

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

BRUNO DOS SANTOS CALISTRO

**RELAÇÕES PÚBLICAS:
ESSÊNCIA E APARÊNCIA**

**PORTO ALEGRE
2015**

BRUNO DOS SANTOS CALISTRO

**RELAÇÕES PÚBLICAS:
ESSÊNCIA E APARÊNCIA**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação social – Hab. em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dr. Ana Karin Nunes.

PORTO ALEGRE

2015

BRUNO DOS SANTOS CALISTRO

**RELAÇÕES PÚBLICAS:
ESSÊNCIA E APARÊNCIA**

Monografia apresentada como requisito necessário para obtenção de título de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Qualquer citação atenderá as normas da ética científica.

BRUNO DOS SANTOS CALISTRO

Conceito Final:

Monografia apresentada em 02/07/2015

Orientadora Prof^a. Dr^a. Ana Karin Nunes

1^a Examinadora Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho

2^a Examinadora Prof^a. Dr^a. Maria Helena Weber

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Batista, minha mãe, Elenir e minha avó, Selvina, que sempre me apoiaram em todas as decisões. Sem esse apoio o caminho seria muito mais difícil. Vocês são os pilares que me sustentaram em todos os momentos, portanto, agradeço a vocês com todo o amor e carinho que me é possível.

Agradeço, também, aos amigos por estarem sempre ao meu lado. Uns mais próximos, outros mais distantes, mas sempre presentes.

Agradeço à professora Ana Karin Nunes por acreditar e me apoiar nesse projeto. Sua companhia nessa jornada foi realmente muito importante. Palavras sempre sinceras e objetivas.

Agradeço à Tuaní de Moraes, que é uma companheira em todas as horas. Sempre me oferecendo apoio e quando necessário me contestando, mas, acima de tudo, me levando a refletir sobre a vida, o universo e tudo mais.

A todos esses e a todos os demais, meu sincero agradecimento.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar como as agências especializadas em atividades de Relações Públicas estão traduzindo o processo de Relações Públicas no mercado, especialmente no que diz respeito à função organizacional política da profissão e ao entendimento da comunicação como via de mão-dupla. Com isso, há o questionamento se as agências especializadas em serviços de Relações Públicas, ao definirem suas estratégias de mercado e executarem suas atividades, refletem sobre a função política da atividade profissional? Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica acerca de temas como política, relações de poder, micropolítica, comunicação, informação, relações públicas como gestora da função organizacional política e relacionamentos. Posteriormente, através de pesquisa de campo envolvendo duas agências especializadas em atividades de Relações Públicas, localizadas em Porto Alegre e sua região metropolitana, buscou-se identificar como o ser da atividade (a sua essência) se traduz no fazer (a sua aparência) profissional do mercado. Percebeu-se que as agências especializadas em Relações Públicas desenvolvem suas atividades ainda com base na comunicação e nos relacionamentos – aparência das Relações Públicas -, sem considerar, no entanto, as questões inerentes às relações de poder e à importância da informação no sistema organização-públicos – essência das Relações Públicas.

Palavras-chave: Função Política. Relacionamento. Informação e Comunicação. Essência e Aparência. Relações Públicas. Agências especializadas.

ABSTRACT

This research aims to analyze how the Public Relations' specialized agencies are translating the Public Relations' process in the market, specially concerning the profession's organizational politic activities and the understanding of the communication as a double-way road. Thus, there is the question whether the agencies specializing in public relations services, when they define their market strategies and executing its activities, are reflectining on the political role of the occupation? Intending that, a bibliographic research has been developed about topics like politics, power relationships, micro politics, communication, information, public relations as a manager of organizational politic activities and relationships. Afterwards, through field research in two Public Relations activities' specialized agencies, seated in Porto Alegre and metropolitan zone, aiming to identify how the being in activity (her core) reflects in her professional activity (her appearance) in the market. It could be noted that the both Public Relations activities' specialized agencies still develop their activities based in communications and relationships – Public Relations' appearance – without consider, however, the inherent questions related to the power relationships and importance of data in the data organization system – Public Relations' core.

Keywords: Politic Function. Relationships. Information and Communication. Core and Appearance. Public Relations. Specialized Agencies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 A POLÍTICA COMO LIBERDADE: DO INDIVÍDUO ÀS ORGANIZAÇÕES, DAS ORGANIZAÇÕES AO INDIVÍDUO	12
2.1 <i>VITA ACTIVA</i> , POLÍTICA E RELAÇÕES DE PODER	12
2.2 DA MACROPOLÍTICA À MICROPOLÍTICA.....	17
2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO DA FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA.....	19
3 POLÍTICA E RELACIONAMENTOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS	24
3.1 COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO	24
3.2 A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO NA PERSPECTIVA DA FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA.....	29
3.3 A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS RELACIONAMENTOS	32
3.4 AS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	35
4 AGÊNCIAS ESPECIALIZADAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: ESSÊNCIA E APARÊNCIA DA ATIVIDADE	46
4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL	46
4.2 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DE DUAS AGÊNCIAS NO RS	48
4.2.1 a organização como espaço político	50
4.2.2 As funções de relações públicas	52
4.2.3 as atividades de relações públicas	54
4.2.4 a informação como essência de relações públicas	57
4.2.5 a comunicação gerada (mão-única, mão-dupla)	59
4.3 APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS ENTRE AS TEORIAS DE RRPP E A PRÁTICA DAS AGÊNCIAS	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIA	67
APÊNDICES	70
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	71

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sujeitas às diversas forças e pressões externas (do ambiente em que está inserida), e internas (dos indivíduos que a compõem). Portanto, desenvolvem, em seus diferentes níveis, relações políticas que, quando bem gerenciadas, podem se converter em resultado positivo à missão organizacional. Nesse contexto, apresenta-se a atividade de Relações Públicas, aqui entendida como a gestão da função organizacional política. (SIMÕES 1995), cuja essência reside nas relações de poder no sistema organização-públicos. Relações estas que são desenvolvidas através da comunicação e do relacionamento e [retro] alimentadas a partir do fluxo contínuo de informação no sistema.

No cenário da profissão de Relações Públicas, visualiza-se como em expansão o mercado das agências especializadas em atividades dessa área. Diante disso e da perspectiva da gestão da função organizacional política, tem-se como problema de pesquisa: as agências especializadas em serviços de Relações Públicas, ao definirem suas estratégias de mercado e executarem suas atividades, refletem sobre a função política da atividade profissional?

O objetivo geral deste estudo é analisar como as agências especializadas em atividades de Relações Públicas estão traduzindo o processo de Relações Públicas no mercado, especialmente no que diz respeito à função organizacional política da profissão e ao entendimento da comunicação como via de mão-dupla.

Para alcançar a melhor consecução desse objetivo, é preciso grau de compreensão de algumas variáveis componentes desse processo, portanto, foram traçados como objetivos específicos:

- Compreender o processo de Relações Públicas na ótica da Teoria da Função Organizacional Política, especialmente no que diz respeito à informação como essência e à comunicação como aparência da atividade;
- Abordar a comunicação de via de mão-única e a comunicação de via de mão-dupla como balizadoras da construção de relacionamento com os públicos em longo prazo, na perspectiva política de Relações Públicas;
- Analisar como as agências que oferecem serviços especializados em Relações Públicas estão se posicionando frente ao mercado.

Além das aspirações pessoais para o desenvolvimento desse estudo, como o interesse em compreender a atividade de Relações Públicas como a função política das organizações e a preocupação particular em saber como as agências especializadas estão tratando a atividade profissional em sua atuação, alguns pontos somam-se à justificativa para o estudo. Entre elas está a necessidade de se tencionar a atual fundamentação teórica da área de Relações Públicas no campo da Comunicação, tendo em vista a aproximação às teorias da micropolítica proposta por Simões (1995 e 2001) e o crescimento visível do mercado de Relações Públicas com o surgimento de novas agências especializadas no Brasil.

Para alcançar os objetivos traçados neste estudo, foram estudadas duas agências de Relações Públicas situadas em Porto Alegre e Região Metropolitana, definidas a partir de critérios específicos descritos no Capítulo 4, através do método de pesquisa de campo.

Do ponto de vista metodológico, neste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica que, para Gil (2002, p. 44), “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Nesse sentido, através deste importante instrumento de pesquisa, buscou-se a perspectiva de diversos autores sobre os assuntos aqui tratados. Ainda de acordo com Gil (2002, p.45), “[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Dessa forma, é a partir da técnica da pesquisa bibliográfica que se pode chegar às proposições que, posteriormente, serão utilizadas para realização dos dados empíricos levantados.

Posterior à revisão teórica e de estudos sobre os temas propostos, foi realizado um trabalho de campo que, segundo Minayo (2010, p. 61), “[...] permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta”, além disso, pela sua importância, todo o trabalho de campo deve ser precedido de referências teóricas e operacionais, o que possibilita maior aproximação ao objeto de estudo.

Ainda segundo Minayo (2010), embora muitas sejam as técnicas de realizar o trabalho de campo, há dois instrumentos que podem ser considerados os principais desse tipo de trabalho: a observação e a entrevista. Para a coleta e interpretação de dados nesta pesquisa, utilizou-se a entrevista semiestruturada, articulada com análise documental – caracterizada pela “[...] observação que tem como objeto não

os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as ideias elaboradas a partir deles”. (RICHARDSON et al., 2010, p. 160) - que possibilitam duas vertentes de dados empíricos. A entrevista é uma técnica “[...] importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas”. (RICHARDSON et al., 2010, p. 207). É através da entrevista que o pesquisador poderá alcançar dados inicialmente inacessíveis, construídos no diálogo com o indivíduo, além de tratar da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade que ele próprio vivencia. Em outras palavras, a entrevista permite que sejam expostas particularidades sobre determinados assuntos, nesse caso Relações Públicas, de uma maneira mais complexa. Minayo (2010, p. 64) caracteriza a entrevista semiestruturada como uma técnica “[...] que combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”. Em outras palavras, é com essa técnica que se pode conferir liberdade para o(s) entrevistado(s) exporem suas opiniões acerca de determinados assuntos que serão pautados a partir do roteiro de perguntas do pesquisador.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, utilizou-se a **análise dos conteúdos**, baseada nos princípios de objetividade, sistematização e inferência, como proposto por Richardson et al. (2010).

A objetividade, refere-se a explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa traçada pelo pesquisador, desenvolvendo, assim, um conjunto de normas que serão aplicadas à totalidade dos dados coletados a fim de tornar o restante do processo mais sólido. Através da análise categorial, desenvolvem-se diversas categorias que conferem à análise: homogeneidade em não misturar critérios, exaustividade ao analisar a totalidade dos dados, exclusão ao construir categorias que sejam únicas e objetividade ao desenvolver informações que levem ao mesmo resultado.

A sistematização caracteriza-se pela capacidade de inclusão ou exclusão do conteúdo nas categorias desenvolvidas, de acordo com regras consistentes e sistemáticas, conferindo ao estudo a possibilidade de extrapolá-lo para outros casos que, aplicando-se as mesmas regras e categorias, se chegaria ao mesmo resultado. Resultado esse de produção e sistematização de dados, não de conteúdo, uma vez que cada caso é diferente de outro e que a entrevista é uma ferramenta de coleta de

dados particulares de indivíduos dotados de conhecimentos e experiências diferentes.

