mesmo nível hierárquico;
- vertical, ao percorrer as cadeias de comando da organização. Pode ser descendente (da alta direção aos funcionários) ou ascendente (na via inversa);
- lateral ou transversal, quando não se orienta por escala hierárquica e dá-se em todas as direções. É frequente em organizações menos burocráticas e com programas participativos;
- circular, mais frequente em organizações informais e em redes digitais de relacionamento, espalhando-se por todas as direções (Nassar, 2009).

Independentemente dos fluxos ou mesmo dos instrumentos usados, a comunicação interna pode assumir distintos papéis nas organizações, além da mera difusão de informações de interesse da alta direção. “A comunicação, neste contexto formal, é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento” (Nassar, 2009, p.64).

Porém, para que a comunicação assuma esses papéis, é preciso que possibilite a interatividade ou, de acordo com os modelos de prática de relações públicas propostos por Grunig, que admitam o caráter de “comunicação simétrica de duas mãos”, baseado na negociação de interesses.

O fato de o modelo estar baseado na negociação e no consenso não força a organização a tomar partido a respeito de alguma questão crítica em particular. As relações públicas simétricas de duas mãos utilizam a negociação para levar à

adoção das decisões corretas, já que ambas as partes – em conflitos sobre energia nuclear, aborto ou controle de natalidade – acreditam que estejam com a razão. (Grunig, 2003, p.86)

Se negociação significa diálogo, como veículos de comunicação interna podem permitir a interatividade, tornando até mesmo instrumentos tradicionais (jornais, murais e boletins) em meios que contemplem a via de mão dupla? Para atingir essa perspectiva, profissionais de comunicação organizacional usam uma série de estratégias de interatividade. Para nossa análise, elas serão divididas em três etapas de produção dos instrumentos de comunicação dirigida (Andrelo, 2013), conforme Figura 2.

Figura 2 – Estratégias de interatividade



Fonte: Andrelo (2013)

A etapa de pré-produção acontece em âmbito da elaboração do instrumento de comunicação dirigida e envolve

duas possibilidades interativas: a pesquisa e a participação em conselho editorial.

A pesquisa permite conhecer o cenário interno (fraquezas, pontos fortes, necessidades reais), fornecendo subsídios para a criação de um projeto estratégico. É importante verificar itens como clareza das informações, agilidade e credibilidade dos processos informativos, pois são indicativos da existência de uma cultura de comunicação. Esse diagnóstico é fundamental para transformar a comunicação interna em uma ferramenta de gestão estratégica para a organização. Considerando especificamente cada um dos instrumentos, as pesquisas permitem traçar a política editorial e a identidade visual. Após a implementação, é possível medir o grau de satisfação e produzir pautas condizentes com o perfil do público. Com elas, pode-se imprimir a expectativa do público nos meios de comunicação.

De forma mais avançada quanto à participação, pode-se criar conselhos editoriais, ou seja, grupos com representantes de diversos setores, que debatam assuntos, abordagens e fontes para a próxima edição. Essa estratégia permite que haja maior identificação do público com o instrumento informativo, ajuda a criar uma cultura de comunicação, diminui as redes informais de comunicação e contribui para estreitar relacionamentos.

Na etapa de produção, a participação pode acontecer na escolha de fontes de informação, na própria produção do material – incentivando grupos de funcionários a elaborar entrevistas e textos – e na linguagem adotada para a comunicação.

A seleção de fontes de informação, na medida do possível, deve pautar-se pela pluralidade de vozes, mostrando vários pontos de vista sobre determinado fato. Em mídias corporativas, a seleção de fontes também deve ser considerada como essencial no processo, ao dar credibilidade e criar identificação. Ao usar o próprio público interno como

fonte, trabalha-se com a valorização e a integração dos funcionários, permitindo que eles se conheçam melhor e tenham contato com novas ideias, nem sempre debatidas nos ambientes formais do trabalho.

Ainda nessa etapa, pode-se abrir espaço para que membros da rede de comunicação atuem como produtores de informação. A ideia é que, além de sugerirem assuntos, realizem entrevistas e redijam textos, mesmo que isso aconteça sob a supervisão de profissionais de comunicação.

Outro aspecto é um tipo específico de interação, que acontece por meio da linguagem. Essa perspectiva tem como base o conceito de dialogismo trabalhado por Bakhtin, segundo o qual, qualquer enunciado é caracterizado pelo acúmulo de vozes. O ato de comunicar, independentemente da situação, é marcado por uma reciprocidade do diálogo, que vai além da transmissão de uma mensagem. Essa relação é estabelecida entre emissor e receptor, e independe da presença física dos interlocutores. Afinal é possível “substituir” um locutor real “[...] pelo representante médio do grupo social ao qual pertence o locutor” (Bakhtin, 2002, p.112).