Por fim, a inferência “[...] refere-se à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdade”. (RICHARDSON et al., 2010, p. 224). Em outras palavras, é a partir da inferência que se pode chegar a proposições práticas, cotidianas e mercadológicas, condizentes ou não a proposições teóricas e/ou acadêmicas. Dessa forma, a partir dos três aspectos discorridos, foi possível chegar a uma base de análise de dados, com a finalidade de cumprir com os objetivos propostos na pesquisa.

Não obstante, a entrevista semiestruturada proporcione dados consistentes para as inferências necessárias sobre o entendimento das agências do que é Relações Públicas, ainda se fez necessário caracterizar como essas agências traduzem esse entendimento no mercado. Dessa forma, foi realizada a análise de conteúdo de uma campanha de cada agência, tornando possível, então, uma análise sistêmica do campo estudado. Nessa análise, objetivou-se a interlocução entre o que as agências compreendem por Relações Públicas, ou seja, o que as agências interpretam como a essência das Relações Públicas e o que elas efetivamente desenvolvem no campo da atividade, em outras palavras, o que elas fazem no campo da aparência.

Este estudo está estruturado em quatro capítulos. No segundo, caracteriza-se o contexto de política em âmbito social, organizacional, chegando-se ao interindividual, aproximando a atividade de Relações Públicas à função política das organizações. Partindo-se do pressuposto presente em Arendt (1998, 2014), é possível chegar a um conceito de política como a liberdade do indivíduo na consecução do que é chamada de *Vita Activa*. Inter-relaciona-se o pensamento político da autora às proposições de outros autores fundamentais da área, tais como Bobbio (1987) e Foucault (1979), buscando a compreensão melhor do que é a política em relação às organizações e aos indivíduos, às relações interpessoais em espaços menores da sociedade. Aprofunda-se esse conceito, ao se chegar na questão da micropolítica, presente tanto nos autores já mencionados, quanto nas proposições feitas por Simões (1995, 2001) acerca da atividade de Relações Públicas como gestora da função organizacional política.

O terceiro capítulo é caracterizado pela discussão acerca da essência e da aparência da atividade de Relações Públicas. Enquanto diversos pesquisadores

compreendem a comunicação e o relacionamento como essência, a partir da Teoria da Função Organizacional Política, busca-se tencionar a essência das Relações Públicas na esfera política das organizações. Nesse capítulo exploram-se os papéis da comunicação e da informação no processo de Relações Públicas, bem como os conceitos de comunicação na perspectiva da função organizacional política e dos relacionamentos.

O quarto capítulo consiste na pesquisa de campo realizada com duas agências de Relações Públicas. O objetivo é identificar o conceito elaborado por essas agências acerca da profissão e das atividades desenvolvidas na área e, por fim, verificar como esses conceitos são postos em prática a partir de sua atuação no mercado. Primeiramente, é feita uma breve caracterização do mercado de Relações Públicas no Brasil e, em seguida, das agências selecionadas. A partir daí, essas são analisadas a fim de compreenderem-se quais as aproximações e os distanciamentos entre as teorias de Relações Públicas visitadas neste estudo, principalmente a Teoria da Função Organizacional Política, e a prática profissional realizada pelas agências especializadas em Relações Públicas. Ao final, faz-se uma análise de como é o entendimento da atividade e como está caracterizada a atividade profissional de Relações Públicas a partir dessas agências.

2 A POLÍTICA COMO LIBERDADE: DO INDIVÍDUO ÀS ORGANIZAÇÕES, DAS ORGANIZAÇÕES AO INDIVÍDUO

Todas as organizações são subsistemas sociais localizadas no âmbito da sociedade global. Consequentemente, desenvolvem um tipo de relação de interação entre os indivíduos e grupos que se encontram no seio desses subsistemas. Essas relações são indispensáveis para o êxito de seus objetivos e de sua missão. Denominadas de relações políticas, são relações com a sociedade na qual estão direta ou indiretamente ligadas, bem como com indivíduos e demais subgrupos sociais. Na perspectiva deste estudo, as relações existentes entre as organizações e seus diferentes públicos são relações de poder, as quais se estabelecem por meio da política e se efetivam através da comunicação. Nesse sentido, o primeiro passo em direção ao melhor entendimento da relação entre política e comunicação é a definição do termo política. Cercado de diversas definições, a seguir, serão abordados conceitos de política e poder através das concepções básicas presentes em Arendt (1998 e 2014) e Bobbio (1987), fazendo-se relações aos conceitos de micropolítica como a forma de política nos subgrupos da sociedade. Tendo em vista a presença de autores críticos das organizações, este capítulo objetiva desenvolver um panorama acerca do entendimento sobre política e, através desses autores clássicos, construir uma perspectiva mais geral de política e relações de poder, com o objetivo maior de alinhar os conceitos que serão abordados neste estudo.

2.1 *VITA ACTIVA*, POLÍTICA E RELAÇÕES DE PODER

Tendo em vista os diversos conceitos e pré-conceitos existentes, a primeira etapa deste estudo é a localização do termo política no espaço de tempo e da área do conhecimento na qual está sendo empregado, com a intenção de aprofundar a compreensão do conceito de política abordado e ampliando a compreensão de relações de poder. Nesse sentido, é preciso pontuar que a política aqui é entendida como a condição humana de existência do ser como pleno de suas faculdades e capaz de transformar e de criar algo inédito no mundo. A política aqui é tratada como liberdade, em termos de pensamento e da capacidade de escolha sobre as ações. A condição humana está relacionada à chamada *vita activa*. (ARENDDT,

2014), que é designada pelas três atividades humanas fundamentais: trabalho, obra e ação.

Trabalho é a atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano [...]. A condição humana do trabalho é a própria vida. [...]; A obra é a atividade correspondente à não-naturalidade da existência humana, que não está engastada no sempre-recorrente ciclo vital da espécie [...]. A condição humana da obra é a mundanidade. [...]; A ação, única atividade que ocorre diretamente entre os homens, sem a mediação das coisas ou da matéria, corresponde à condição humana da pluralidade, ao fato de que os homens, e não o Homem, vivem na Terra e habitam o mundo. (ARENDT, 2014, p. 8).

É preciso destacar o fato de que, mesmo as três atividades sendo inerentes ao ser humano, a condição humana da ação é a que realmente abarca a vida política do ser, pelo fato de ser a única que definitivamente necessita de outro ser humano para se estabelecer. Embora todos os aspectos da condição humana da *vita activa* tenham alguma relação com a política, é a pluralidade necessária para o exercício da ação a condição essencial de toda a vida política.

Assim, a coisa política está centrada em torno da liberdade, entendida, por um lado, como a condição de não dominar e, mais importante ainda, como um espaço promovido por muitos se tratando como iguais. Esse conceito mais humano da política diz respeito à ação de se relacionar com outros seres através do discurso. Trata-se de um processo de natureza humana e necessário para o desenvolvimento da espécie em sentidos civilizatórios, ou na *vita activa*. A política como relação ao próximo remonta o conceito no qual “[...] a política baseia-se na pluralidade dos homens” e “[...] trata da convivência entre diferentes”. (ARENDT, 1998, p. 21). A convivência entre a pluralidade dos homens é o ponto fundamental do pensamento político de Arendt, onde o sentido da política é a liberdade, somente atingida pela espontaneidade da relação, que acontece na esfera política.

Parece, em primeira instância, que há pontos contraditórios no pensamento político desenvolvido pela autora, já que propõe que para exercer a política os homens devem ser iguais; enquanto a política baseia-se na pluralidade entre os homens e na convivência dos diferentes. Porém, ao analisar os elementos como são postos pela autora, percebe-se que são sentenças complementares. A relação política entre os homens somente ocorre quando há liberdade e respeito ao outro. Trata-se de uma relação de igualdade, de isonomia, na qual se exerce a ação política, enquanto essa – a política – necessita da pluralidade e da diferença entre

os homens, pois não há consenso se antes não houver contradição. Se os homens fossem iguais, não haveria necessidade de estabelecer relações de poder, dispensando a necessidade e a possibilidade do desenvolvimento da política.

Bobbio (1987, p. 76) introduz à discussão mais uma variável importante: o Estado. Ao afirmar que “[...] [a]quilo que ‘Estado’ e ‘política’ têm em comum [...] é a referência ao fenômeno de poder”, o autor passa a refletir acerca das relações políticas entre indivíduos e organizações. Nesse caso, a organização maior da sociedade civil. Dotados de poder, tanto o indivíduo quanto o Estado sofrem influência um do outro. Porém, o Estado exerce o poder soberano sobre os indivíduos, seja pela garantia de direitos, pela coerção ou sanções institucionalizadas. Por fim, o Estado pode ser considerado contrário à visão de liberdade pregada pela política de Arendt (1998), ao passo que os homens são, em qualquer esfera, dominados por outros indivíduos, mesmo que essa dominação seja institucionalizada, burocrática e arbitrária.

Simões (2001, p.66) complementa essa interlocução entre Estado e indivíduo ao definir que,

[...] como teoria, a política busca compreender os processos do exercício de poder em sociedade, qualquer que seja sua extensão. Como prática, busca interferir no processo, no qual aparece a relação de poder, a fim de organizar o sistema.

Dessa forma, é possível inferir que, sendo política a relação que somente ocorre entre os homens e que qualquer organização social existe em função da existência de mais de um homem, todas as organizações se constituem e se desenvolvem na e pela política.

Em consonância à ótica da existência da política para regulamentação do poder soberano do Estado, surgem autores como Parsons (Apud CORSETTI, 1988, p.32), que define o poder em um sentido extrito de político, ao afirmar que

A função específica do sistema político no âmbito do funcionamento global da sociedade, é o de ter a capacidade geral de assegurar o cumprimento de obrigações pertinentes, dentro de um sistema de organização coletiva.

Através da consensualidade se legitimam as obrigações e aqueles que não as cumprem podem sofrer sanções negativas institucionalizadas. É preciso salientar que essa visão de política parte de um enfoque específico e restrito de ação política

no âmbito do Estado, enquanto a política proposta por Arendt (1998) diz respeito a uma ordem mais ampla de relações, ao mesmo tempo que abarca todas as formas de convivência entre os homens, através da ação. Contudo, a existência desse sistema capaz de assegurar o cumprimento às regras aceitáveis pelos atores sociais não descarta a existência da micropolítica, em outras palavras, das relações mais capilares e cotidianas da ação política.

Nesse sentido de organização do sistema, a autora retoma que de todas as atividades necessárias e presentes nas comunidades humanas, incluindo o Estado e qualquer outra organização social institucionalizada ou não, somente a ação (praxis) e o discurso (lexis) eram consideradas políticas e constituintes do que Aristóteles chamava de *bios politikos*. Ora, analisando os microambientes onde os indivíduos atuam cotidianamente, percebe-se que não é possível haver qualquer tipo de relacionamento sem que haja um dos fatores constituintes do *bios politikon*, ou seja, a ação e/ou o discurso. Mais do que a existência, a partir dessas duas condições, resulta o surgimento da política e das relações de poder entre os homens. Com isso, parte-se da premissa de Bobbio (1987, p.76-77) que afirma não haver “[...] teoria política que não parta de alguma maneira, direta ou indiretamente, de uma definição de ‘poder’ e de uma análise do fenômeno poder” para desenvolver sobre as formas de poder existentes entre as relações humanas a fim de melhor compreendê-las, bem como suas consequências.

Bobbio (1987, p. 77) aponta ainda que, “[...] na filosofia política, o problema do poder se apresenta sob três aspectos à bases dos quais se podem-se distinguir as três teorias fundamentais do poder: a substancialista, a subjetivista e a relacional”. Na primeira base teórica, o poder é entendido como um bem que se possui e se pode utilizar no momento que for necessário para alcançar objetivos particulares ou coletivos, tornando-se um instrumento de ação. A partir da base subjetivista, o poder é entendido como a capacidade do sujeito em obter certos efeitos. Por sua vez, a base relacional remete o poder a um conceito maior de influência, caracterizado pela relação entre atores, em que um influencia outro(s) a realizar algo que em outras condições não realizaria.

Com isso, o conceito de poder funde-se ao conceito de política no momento em que, como afirma Corsetti (1988), a existência das relações de poder é uma realidade nas ações dos homens em sociedade, tanto quanto na vida cotidiana dos seres humanos. Foucault (1979, p.75) caracteriza o poder como uma “[...] coisa tão

enigmática, ao mesmo tempo visível e invisível, presente e oculta, investida em toda parte [...]”. Porém, o termo poder também é compreendido na perspectiva da “[...] capacidade ou a possibilidade de agir, produzir efeito”. (CORSETTI, 1988, p. 27). Ao entender o poder como uma força que existe nas relações humanas e nelas se efetiva, transforma e transita, entende-se que o poder, assim como a política, somente existe a partir da existência de relações entre dois ou mais indivíduos. Ou seja, o poder é mais uma forma de ação da *vita activa* de Arendt (2014). A autora ressalta que:

o poder só é efetivado onde a palavra e o ato não se divorciam, onde as palavras não são vazias e os atos não são brutais, onde as palavras são empregadas para velar intenções, mas para desvelar realidades, e os atos não são usados para violar ou destruir, mas para estabelecer relações e criar novas realidades. (ARENDR, 2014, p. 251).

Com isso, tem-se que o poder é, na realidade, a potencialidade do poder. Ele não pré-existe, nem perdura pela eternidade, pois depende da relação entre *práxis* e *lexis*, dentro de uma relação interpessoal, ou organizacional. Certo é que

[...] existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social e que estas relações de poder não podem se dissociar, se estabelecer nem funcionar sem uma produção, uma acumulação, uma circulação e um funcionamento do discurso. (FOUCAULT, 1979, p. 179).

Em outras palavras, enquanto para Foucault (1979) discurso é poder, para Arendt (1998) discurso e ação formam a potencialidade do poder. Porém, em ambas as visões, o poder somente ocorre na relação entre os homens, em outras palavras, na política.

“A política baseia-se e trata da convivência entre os homens”. (ARENDR, 1998), que se organizam politicamente para determinados fins específicos. Dentro dessas organizações, o processo de relações de poder ocorre pela e para a política. Entendendo que as organizações “[...] representam fenômenos de ordem coletiva, entidades com vida própria e dinâmica específica”. (SROUR, 1998, p. 109), conjugando esforços, mobilizando diferentes recursos e agindo de forma sinérgica buscando a consecução de seus objetivos, é possível localizar diferentes formas de organização e diferentes formas de atuação política a partir desse conceito. Sejam

as organizações de grande, médio ou pequeno porte, caracterizadas como formais ou informais, sempre haverá relações de poder e, conseqüentemente, política.

Por fim, retoma-se que a política é entendida aqui como a liberdade do ser humano em conservar sua condição humana a partir da consecução de sua *vita activa*, tendo sempre em mente a diferença entre a liberdade de externar opinião e a liberdade característica do agir, sendo que, respectivamente, uma não necessita da existência de outro para se exercer, enquanto a outra não pode prescindir da presença de outros, de um ser-confrontador, de uma sociedade. A iminência do conflito ou da compreensão acontece por meio das relações de poder entre os indivíduos e as organizações por eles criadas, construindo, assim, o espaço da micropolítica, possibilitando o desenvolvimento da ciência conhecida como Relações Públicas.

2.2 DA MACROPOLÍTICA À MICROPOLÍTICA

No contexto da política como liberdade da condição à *vita activa*, exercida a partir da *práxis* e *lexis*, com as relações de poder inerentes ao processo de vida em sociedade, é preciso verificar onde, em que espaço, se exerce essa liberdade política necessária à vida dos seres humanos.

Simões (1995) propõe que, assim como na Economia há a divisão entre macroeconomia e microeconomia, a Ciência Política é possível segmentar em macropolítica e a micropolítica. A macropolítica diz respeito à área que “[...] trata com grandes agregados e estatísticas, em que se situam os governos”. (SIMÕES, 2001, p. 70). Ou seja, quando se pensa sob esse enfoque, deve-se pensar nas relações entre as grandes organizações sociais, as quais estabelecem relações políticas para sua coexistência. As grandes relações internacionais estabelecidas entre governos distantes ou próximos, entre multinacionais, transnacionais e tantas outras formas organizacionais que envolvem efeitos mais extensos nas comunidades mundiais, são exemplos claros dessas relações mais abrangentes. Governos, Estados e sociedades, desenvolvem relações macropolíticas. As políticas sociais, que distinguem a dicotomia público/privado, orientadas para a busca do bem comum, da maior abrangência de suas decisões, do controle da ordem social, como se refere Bobbio (1987), também estão nesse âmbito da política.

No espaço da macropolítica existe campo fértil para a proliferação da micropolítica, posto que todas as grandes organizações sociais sejam formadas por indivíduos que estabelecem relações entre si, desenvolvendo subgrupos com influência entre os demais. “A esfera da macropolítica, sem dúvida mais abrangente que a micropolítica, contém esta última e a influencia, mas, por outro lado, é também influenciada pelo que se sucede na dinâmica dos grupos menores”. (SIMÕES, 1995, p. 38). Sendo assim, fica claro que o que acontece em um âmbito afeta as decisões do outro.

O conceito geral aqui aceito por micropolítica é que essa se refere à relação de poder em espaços mais restritos, como as organizações, as famílias e outros grupamentos sociais que compõem a sociedade. A micropolítica está no cotidiano, nas relações interindividuais, efetivada pelas formas de relacionamento espontâneas ao ser humano, tais como a comunicação, característica da *ação da Vita Activa*, como visto anteriormente. Srour (1998, p. 107) afirma que as organizações “[...] podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumento da ‘economia de esforços’”. Nas organizações, as relações de poder operam no âmbito da micropolítica, visto que as trocas discursivas e as ações ocorrem entre diferentes atores dentro de um contexto menor da sociedade.

Identifica-se, conforme Simões (2001), outros conceitos distintivos entre a macro e a micropolítica, além do já exposto. Um deles é proposto por Pirie (apud SIMÕES, 2001), que enquadra a micropolítica na dimensão do Estado e das grandes organizações, porém com uma abordagem diferenciada, que propõe a análise e o tratamento de problemas políticos não pela ação global, mas por ações específicas nos diversos públicos de interesse envolvidos. Sugere-se, nessa perspectiva teórica, a análise e a administração das relações de poder segmentadas em espaços menores. Destacam-se ainda outras duas perspectivas que deslocam o espaço de atuação política dos grandes espaços para os pequenos espaços e do Estado para as organizações, grupos e pessoas e aproximando à equação do poder a linguística e o discurso (*Jexis*). Foucault (Apud SIMÕES, 2001) percebe o exercício de poder sempre nos níveis mais microscópicos de relações, afirmando que o poder acontece por meio do discurso. Lakoff apud Simões (2001) indica que o relacionamento de poder entre nações, religiões, raças e instituições refere-se ao

discurso da macropolítica, enquanto o discurso da micropolítica é aquele que se refere a grupo e pessoas.

Diante disso, tem-se que a micropolítica é aquela relação que se ocupa com as pequenas zonas de influência, controle e poder, sejam entre grupos ou pessoas. Cabe ressaltar aqui que “[a] influência se constitui numa realidade produzida por mecanismos que alteram o comportamento”. (CORSETTI, 1988, p.28). Os agentes com influência podem ser, dependendo da medida que se inserem dentro das dimensões sociais, ora ativos, colocando-se como causa das relações, ora passivos, colocando-se como efeitos.

É dessa ótica da gestão das relações políticas, de todas as formas de poder entre os homens nas organizações e entre organizações e públicos, ou melhor dizendo, da gestão micropolítica, que emergem as bases para o entendimento da atividade de Relações Públicas defendida neste estudo. Sob o enfoque da política como a liberdade da ação, acredita-se que o entendimento das relações de poder no sistema organização-públicos é determinante para o processo e para o programa de Relações Públicas.

2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO DA FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA

Afirmar que Relações Públicas são um processo que envolve diversas variáveis interdependentes entre organizações e os públicos que estão a ela direta ou indiretamente ligados, significa compreender o processo de Relações Públicas como uma relação de poder entre interesses distintos e, por vezes, divergentes, que são postos em jogo por meio da política. Essas formas de contato estabelecem-se em função da relação social que aproxima e distancia atores e organizações em virtude de suas aspirações e objetivos específicos. Dentro desse jogo de relações de poder, abre-se uma oportunidade para o desenvolvimento de uma atividade orientada para a administração dessa relação, por meio da administração da comunicação.

É incontestável que as organizações não existem estaticamente, pois, inseridas no contexto da sociedade, estabelecem pontos de contato com agentes das diversas esferas sociais e os transforma, ao passo que também são transformadas por eles, através das práticas de ação e discurso e das constituições

dos seres políticos do processo. O círculo organizacional forma um complexo sistema social no seio das sociedades maiores e merecem destaque na forma de agir e de constituir-se. A partir disso, o estudo sobre as formas de organização foram se desenvolvendo e evoluindo para tentar compreender melhor como se estabelecem as relações dentro das organizações. Através dos estudos na área da Administração, essas relações foram sendo desveladas. Henri Fayol¹ foi o primeiro teórico da administração a dividir a organização em funções organizacionais. Com o passar do tempo e o aperfeiçoamento das teorias da Administração, essas divisões ficaram definidas por Maximiano (2011) como a administração geral, a produção, a financeira, os recursos humanos, o marketing e a pesquisa e o desenvolvimento.

As funções organizacionais buscam, por meio de filosofias, políticas e ações, desenvolver alguma estrutura organizacional a fim de alcançar seus objetivos específicos. Porém, como propõe Simões (2001, p.51), há uma sétima função que deve ser acrescentada à Teoria da Administração: a função organizacional política, que é entendida como “[...] a filosofia, as políticas e as ações inter-relacionadas que, sob o enfoque de relações de poder/comunicação, visa à consecução da missão organizacional”. Por isso, pode-se entender que o profissional de Relações Públicas é, além de um comunicador, um gestor, independente do nível hierárquico que seu cargo ocupe na organização. Além disso, percebe-se que o profissional de Relações Públicas exerce uma atividade política, gerenciando as expectativas, as ações e os discursos das organizações. Essa afirmação não objetiva alimentar polêmicas sobre o profissional de Relações Públicas, mas sim auxiliar na definição sobre a atividade em relação à visão aqui adotada.

A atividade de Relações Públicas é entendida dessa forma, como a gestão da função política da organização, podendo ser explicada como a gestão das relações de poder estabelecidas entre as organizações e seus públicos com o objetivo de orientar a atitude de ambos na busca do consenso e da compreensão mútua.