Nesse caso, o ouvinte, ao perceber e compreender o significado (linguístico) do discurso, ocupa simultaneamente em relação a ele uma ativa posição responsiva: concorda ou discorda dele (total ou parcialmente), completa-o, aplica-o, prepara-se para usá-lo etc.; essa posição responsiva do ouvinte se forma ao longo de todo o processo de audição e compreensão, desde o seu início, às vezes literalmente a partir da primeira palavra do falante. (Bakhtin, 2003, p.271)

Defende-se, portanto, que o grau de interação entre leitor e conteúdo pode ser ampliado em nível de linguagem. Quando, por exemplo, usam-se frases interrogativas (“o que você faria caso...”) ou menciona-se o interlocutor no texto (“você pode conferir a programação...”), espera-se aumen-

tar a reflexão de quem lê sobre a informação dada. Dessa forma, a teoria dialógica permite afirmar que é possível a participação do público, mesmo que de forma limitada, no próprio enunciado. Potencializar essa característica interativa é interessante para garantir o papel dialógico dos instrumentos de comunicação corporativa.

Por fim, na etapa de pós-produção, considera-se que a circulação de informação não significa que o processo comunicativo terminou. A mensagem ganha sentido justamente quando circula e, por isso, é preciso verificar sua aceitação nos meios. Para isso, são possíveis três ações: criação de mecanismos de retorno, o uso “casado” de mídias sociais e a realização de pesquisa.

As vias de retorno consistem em canais de comunicação, tais como cartas, telefonemas, e-mails e, até mesmo, bilhetes deixados em caixas de sugestão. Mas, para que haja a participação do público, é preciso desenvolver uma cultura de comunicação, incentivando as pessoas a posicionarem-se e a identificarem-se com os instrumentos de comunicação interna. A rede informal de comunicação também deve ser considerada, pois dão pistas importantes sobre o que pensa o público interno. Além disso, os representantes escolhidos para compor o conselho editorial podem realimentar o processo, trazendo uma avaliação dos instrumentos, municiando o processo de elaboração da próxima edição.

Outra possibilidade é articular as mídias sociais voltadas ao público interno para que gerem interação com a equipe responsável pela produção dos meios de comunicação dirigida. Dessa forma, é possível haver uma integração entre instrumentos on-line e off-line.

Por fim, assim como na etapa da pré-produção, as pesquisas são importantes instrumentos de avaliação do trabalho comunicativo. Pesquisas estruturadas devem ser realizadas periodicamente para consolidar os veículos como meios de informação, formação e integração, pautados na clareza,

agilidade e credibilidade.

Do breve cenário descrito até aqui, desenham-se as seguintes premissas:

1) a informação é ferramenta básica da reestruturação global do capitalismo;

2) ela é elemento essencial para a gestão estratégica de organizações;

3) ela é fundamental à manutenção da democracia;

4) o direito à informação permite o acesso aos demais direitos;

5) ao ser divulgada pela internet, a informação ganha novas características, como sua representação em várias linguagens;

6) as pessoas, que até pouco tempo atrás, eram receptoras de informação, tornaram-se também emissoras;

7) as informações midiáticas, nos mais diversos gêneros e formatos, fazem o papel de mediadoras entre a realidade e o que sabemos dela.

O preceito aqui defendido é que o exercício pleno da cidadania perpassa pela leitura crítica e criativa dos meios de comunicação. Especificamente no âmbito organizacional, essa discussão ganha relevância: as organizações existem porque são redes de interação, ou seja, a comunicação está na essência de sua existência; os públicos de interesse da organização comunicam-se a todo momento, mesmo fora da noção tradicional de espaço e tempo; o resultado desse processo comunicação garante a sobrevivência organizacional; parte dessa comunicação é mediada por tecnologias.

Todas essas colocações levam a três considerações. A primeira delas é a centralidade da informação em seus diversos aspectos. A segunda é que, ao serem mediadas por tecnologias, as informações demandam dos usuários novas habilidades, que vão além da alfabetização formal, como a capacidade de leitura de contexto. A terceira, por fim, preceito deste trabalho, é que as Relações Públicas, como

área gestora de relacionamentos e de informação, deve atuar na formação do público interno, viabilizando sua função estratégica e o “modelo simétrico de duas mãos”.

Dessa forma, defende-se que o acesso à informação é importante, mas não basta. É necessário promover competências em informação, sejam elas disponibilizadas em meio digital, sejam mediadas pelos meios de comunicação de massa tradicionais, sejam produzidas por terceiros ou pela própria pessoa. É sobre esse assunto que trata o próximo capítulo.