O adjetivo político dessa função se justifica pelo fato de que todas as ações da atividade estão ligadas às consequências que a tomada de decisão da organização poderá gerar junto aos públicos que lhe cercam e às consequências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos da organização. Além

¹ Cientista da administração, Fayol desenvolveu teorias norteadoras de diversas correntes da Administração, entre elas, a divisão da organização nas Funções Organizacionais, como pode ser visto no livro *Administração Industrial Geral*, de 1954.

disso, como exposto anteriormente, segundo Arendt (1998) as relações que estão diretamente ligadas ao discurso e à ação são relações políticas. No entanto, ao desenvolver essa linha de pensamento, deve-se, antes de tudo, analisar onde, por que e como ocorre esse processo.

Em todas as relações que envolvem mais de um ator social, seja ele composto por um indivíduo ou por um grupo de indivíduos, com interesses em comum, está posta a disputa por poder, tanto na vida em sociedade - nas relações entre indivíduos e organizações -, quanto na vida cotidiana, conforme exposto anteriormente neste mesmo capítulo. Por sua vez, as organizações são vistas como espaços para as relações políticas (micropolíticas) entre os homens, a partir da ótica de liberdade que norteia essa relação. Em outras palavras, é nas organizações (e entre elas e os públicos) que ocorre a iminente tensão entre o consenso e a discórdia e possibilidade do conflito ou de cooperação. A partir dessa tensão entre organização e públicos, acontece a circunstancial interdependência política entre as partes para a consecução de seus objetivos. Para tal, tem-se o motivo, o porquê da existência das Relações Públicas: orientar/influenciar a atitude das organizações e dos públicos em busca do consenso e da compreensão mútua visando à consecução da missão e dos objetivos organizacionais. É preciso sinalizar nesse ponto que as Relações Públicas não têm por objetivo, somente, formar imagem, criar a boa vontade e/ou obter atitudes positivas entre organizações e públicos. Para além da aparência, a atividade de Relações Públicas tem por objetivo a busca pela consecução da missão organizacional e seus objetivos, sempre auxiliada pela compreensão mútua. Tendo em vista que o poder só é efetivado onde a palavra e o ato não se separam, é através da comunicação que acontece o processo de gestão das relações de poder entre organizações-públicos. Nesse sentido, o conflito e a cooperação são a base para o exercício da profissão e a comunicação o meio pelo qual esse jogo é disputado.

A partir desse cenário de relações de poder entre organizações e indivíduos, da iminência do conflito ou da cooperação, desenvolvem-se os conceitos de processo e de programa da atividade de Relações Públicas, como aponta Simões (2001). Como processo, o autor se refere à “[...] estrutura do fenômeno, ou seja, aos componentes de sua dinâmica”. (SIMÕES, 2001, p.33). Dessa forma, no processo estão contidos a organização e seus públicos, as relações de poder inerentes dessa relação, o processo decisório e suas consequências para as partes envolvidas, a

comunicação e/ou relacionamento necessário para o processo político entre as organizações e seus públicos, a informação que retroalimenta esse processo entre outras estruturas menores do contexto organizacional. Enquanto o programa é a ação do homem sobre o processo, em outras palavras, é a ação consciente e intencional do ser humano de intervenção no processo. É no programa que surgem as pesquisas, análises, investigações e instrumentos que são utilizados no sistema a fim de entender, diferenciar, prever e controlar o processo de Relações Públicas.

Observando-se por outra ótica, tem-se que o processo é a natureza de qualquer atividade, é o que acontece sem a intervenção do homem, mesmo que necessite dos homens para acontecer. Enquanto o programa é a intervenção do homem no processo natural do fenômeno a fim de interferir a ponto de prever e controlar seus resultados o quanto seja possível para satisfazer seus objetivos e aspirações. Dessa forma, pode-se compreender que o processo de Relações Públicas é a relação política existente entre as organizações e os públicos que estão a ela direta ou indiretamente ligados e todas as relações de poder que estão imbricadas nesse sistema. Já o programa é a intervenção proveniente de algum dos lados do sistema que vise entender e/ou prever as ações do outro através de instrumentos próprios.

É preciso compreender que, como afirma Simões (2001), a atividade de Relações Públicas existe independente da vontade de quem gerencia a organização. Isso porque a política é inerente ao ser humano, ou seja, onde há indivíduos que entram em contato (e somente a partir desse contato), efetiva-se a relação política. A atividade de Relações Públicas faz parte da organização, independente do seu tamanho, objetivo, missão e valores. Onde houver uma organização que interaja com o meio, que produza dados ou informação e os coloque em circulação, haverá Relações Públicas e haverá seu processo e programa, ainda que pouco identificados e estruturados. Suas relações políticas ocorrem aos níveis macro, nas suas relações com o Estado e micro, na relação cotidiana entre os subsistemas que a compõem. Sobretudo, onde esse cenário de troca de informações e exercício da comunicação estiver desenhado, haverá política e relações de poder, pois todas as relações humanas são relações de poder, tanto no âmbito do discurso (lexis), quanto no âmbito de ação (práxis). Dessa forma, tem-se que o exercício de poder se realiza, também e nesse caso, através do processo de comunicação, aliados à prática organizacional, dando origem à política

organizacional, utilizando-se de instrumentos e técnicas de comunicação para alcançar os objetivos organizacionais.

3 POLÍTICA E RELACIONAMENTOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Apesar de este estudo defender a ideia de que Relações Públicas é a gestão da função organizacional política, outras duas correntes entendem as Relações Públicas a) como a administração da comunicação; e b) como a administração do conflito das organizações. Detendo atenção às duas principais correntes do pensamento sobre Relações Públicas, a gestão da função organizacional política e a administração da comunicação, tem-se que há diferentes entendimentos sobre conceitos basilares, como comunicação e informação. Uma percebe a comunicação como essência dos relacionamentos e informação como parte do sistema, outra compreende a comunicação como aparência do processo de relações de poder e a informação como matéria prima para o sistema manter-se em pleno funcionamento.

Pesquisadores como Simões (1995, 2001) e Grunig (1984, 2009a, b e c) postulam como grandes nomes dessas duas correntes de pensamento que serão mais aprofundadas neste capítulo. Porém, é preciso explanar sobre o desafio aqui posto: a definição e a distinção dos conceitos de comunicação e informação, entendidas como duas ciências paralelas. Em seguida, o objetivo é identificar o papel da comunicação nessas duas correntes de pensamento sobre o processo de Relações Públicas e quais as possíveis conexões entre elas, a fim de compreender melhor o todo que envolve as práticas profissionais que desenvolvem relações entre organização e públicos.

3.1 COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

A comunicação, assim como política, é um termo que possui inúmeras compreensões e perspectivas. Não há um consenso e uma única abordagem que dê conta de explicar a comunicação, seu objeto e como se estudam os fenômenos relacionados a ela. Em outro aspecto, a comunicação, ou melhor, o termo comunicação, tem sua utilização banalizada pelo senso comum e, com isso, é confundido com outros termos que trazem conceitos distintos. Um exemplo é quando o termo é empregado para designar outras ações discursivas, como “ontem eu te comuniquei que não viria”, quando o sentido empregado é o de informar. A confusão gerada pelo uso indiscriminado do termo comunicação é o ponto de partida de toda a definição que se faça sobre o que é esse processo.

Essa confusão, por parte da polissemia do termo, encontra explicação no ambiente social “[...] que pode ser ao mesmo tempo individual e coletivo, o que lhe confere a possibilidade de significar muitas coisas ou limitar-se a um único sentido consensual, imposto ou arbitrário”. (FERRARI, 2009, p. 153). Por isso, aqui não será dado um significado sem levar em conta visões distintas do termo e seu entendimento e o campo da comunicação. Busca-se uma compreensão a partir de definições que, mais ou menos convergentes, apontam qualidades do que se pretende entender como o papel da comunicação face às relações de poder e política - uma vez que essa somente se efetive com a existência, o entendimento e o contato entre dois ou mais indivíduos e aquele [o poder] se exerça por meio da comunicação - e Relações Públicas, que se propõe ao papel de gestão da função organizacional política.

Para Martino (2001, p. 19), o termo comunicação “[...] não designa nem o ser, nem a ação sobre a matéria, nem a práxis social, mas um tipo de relação intencional exercida sobre outrem”. Essa relação é o que caracteriza a comunicação, pois sem a presença de outro indivíduo não é possível desenvolver o compartilhamento de sentidos entre consciências. Dessa perspectiva de que a comunicação é um tipo de relação, o autor busca fazer a diferenciação entre a relação comunicação e a informação, afirmando que essa última pressupõe suporte, certos traços materiais (sinais) e um código, com o qual é elaborada a informação. Aqui é possível comparar o conceito de Martino (2001), sobre comunicação, ao conceito de *Vita Activa*, de Arendt (1998), onde suporte pode ser relacionado ao *trabalho*, ou seja, é a condição *sine qua non* para a existência da comunicação, sem a qual não se sustentaria; sinais à *obra*, pois são produtos da intervenção humana; e *ação*, à informação, pois somente pode existir a partir da existência do outro. Dessa forma, chega-se à lógica de que informação e ação são a mesma face da moeda, que pressupõem outros indivíduos como a outra face.

Porém, para autores como Sfez (1994), que parte do ponto de vista de autores pioneiros das teorias da comunicação, como Shannon e Weaver², tudo é comunicação. Sob o enfoque de que comunicar significa estabelecer ou ter alguma

² Claude Shannon e Warren Weaver foram alguns dos primeiros cientistas a estudar a comunicação. Na década de 1940 desenvolveram um dos primeiros modelos das teorias de comunicação e informação conhecido como Teoria Matemática da Comunicação, modelo linear que trabalha a comunicação como a transmissão de sinais de uma fonte para um destinatário, como pode ser visto na obra *The Mathematical Theory of Communication*, de 1949.

coisa em comum o autor afirma que todas as coisas comunicam, sem estabelecer uma distinção clara entre comunicação e informação. Seguindo essa linha, encontram-se autores como França (2001) que caracteriza a comunicação como o processo social de produção e compartilhamento do sentido através das formas simbólicas. Visto que a comunicação é, para ele, “[...] um fato concreto de nosso cotidiano, dotada de uma presença quase exaustiva na sociedade contemporânea”. (FRANÇA, 2001, p. 39), é possível inferir que a autora não alega diferença entre comunicação e informação, pois nem toda informação que nos chega de forma massiva torna-se comunicação de fato.

Outro a incrementar essa linha de pensamento é Pignatari (2002, p.13), que acredita que não há diferença sensível entre comunicação e informação, ao afirmar que “[...] a teoria da informação é também conhecida por Teoria da Comunicação e Teoria da Informação e da Comunicação”. Para o autor, não há informação que aconteça fora de um sistema de sinais, fora de um veículo ou de um meio apto a transmitir a informação. Dessa forma, tem-se a comunicação como a transmissão de informação, a partilha de elementos tanto nos níveis simbólicos e sociais, quanto nos níveis biológicos.

Entretanto, muitos são os pensadores que objetivam fazer a distinção entre comunicação e informação. Nesse sentido, destaca-se Wolton (2010), o qual traça um paralelo entre comunicação e informação, delimitando as fronteiras entre essas duas ciências. O autor traz que a comunicação é caracterizada pela relação com o outro, enquanto a informação é a transmissão de mensagens. Aponta a comunicação como algo mais complexo que a informação, pelo fato de que não existe uma sem a outra. Essa visão contribui para o entendimento de que a comunicação demanda, além da presença do outro, a informação para se realizar, conferindo assim o aspecto de poder que a informação carrega, como matéria prima para o processo. Segundo o autor, “[...] ainda hoje a informação faz parte de todas as relações de poder ligadas à sua industrialização [...]”. (WOLTON 2010, p. 19). Ou seja, na sociedade atual, onde a informação é um bem e a posse da informação confere poder ao indivíduo, o autor coloca a informação no jogo de poder que acontece entre os indivíduos através da comunicação. Em outras palavras, poder é informação e a comunicação é o poder em relação a outros.

Nas palavras de Rodrigues (1999, p. 21), “[...] a natureza do processo de informação não é recíproca e reversível, mas irreversível: consiste na transmissão

unilateral ou unidirecional de um saber [...]”. A informação é uma via de mão única, uma semi-relação com apenas um sentido de transmissão, sujeito a uma rejeição, por parte do destinatário, em receber qualquer sinal. Enquanto a comunicação, ao contrário, é um processo entre indivíduos dotados de razão e de liberdade, que se relacionam e entram em contato, pelo fato de pertencerem ao mesmo mundo cultural. Essa diferenciação de naturezas do processo reforça a visão de que ambas, comunicação e informação, são distintas, mas possuem entre si características em comum. “Informação e comunicação possuem duas facetas mais ou menos contraditórias, mas indissociáveis”, conforme Wolton (2010, p. 24). A informação é normativa, remete à ideia de verdade, enquanto a comunicação é relacional, remete à ideia de compartilhamento. Ora, no processo de compartilhar, compartilha-se a verdade (para si), a informação. Nesse sentido, novamente é ressaltado o fator “outro ser humano”, tanto para a ação política, quanto para a comunicação.

Seguindo essa linha de distinção entre comunicação e informação, Marcondes Filho (2010), através de suas pesquisas, decompõe essa relação em mais um elemento. Para ele, além da distinção entre comunicação e informação, é preciso esclarecer as diferenças entre sinais e informação. O autor, ao contrário de Sfez (1994), afirma que não é tudo o que comunica, pois em primeiro lugar há a sinalização e tudo sinaliza. Os indivíduos estão, a todo o tempo, emitindo sinais que chegam a um receptor não necessariamente tornando-se informação. No entanto, isso não significa que todas as sinalizações sejam passivas. Há sinalizações intencionais, ativas, expressas para um determinado receptor e, a partir da intencionalidade do receptor em aceitar a sinalização, essa se torna informação. Quando a sinalização faz sentido para quem a recebe e provoca algum tipo de curiosidade ou de ação ela é informação. Afinal, tem-se a comunicação, que é

[a] descoberta de algo que não se sabia antes é o expor-se à ‘violência’ [no sentido deleuziano], é o ato de a comunicação nos fazer pensar nas coisas, nos outros, em nós mesmos, na nossa vida. [...] Trata-se de uma diferença radical de qualidade na participação em um acontecimento. Por isso, a comunicação, muito mais do que a informação, tende à relação estética com o mundo [...]. (MARCONDES FILHO, 2010, p. 22).

Dessa forma, a comunicação passa a ser mais do que simples colocar-se em relação com o outro. Assume um sentido maior de construção e reconstrução de significados, ao mesmo tempo em que assume um papel estético no mundo, a ética

é a relação de poder. No real contato entre duas pessoas ou mais, cada parte absorve e expõe o que lhe convém, ou seja, num jogo de poder onde um tenta convencer o outro sobre suas ideias.

Para Ferrari (2009), é claro que a comunicação é um processo do qual não se pode prescindir e que todo o ato consciente do indivíduo envolve uma forma específica de interação, o que deixa claro que a comunicação necessita de mais do que a ação. Ela é o resultado de um processo de significação compartilhada entre os seus participantes. Em outras palavras, a comunicação é um processo contínuo de cocriação de significados e de criação de significados compartilhados (consensos), mais a fundo, tem-se que a comunicação é a política, pois somente faz sentido se houver a inter-relação entre discurso e ação.

A intenção de perceber a comunicação como um processo de troca de informação para o estabelecimento de consenso e compreensão, para a criação de sentidos partilhados e de (re)significações de realidades a fim de modificar e ser modificado pelo outro, não se restringe ao âmbito das relações interpessoais. Busca-se a compreensão de que todo o processo que se entende por comunicação acontece também, e principalmente, no âmbito das organizações e suas relações com públicos específicos. Dessa forma, tem-se que

[a] comunicação serve, no nosso tempo, para legitimar discursos, comportamentos e ações, tal como a religião nas sociedades tradicionais, o progresso nas sociedades modernas ou a produção na sociedade industrial: é o mais recente instrumento mobilizador, disponível para provocar efeitos de consenso universalmente aceito nos mais diferentes domínios da experiência moderna. (RODRIGUES, 1999, p. 13).

Através desse processo de legitimação que a atividade de Relações Públicas insere-se nas organizações. A busca pelo consenso, pela compreensão e pela construção de sentidos partilhados e favoráveis a todos é o objetivo da atividade de Relações Públicas, através da comunicação, de forma estética, pois residem na essência do processo todas as relações políticas desse relacionamento.

3.2 A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO NA PERSPECTIVA DA FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA

Ao passo que todas as organizações humanas são desenvolvidas para solucionar algum problema e considerando que as trocas existentes entre as organizações e seus públicos são variadas, existindo sempre a atividade de Relações Públicas, é preciso retomar o conceito de função organizacional política para, então, compreender onde se encontra a comunicação nesse processo.

O relacionamento entre organizações e seus públicos forma um sistema social de circulação de informação e (re)significação onde cada uma das partes envolvidas é dotada de aspirações e objetivos próprios e, quando entram em contato, estabelecem relações políticas. Assim o é com os indivíduos, assim o é com as organizações e, também, entre os indivíduos que a compõem. Dessa forma, esse sistema tem início com a primeira mensagem da organização, levando a notícia da sua criação à sociedade na qual está inserida seja, para o conhecimento ou para prospecção de mercados. Essa primeira mensagem é o primeiro passo do processo, posto que cria as condições para estabelecer as relações políticas (ação, discurso e interação). A partir dessa perspectiva, tem-se que a informação é o elemento ativador do processo de relacionamento entre a organização e seus públicos, desde que ela faça sentido para quem a está recebendo. Para melhor compreender esse papel, convém lembrar que a teoria da informação é aqui entendida como distinta da teoria da comunicação. No âmbito da função organizacional política, compreende-se que a comunicação é a condição necessária para que ocorram as trocas no sistema organização-públicos e que a informação é a matéria-prima desse processo, iniciando-o, alimentando-o e, sempre que necessário, reestruturando-o.

Contudo, a comunicação distingue-se da informação, a qual, por sua vez, é diferente de dados (sinais). À primeira vista, dados e informações podem ser confundidos por terem características semelhantes. Ambos são elementos que estão a caminho de um receptor, específico ou não, que pode ou não ser capaz de decodificá-lo e assimilar o que nele está contido. Eis que o que os aproxima é, justamente a grande diferença entre um e outro. Dado é todo o sinal gerado e que pode ser transmitido, posto em circulação por alguém, ou alguma organização. O fato de existir é o requisito único para transmitir dados aleatoriamente no ambiente. Dados são gerados independentes da vontade de quem os gera. A informação é,

por outro lado, dados decodificados, assimilados, interpretados e internalizados. É o dado que é passível de ter seu conteúdo absorvido pelo receptor o tornado significativo para si. Informação pode ser gerada ao acaso (como um dado que é significativo para alguém), mas, também pode ser gerada com intencionalidade. A informação pode ser direcionada a um público em particular, tornando-a mais específica e assertiva, ou ao grande público, à sociedade, dificultando a avaliação de sua assertividade e de seus resultados. Fato é que é a informação e não o dado o elemento chave para todas as relações de poder e para as relações políticas, visto que a informação caracteriza o discurso organizacional.

A partir disso, pode-se dizer que o processo de Relações Públicas inicia-se, reativa-se e é controlado pela informação. Por todas as trocas de informação que acontecem no sistema organização-públicos, as relações de causa-efeito dessas informações, as respostas às informações que geram desconforto ou o apoio às informações que estão consoantes aos objetivos de ambos, tem-se que a matéria-prima do processo é a informação. Portanto, fica evidente também que esse sistema é mantido somente a partir da comunicação, visando as transações de informações e são nessas transações que se estrutura a atividade de Relações Públicas como fundamental para o desenvolvimento da organização. A partir dessa visão de que o processo se desenvolver e se estrutura com a comunicação e através de seus instrumentos, infere-se que o processo de Relações Públicas é mais do que o processo de comunicação, isso porque a comunicação não é o seu objetivo final, mas a forma que a organização tem de alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, “[...] o processo de comunicação e sua resultante, o significado comum entre as partes, não são fins em si mesmos. São, apenas, meios para o objetivo – a legitimação – e a finalidade última (ou primeira): a transação”. (SIMÕES, 1995, p. 58). Transações essas, de informação, capazes de auxiliar a organização na consecução de sua missão, em harmonia com os objetivos dos públicos.

Essas relações que objetivam a harmonia entre ações e a compreensão entre as partes, que intervêm dos mais diferentes modos nas relações de poder entre organização e públicos, nada mais são do que política. Como afirma Gray (Apud SIMÕES, 1995, p. 109), “Política é Relações Públicas e Relações Públicas é política”. Esse é o objetivo das Relações Públicas e que a caracteriza como política, tendo a comunicação como aparência, desenvolvendo programas capazes de administrar essa função organizacional. Consoante a isso, para Simões (1995,

p. 58), “[...] a informação unilateral não é o suficiente para a perpetuação do processo”, é preciso que haja, além da informação que a organização produz, o retorno, a troca, o compartilhamento das informações produzidas por todos os componentes do processo. Assim, e somente assim, é possível perpetuar a atividade de Relações Públicas e alcançar o objetivo dessa atividade, o entendimento e a compreensão mútua entre os públicos e a organização. Dessa forma, além da informação, o que mantém o processo em constante desenvolvimento é a comunicação, a transação de informações, bem como sua articulação com as práticas organizacionais. Assim, com o acréscimo de informações novas a todo o momento importante, oportuno ou necessário, e com a transação dessas informações pela comunicação é que se alcança o objetivo das Relações Públicas – a legitimação das ações organizacionais.

Com isso, é possível compreender melhor por que Simões (2001, p. 79) “[...] propõe o exercício de poder como essência e o processo de comunicação como a aparência, na teoria e na prática de Relações Públicas”. Não há como exercer qualquer ação de comunicação que não seja, de alguma forma, dotada de uma conotação de exercício de poder. A comunicação é o ato de colocar em jogo possibilidade de significados que podem ser ou não aceitos por quem os recebe e, nesse sentido, colocar em movimento a forma de poder existente na relação: as informações.

Contudo, apesar da perene discussão acerca da função política de Relações Públicas, outras duas vertentes atentam para outras interpretações da prática dessa atividade, como a administração da comunicação e como a administração do conflito das organizações. Dessa forma, a seguir serão abordadas, ambas as visões citadas, a partir da perspectiva desenvolvida pelos estudos norte-americanos de Relações Públicas, onde o relacionamento é a essência da atividade e o papel do profissional de Relações Públicas é utilizar de métodos de comunicação para administrar relações existentes entre a organização e seus públicos. Em outras palavras, o objetivo último da atividade de Relações Públicas na linha norte americana não difere da função organizacional política. No entanto, não é claro quais são os resultados dos relacionamentos para a consecução dos objetivos organizacionais, bem como quais os objetivos do relacionamento para as Relações Públicas em função da missão das organizações. Ao contrário do que acontece na ótica da

Função Organizacional Política, onde os objetivos das Relações Públicas são claros: as relações de poder entre a organização e seus públicos através da comunicação.

3.3 A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS RELACIONAMENTOS

A noção de que a profissão de Relações Públicas deve ser estratégica é amplamente aceita entre os profissionais e pesquisadores da área. Por isso, as discussões sobre Relações Públicas estratégicas se referem à ideia de que a atividade deveria ser planejada, gerenciada, avaliada e vinculada de algum modo aos objetivos organizacionais. É sob esse enfoque que Grunig (2009, a, b e c) afirma que a comunicação e negociação são a essência das atividades de Relações Públicas. Explica-se isso ao fato de que toda a sua reflexão acerca da atividade gira em torno da comunicação, da troca de informação e que tem como resultado do programa de Relações Públicas o desenvolvimento de relacionamentos. Para o autor, não há distinção entre as teorias da informação e da comunicação e se a comunicação for eficaz, construirá bons relacionamentos com a organização. Tal visão pode tornar-se negligente ao passo que descarta qualquer necessidade da atuação da organização (em termos de *práxis*) para constituir relações saudáveis com seus públicos. Por outro lado, “[...] o Estudo de Excelência demonstra que Relações Públicas são a única função gerencial que auxilia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente”. (GRUNIG, 2009b, p. 63), demonstrando que a alternativa para a correção dessa visão confusa é a ampliação da perspectiva de atuação da atividade de Relações Públicas.

Como relacionamentos tem-se que

[...] significa o ato ou efeito de relacionar(-se); capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos. (FRANÇA, 2009, p. 214).

Para maior compreensão de como é entendida a comunicação no processo de relacionamentos, Grunig (1984) elabora, durante seu estudo em Relações Públicas, quatro modelos referentes aos cenários de prática da atividade que auxiliam profissionais a refletir acerca da profissão antes de poder exercê-la. O autor

infeere que são muitos os modelos mais complexos, que podem incluir codificadores e decodificadores, ruído ou contexto social. No entanto, sua delimitação aqui se restringe à organização e seus públicos e o relacionamento entre ambos.

O primeiro modelo, conhecido como modelo de *agência de imprensa/divulgação* descreve os programas de Relações Públicas como tendo o único propósito de obter publicidade favorável para uma organização, através da mídia de massa. Já o segundo modelo, de *informação pública*, entende as Relações Públicas apenas como disseminação de informações, como a responsável por informar os públicos das ações, aspirações e realizações da organização.

Esses dois modelos são classificados pelo autor como de “mão única”, ou seja, o fluxo de informação possui apenas um sentido: da organização para os públicos. Dessa forma, tem-se que esses dois primeiros modelos apresentados por Grunig (2009b) são, basicamente, modelos que excluem a possibilidade de comunicação, ao passo que não desenvolvem mecanismos que possibilitam a interação, a troca de informações e a construção de sentidos partilhados entre públicos e organização. Não é possível afirmar que a construção desses sentidos não aconteça, pois através da informação direcionada, pode-se atingir um público que aceite essa forma de atuação e seja conivente com as práticas da organização. Porém, esse modelo se esgota em si mesmo. Como afirma Wolton (2011, p. 19) “[...] quanto mais os indivíduos estão bem informados, mais eles criticam e negociam”. Dessa forma, ao receber informações do contexto social que está inserido e relacionar essas informações com as transmitidas pela organização e, sem a possibilidade de negociar, a perspectiva é de esvaziamento da relação.

O terceiro modelo, conhecido como *assimétrico de duas mãos* utiliza-se da pesquisa com o objetivo de induzir o público para mudanças que auxiliem no relacionamento com a organização. Grunig (2009a, p.32) afirma que esse modelo é um “modelo egoísta”. A organização acredita que qualquer iniciativa para resolver um conflito deve vir do público e não de si. O autor classifica esses modelos como “assimétricos” ou desequilibrados, já que as organizações objetivam modificar o comportamento dos públicos, mas não os seus. “O modelo assimétrico de duas mãos é ‘assimétrico’, porque os efeitos das Relações Públicas estão desequilibrados

em favor da organização”³ (GRUNIG, 1984, p.23). Não há intenção da organização em desenvolver estruturas de comunicação, mas de informação unilateral e unidirecional.

Por último, o modelo *simétrico de duas mãos* utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos. Esse modelo baseia-se na negociação, buscando consenso nas decisões. Diferentemente dos dois primeiros modelos, esses últimos, são modelos de mão dupla, ou seja, há uma preocupação, por parte da organização, em manter o fluxo de informação nos dois sentidos, tanto da organização para os públicos, quanto dos públicos para a organização. Caracterizando, dessa forma, a comunicação como base dos relacionamentos e inferindo que para isso os profissionais utilizam-se da pesquisa formativa para saber como o público percebe a organização e determinando quais as consequências que as organizações trazem para o público.

O modelo simétrico de duas mãos, em contraste com os modelos anteriores, consiste no diálogo. Visa uma relação mais equilibrada. O público deve ter a mesma probabilidade de persuadir a gestão da organização para mudar as atitudes ou comportamentos do que a organização tem a probabilidade de mudar as atitudes ou comportamentos dos públicos. Idealmente, tanto a gestão e públicos irão reavaliar suas atitudes e decisões após o esforço de Relações Públicas.

Grunig (2009a) afirma que a comunicação, na perspectiva dos relacionamentos, é a essência do processo de Relações Públicas, pois não há relacionamento que não ocorra através da comunicação. Entretanto, na construção do seu quarto modelo, simétrico de duas mãos, “[...] os profissionais servem como mediadores entre as organizações e seus públicos. Seu objetivo é a compreensão mútua entre as organizações e seus públicos”⁴. (GRUNIG, 1984, p. 22). Dessa forma, pode-se perceber que, ao mesmo tempo em que os relacionamentos são vistos como os produtos das Relações Públicas, também são vistos como meio para outro fim. Porém, na perspectiva dos relacionamentos, não há definição sobre qual a real finalidade de se desenvolver relacionamentos entre organização e públicos,

³ No original: The two-way asymmetric model is "asymmetric" because the effects of the public relations are imbalanced in favor of the organization. (GRUNIG, 1984, p.23).

⁴ No original: In the two-way symmetric model, finally, practitioners serve as mediators between organizations and their publics. Their goal mutual understanding between organizations and their publics. (GRUNIG, 1984, p.22).

apenas que eles são resultados de um processo, ainda que não sejam finalidade do processo.

A seguir, são abordadas, na perspectiva da gestão da função organizacional política, as práticas profissionais de Relações Públicas a fim de identificar como se adequam aos modelos desenvolvidos por Grunig (1984 e 2009, a, b, c) e objetivam as relações políticas do sistema organização-públicos.

3.4 AS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A definição conceitual de Relações Públicas objetiva a explicação do que é esse processo através da busca pelo sentido da atividade e da conceituação de suas funções, seu processo e seu programa. Concomitante a essa definição deve haver, também, a definição operacional da atividade, que irá caracterizar o mesmo processo através das operações de como se pratica a atividade, desenvolvendo, a partir daí as características do “ser” e do “fazer” das Relações Públicas. Assim, a atividade de Relações Públicas consiste, segundo Simões (1995), em:

1. Analisar as tendências da organização em relação às expectativas de interesses dos públicos, no contexto da conjuntura em que ambos estão inseridos.
2. Predizer o resultante do entrelaçamento da ação organizacional ante as expectativas dos públicos ante a evolução da conjuntura.
3. Assessorar os líderes da organização prevenindo-os das possíveis ocorrências de conflito e suas causas, apresentando sugestões de políticas e/ou procedimentos que resolvam o impasse.
4. Implementar programas e projetos planejados de comunicação para com os vários públicos. (SIMÕES, 1995, p. 97).

Nesse sentido, essas ações estão intimamente relacionadas ao programa de Relações Públicas que prevê, segundo Simões (2001) as funções baseadas no diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implementação das ações sempre integradas à missão e aos valores da organização, atuado a partir da identificação dos públicos estratégicos com os quais uma organização necessita desenvolver um relacionamento; do planejamento, implantação e avaliação de programas de comunicação para constituir relacionamentos com esses públicos; e da mensuração e avaliação dos relacionamentos de longo prazo entre a organização e os públicos estratégicos, não tendo a construção dos relacionamentos como fins em si mesmos,

mas sim como formas de se alcançar o objetivo último, as relações de poder para a legitimação da organização.

A partir dessa perspectiva, as atividades de Relações Públicas são desenvolvidas através da tecnologia por ela desenvolvida, que, conforme afirma Simões (1995), consiste em:

1. Realizar o contrato psicológico (*briefing*) com a direção da organização para alinhar as ações de comunicação com a filosofia e objetivos da organização;
2. Pesquisar e analisar a organização a fim de compreender a totalidade de sua atividade;
3. Pesquisar e analisar os aspectos que constituem o ambiente da organização;
4. Pesquisar, relacionar e caracterizar todos os públicos e segmentos de públicos de interesse da organização;
5. Pesquisar e analisar as expectativas dos públicos sobre as atividades da organização;
6. Pesquisar, relacionar e analisar os canais de comunicação que ligam organização e públicos;
7. Diagnosticar o estado do processo de Relações Públicas da organização;
8. Prognosticar os resultados futuros em termos de Relações Públicas da organização;
9. Dar pareceres à direção da organização, propondo melhorias para a legitimação do seu poder de decisão;
10. Planejar programa e projeto de comunicação da organização;
11. Negociar com a direção da organização o plano de ações presente nesse programa e projeto;
12. Executar o plano de comunicação;
13. Avaliar os resultados das ações organizacionais;
14. Ajustar o plano de acordo com as necessidades levantadas pela avaliação;
15. Atentar sempre ao processo de Relações Públicas da organização prevendo qualquer possibilidade de conflito.

Dessa forma, é possível identificar qual modelo de Relações Públicas proposto por Grunig (2009b) está sendo indicado a partir dessas atividades e como esse modelo contribui para o desenvolvimento da função organizacional política.

Cabe ressaltar, nesse ponto, que o profissional de Relações Públicas é o executivo das atividades referentes ao discurso (*lexis*) da organização e assessor quanto à ação (*práxis*) organizacional, em outras palavras, é o profissional que gere a função organizacional política.

Posto dessa maneira tem-se que as ações foram elencadas por Simões (1995) de forma lógica e cronológica, não linear, do fazer do profissional de Relações Públicas. Portanto, atenta-se que as atividades 1 a 7 são atividades ligadas ao diagnóstico do cenário organizacional que será fundamental para o desenvolvimento das ações da própria organização pelo conhecimento adquirido de todos – ou praticamente todos – os aspectos que influenciam as ações organizacionais. Dentro do programa, a atividade de número 8 é a função de prognóstico, que é o “[...] fenômeno de juntada de dados do aqui e agora com as possibilidades das evoluções internas e externas da organização para o futuro”. (SIMÕES, 2001, p. 37). Há, nesse momento, grande relação entre a capacidade do profissional em exercer essa atividade e o sucesso das ações desenvolvidas pela organização.

Com relação à atividade de número 9, cabe ressaltar que essa é a que abarca a função de assessoramento. É sabido que, no contexto das organizações, não há um único modo de se alcançar um objetivo. Cabe ao profissional habilitado a exercer essa atividade a indicação das melhores alternativas para que a tomada de decisão seja mais assertiva proporcionando, dessa forma, condições de alcançar a legitimação das ações da organização.

Com isso, chega-se à atividade de número 10, onde os projetos de comunicação são desenhados. A execução competente dessa atividade de planejamento é, talvez, o produto mais importante do processo de Relações Públicas, uma vez que é a capacidade analítico-dedutiva, embasada no diagnóstico e no prognóstico, que garantirá um planejamento capaz de auxiliar a organização à consecução de seus objetivos.

A atividade 10, juntamente com as atividades 11 e 12, fazem parte da implementação do programa. Conforme Simões (2001, p. 38), “[...] está é a última função [do programa], desde que seja lembrado que após cada uma delas sempre há retroalimentação”. Ou seja, sempre há geração de informações capazes de alterar a dinâmica do programa de Relações Públicas. Essa geração de informações para retroalimentar o programa está abarcada nas atividades 13, 14 e 15, onde se

gera dados para o profissional embasar-se para os possíveis ajustes do plano. Junto a isso, deve-se estar sempre atento às informações que circulam a fim de prever qualquer possível conflito no sistema organização-públicos.

A partir disso, tem-se que as organizações podem se utilizar de algumas atividades específicas desse processo para o desenvolvimento de suas ações atuando no modelo de Relações Públicas *assimétrico de mão dupla*, ou seja, organizações que, a partir do amplo conhecimento sobre o público (sem a contrapartida da disponibilização de dados para o público), desequilibram as forças de poder entre as partes. No entanto, ao acrescentar ao cenário as atividades 5, 9, 13 e 14, atividades essas que compreendem o processo como a interligação entre as atividades da organização e seus públicos, incluindo as expectativas dos públicos (que podem ser atendidas ou não, e isso impactará no relacionamento desenvolvido), propondo melhorias, realizando avaliações e ajustes às ações da organização a fim de melhor alcançar seus objetivos junto aos públicos, tem-se que o modelo proposto é o modelo *simétrico de duas mãos*.

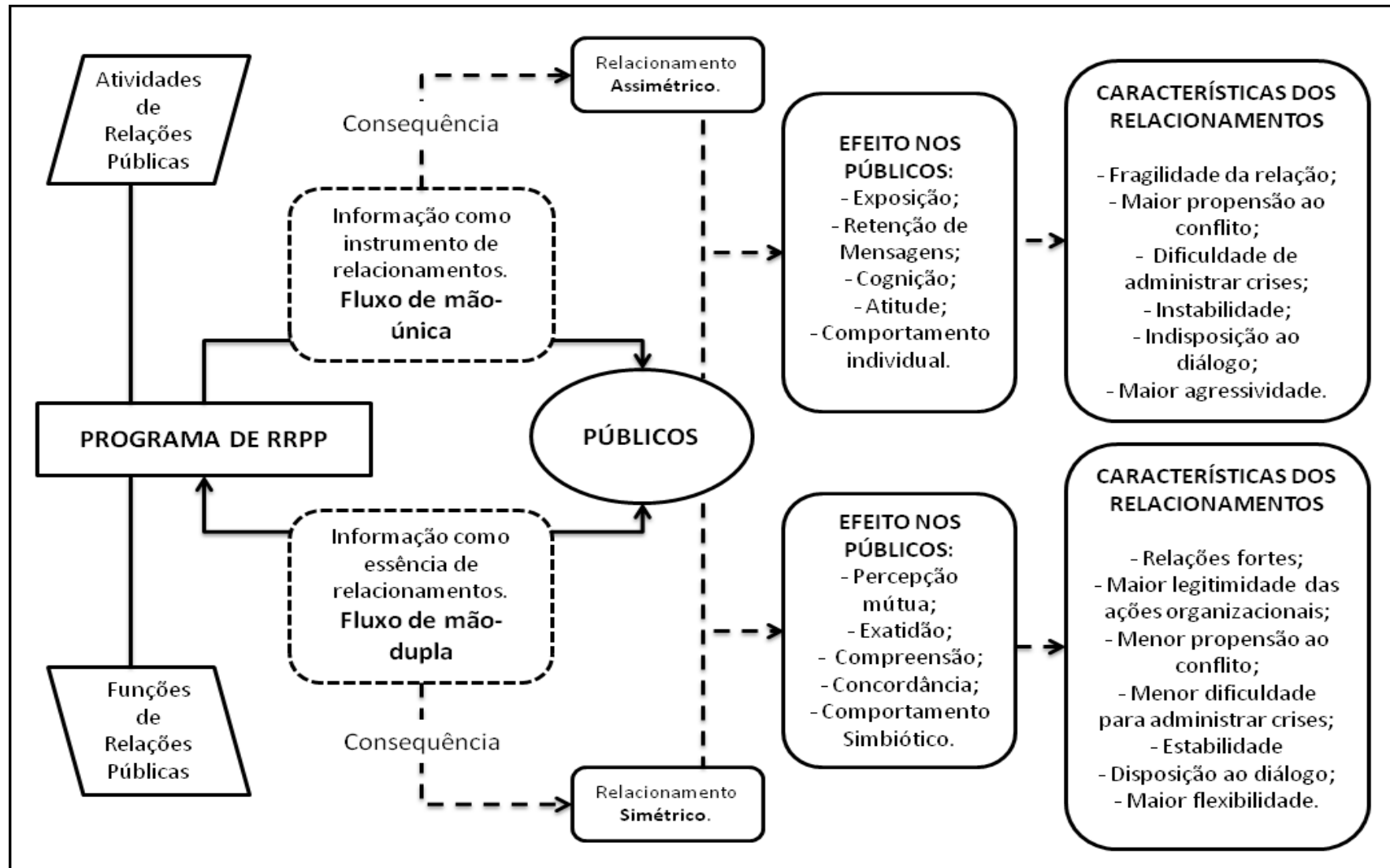
Como resultado, é possível compreender melhor como os profissionais poderiam contribuir para a gestão estratégica das organizações, através da gestão da função organizacional política. Nesse sentido o mais importante é ter em mente que o desenvolvimento dos relacionamentos entre a organização e os públicos não é a finalidade do processo, mas sim a forma pela qual a organização irá atingir seu maior objetivo – a legitimação.

A atividade profissional de relações públicas contribui para a gestão estratégica ao construir relacionamentos com públicos que influenciam e/ou que por eles são influenciadas, tendo sempre em vista o real objetivo do desenvolvimento de relacionamentos: a legitimação da missão da organização. A contribuição das Relações Públicas, portanto, é com relação à gerência da função organizacional política da através da gestão dos relacionamentos, ou, como abordado no capítulo anterior, das relações políticas no sistema organização-públicos. Cada relacionamento constitui uma forma de abordagem específica do público e uma forma diferenciada de inserção e captação de informações. As organizações podem optar por exercerem programas de comunicação baseados no compartilhamento de informações e assim desenvolvendo relacionamentos mais sadios e baseados em valores compartilhados entre organização-públicos, atuando de forma mais aberta. Esse modelo de comunicação, caracterizado pelo fluxo de informação de mão-dupla,

tende a gerar resultados mais positivos, com maior envolvimento nas relações. Já o modelo de comunicação com o fluxo de informação de mão-única causa efeitos diferentes.

A Figura 01, a seguir, apresenta, de forma gráfica, o contexto das estratégias de comunicação como mão-única e como mão-dupla, seus efeitos e as características dos relacionamentos construídos a partir dos modelos de comunicação adotados pelas organizações.

Figura 1 - Efeitos e consequências do processo de Relações Públicas



Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Iniciando a leitura da Figura 1, da esquerda para a direita, tem-se o foco do estudo aqui desenvolvido: o programa de Relações Públicas e seus constituintes - atividades e funções de Relações Públicas. A partir daí as organizações podem desenvolver caminhos diferentes para a política de relacionamento da organização. As políticas de relacionamentos podem construir-se por duas formas comunicação entre organização e públicos: mão-única e mão-dupla. Essas escolhas organizacionais darão origem a uma forma de relacionamento que causa efeitos nos públicos, esses por sua vez têm como consequência algumas características nos relacionamentos, como veremos a seguir.

Primeiramente, ao analisar os possíveis efeitos gerados a partir das relações de mão-única, percebe-se:

- *Grau de Exposição*: a visibilidade da organização. A organização produz dados, objetivando a transmissão de informações para os públicos, monitorando seu engajamento de forma quantitativa, porém, com pouca assertividade. É a pura exposição midiática. Aparição da organização para seus públicos, sem a certeza de envolvimento dos públicos nas decisões organizacionais;
- *Retenção de Mensagens*: Os públicos não somente recebem as mensagens das organizações, mas são capazes de guardá-las. É possível que essas mensagens sejam relevantes para alguma modificação das atitudes dos públicos, porém, não é possível considerar certeza a essa mudança. Os públicos simplesmente se lembram do que a organização disse, conforme afirma Grunig (2009c);
- *Cognição* é outro efeito que a comunicação de mão-única provoca nos públicos. É essa cognição a capacidade de os públicos absorverem as informações e desenvolverem conhecimento a partir dela. O que não significa que esses conhecimentos sejam favoráveis à organização. Por vezes, formam-se conhecimentos de questionamento com relação às atitudes organizacionais, causando possível embate entre públicos e organização;
- Quando os públicos recebem as mensagens, podem desenvolver *Atitudes*. O quarto efeito das relações de mão-única é justamente as relações que os públicos desenvolvem com as informações da organização e, a partir daí, iniciam uma ação (positiva ou negativa para a organização);

- O somatório de atitudes dos públicos constitui o quinto efeito da relação de mão-única, o *Comportamento*. Alterando as relações entre organização e públicos e os efeitos que um exerce sobre outro.

Esses cinco efeitos são interligados entre si, em uma hierarquia de ocorrência. Para ocorrer a mudança comportamental, é preciso que ocorram mudanças de atitudes, cognição, retenção de mensagens e grau de exposição. No entanto, o ponto de atenção desse processo de mão-única é a instabilidade e a falta de controle e gerência sobre os relacionamentos entre organização-públicos.

Por outro lado, ao avaliar o desenvolvimento da comunicação de mão-dupla, percebe-se que os efeitos se alteram, ainda que seu conteúdo seja semelhante. Porém, o mais importante é verificar as mudanças sensíveis no relacionamento a longo prazo, ou seja:

- O fluxo de mão-dupla deixa de ser o grau de exposição e passa a ser a *percepção mútua*, isso significa que, tanto a organização quanto os públicos percebem e têm consciência do efeito que um exerce sobre o outro. Essa consciência dos efeitos é o que dá origem à confiabilidade das organizações, conferindo maior envolvimento entre os públicos e a organização e a abertura à negociação nos momentos mais instáveis da vida organizacional;
- A retenção de mensagem, ou seja, a simples lembrança do que foi dito pela organização, transforma-se em *Exatidão*. Em outras palavras, tanto público quanto organizações são capazes de reproduzir os discursos do outro a fim de cobrar algo que não tenha sido realizado como prometido ou, mesmo, apoiando as decisões alheias perante uma terceira força política;
- A cognição, capacidade de desenvolver conhecimentos, torna-se *Compreensão mútua*, ou seja, os dois lados do processo têm conhecimento semelhantes sobre o problema ou assunto em questão e, mesmo dos objetivos e aspirações um do outro;
- As atitudes, com a relação de mão-dupla, tornam-se *Concordância*. Isso significa que as atitudes das partes deixam de ser egoístas e de interesse próprio e passam a ser voltadas para a manutenção do relacionamento. Tanto públicos, quanto organizações têm interesse em manter o relacionamento estável para que seja possível prosseguir na busca de seus objetivos;

- Por fim e, sem dúvida, o efeito que melhor caracteriza as relações baseadas no fluxo comunicação de mão-dupla os comportamentos passam a ser *Comportamentos Simbióticos*. Isso significa que as partes envolvidas no processo têm comportamentos baseados em atender aos interesses do outro, bem como aos seus próprios. (GRUNIG, 2009c) Em outras palavras, aqui se efetiva o saldo positivo dos relacionamentos baseados no fluxo de informação de mão-dupla, as relações de poder existentes entre as partes do processo organização-públicos ficam claras uns para os outros, as forças de poder estão equilibradas, as aspirações alinhadas e o interesse de manter o relacionamento é grande, a confiabilidade é refinada e tanto públicos, quanto organizações ganham no relacionamento.

É a partir dessas perspectivas de relacionamentos, prováveis efeitos nos públicos, relações da organização com relação ao fluxo de comunicação e características dos relacionamentos, que se pode verificar os resultados efetivos da relação política do jogo de poder das Relações Públicas. Com os relacionamentos baseados na comunicação de mão-única, tendo esse processo como um instrumento de transmissão de mensagens da organização para os públicos, constrói-se relacionamentos frágeis, com graus de instabilidade e maior propensão ao conflito uma vez que a organização não alimenta um sistema circulatório de informações, mas sim um sistema linear, utilizando-se de dados gerados pelos públicos para balizar sua produção de informação. É a partir dessa instabilidade e fragilidade que as crises que porventura assolarem a organização tornam-se de difícil administração, pois os públicos, por não terem espaços para a troca de informação com a organização, desenvolvem indisposição ao diálogo, com o pressuposto de não serem realmente ouvidos pela organização. Todo esse processo intrincado causa maior agressividade das partes e reações mais hostis ao momento de disputa de poder entre organização e públicos.

Evidente que o cenário construído a partir da perspectiva de comunicação de mão-única caracteriza-se como um tipo de relacionamento, no entanto, constitui-se como um relacionamento que não favorece a organização. Pode ser muito bem gerido e não chegar ao ponto de constituírem-se embates e conflitos de interesse entre as partes, porém, por outro lado, também não constitui campo propício para atitudes mais ousadas da organização a fim de ampliar sua legitimidade e seu espaço no mercado. Pode ser um relacionamento completamente equilibrado,

porém, uma atitude em falso da organização, ou desalinhada com a comodidade do sistema pode resultar em trágicas sanções para a organização por parte de seus públicos.

Consoante à figura 1, observa-se que os relacionamentos baseados nos processos de Relações Públicas caracterizado pela crença na informação como essência, colocando-a em jogo e utilizando instrumentos para a construção de redes de compartilhamento de informação em um processo de retroalimentação do sistema, desenvolvem relações mais estáveis com seus públicos. Essa estabilidade, aliada à exatidão e à compreensão, conferem maior legitimidade às ações organizacionais, desenvolvendo pouca propensão ao conflito, uma vez que as atitudes e o comportamento de ambos os elementos do sistema são de cooperação e concordância. Dessa forma, crises que possam se instaurar têm menos chance de prejudicar fortemente a organização ou os públicos, construindo uma rede estável de relações e confiança nas atitudes. Toda relação que possui confiança baseia-se na crença de que o diálogo é a melhor estratégia de manutenção do sistema, por isso, relacionamentos baseados no fluxo de mão-dupla tendem a construir mais diálogos e mais flexibilidade nos momentos em que um dos elementos do processo desenvolve atitudes mais ambiciosas e que podem desequilibrar o sistema, pois ambos compreendem que rapidamente o equilíbrio pode ser recuperado e o sistema volta a trabalhar de forma habitual.

Com isso, percebe-se que ambas as situações dispostas na figura 1 caracterizam-se como relacionamentos, porém, enquanto a construção desses relacionamentos for o objetivo de uma organização, essa adotará a via mais fácil, a via de mão única, sem elaborar sobre quais os resultados efetivos da construção de relacionamentos. Ao passo que as organizações que atentarem para a relação política do desenvolvimento de relacionamentos e entenderem que a comunicação constitui-se como aparência do processo não medirão esforços para construí-los tendo a informação como essência do processo, pois compreenderão que relacionamentos construídos para a o desenvolvimento político do sistema tendem a tornarem-se mais sólidos, revertendo em processos mais duradouros de Relações Públicas e com maior legitimidade das ações organizacionais e dos públicos. Em longo prazo, são esses relacionamentos que perduram e consolidam as organizações nos sistemas sociais.

A partir dessas situações, no Capítulo 4, será abordada a relação entre as agências de Relações Públicas no processo de construção de relacionamentos entre organizações e públicos. Uma vez que as agências são mais capacitadas a refletir acerca dos processos políticos da organização, por serem especialistas nesses sistemas, serão analisados como as agências refletem sobre o processo de Relações Públicas e como desenvolvem esse processo em suas práticas profissionais. Não obstante, objetiva-se compreender se as práticas profissionais das agências especializadas estão consoantes ao entendimento por parte dessas agências sobre a atividade e, acima de tudo, se esse entendimento está ao encontro da Função Organizacional Política.

4 AGÊNCIAS ESPECIALIZADAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: ESSÊNCIA E APARÊNCIA DA ATIVIDADE

As agências especializadas nas atividades de Relações Públicas são, atualmente, um fenômeno no setor de serviços da sociedade, pois se propõem a auxiliar as organizações a desenvolverem e gerirem seus relacionamentos. No entanto, o relacionamento, como abordado no Capítulo 3, não é o objetivo principal das atividades de Relações Públicas, e sim, o seus efeitos nos públicos que podem ser favoráveis às aspirações da organização, refletindo-se em características como confiança, flexibilidade e compreensão mútua.

Diante disso, foram escolhidas para compor os objetos do campo de pesquisa deste estudo, duas agências que se auto afirmam como de Relações Públicas e que têm seus serviços e/ou produtos caracterizados a partir das atividades da profissão.

Esse capítulo apresenta uma breve caracterização do mercado brasileiro de Relações Públicas, seguido da caracterização das agências selecionadas para o estudo. Em seguida, é abordada a compreensão dessas agências sobre a atividade de Relações Públicas e analisado, a partir de uma campanha desenvolvida por elas, como essa compreensão do ser da atividade está sendo traduzida no fazer dessas agências. Ressalta-se que as agências foram convidadas pelo pesquisador a participar deste estudo e a pesquisa de campo teve início somente após a concordância dessas em relação ao envolvimento proposto.

4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

O cenário de Relações Públicas no Brasil vem sendo alterado no decorrer das últimas décadas. Segundo dados de pesquisa realizada por Oliveira (2008), que desenvolveu um estudo sobre o cenário do empreendedorismo e agências de Relações Públicas no Brasil e em outros países, observa-se que ocorreu, a partir dos anos de 1990, o crescimento exponencial o setor de serviços de comunicação e Relações Públicas em âmbito nacional. Ainda de acordo com o estudo, percebem-se adaptações das atividades de Relações Públicas para que seja possível, às agências, oferecerem a gama de serviços mais solicitados pelas organizações. Essas adaptações são realizadas, principalmente, por motivos econômicos, além do

desconhecimento por parte das organizações da real função e atividades das Relações Públicas.

Devido às necessidades de adaptação de mercado, tem-se como principal serviço oferecido pelas agências o de *publicações*, ou seja, *releases*, *house-organs*, jornais, revistas, etc, presentes em aproximadamente 90% das agências. O serviço de *assessoria de imprensa* está presente em 80% das agências, seguido por *comunicação interna*, com 80%, e *comunicação digital*, presente em 60%. (OLIVEIRA, 2008). Esses dados, aparentemente, já sofreram mudanças representativas, visto que durante os últimos 10 anos o cenário de comunicação digital apresentou os maiores índices de crescimento e desenvolvimento do mercado mundial. No entanto, além desse cenário que apresenta *déficits*, o autor infere que “[...] o caráter estratégico da comunicação aparece no item ‘definição de estratégias de comunicação’, oferecido por 87% das agências”. (OLIVEIRA, 2008, p.161). Outro aspecto ao qual se deve voltar atenção é que, em 2008, menos de 25% das agências de Relações Públicas apresentavam, em seus escopos de trabalho, serviços de *pesquisa*, fundamentais para o desenvolvimento do programa e do processo de Relações Públicas, como visto anteriormente.

“Quanto ao foco das agências, cerca de 47% delas considera-se uma agência de comunicação integrada. Outro dado que se destaca é o fato de que nenhuma das agências considerou-se uma agência de RP”. (OLIVEIRA, 2008, 168). Cabe destacar aqui que a grande diferença entre prestar serviço de Relações Públicas e considerar o seu negócio como uma agência de Relações Públicas é, principalmente, a orientação organizacional no sentido de missão e visão de mercado. Uma agência que se caracteriza como de Relações Públicas deve preocupar-se com a gestão da função organizacional política, ou seja, deve prestar seus serviços a fim de desenvolver estratégias que considerem as relações de poder entre organização-públicos, constituindo-se como força política do sistema.

Outro fator que contribui para a descaracterização das agências de Relações Públicas é a formação profissional de quem a constitui. Segundo Oliveira (2008, p.182), “[q]uase a totalidade dos profissionais são graduados ou pós-graduados (98,3%). A área de formação que se destaca é o jornalismo (79,7%), seguido de relações públicas (28,8%)”. Quanto a essa característica, destaca-se que grande parte dos profissionais que atuam na área são formados em mais de uma habilitação entre Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, entre outras.

Por fim, deve-se salientar que são as agências de comunicação/relações públicas importantes responsáveis pela valorização da comunicação nas organizações. Atualmente, o investimento nesse setor representa grande parcela dos investimentos no mercado, o que exemplifica tal valorização. Além disso, o fato de as organizações já considerarem a comunicação como uma ferramenta estratégica de mercado elucida a importância que está sendo creditada na área de comunicação e de Relações Públicas no cenário nacional e internacional.

Esse cenário provoca efeitos sensíveis na atuação dos profissionais de Relações Públicas – sejam pessoas ou agências especializadas -, pois causa a falsa impressão de que Relações Públicas baseia-se na comunicação de mão única, tendo comportamento esperado de uma agência de imprensa/divulgação, suprimindo, de certa forma, do imaginário do mercado as características basilares de comunicação que norteiam o desenvolvimento das Relações Públicas Excelentes (GRUNIG, 2009) e da Função Organizacional Política (SIMÕES, 1995).

4.2 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DE DUAS AGÊNCIAS NO RS

As agências selecionadas para este estudo foram eleitas a partir de três critérios. O primeiro, e mais importante, corresponde às agências serem autointituladas agências de Relações Públicas. Cabe salientar que essas agências já apresentam em sua identidade o direcionamento das atividades por elas desenvolvidas, orientando, dessa forma, o olhar do mercado para a atividade de Relações Públicas. O segundo critério corresponde ao porte das agências. Para que as análises fossem mais consistentes foram selecionadas agências que apresentassem estruturas semelhantes em termos de número de profissionais, formação desses profissionais e porte dos clientes atendidos. Por fim, o terceiro critério de seleção constitui-se na localização dessas agências. Ambas são agências que iniciaram suas atividades no Rio Grande do Sul e aqui permanecem, sem ampliar sua estrutura para demais regiões do Brasil e/ou do mundo.

A técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada, realizada entre os dias 14 e 15 de junho de 2015, com um sócio-diretor de cada agência. O instrumento (APÊNDICE A), elaborado pelo pesquisador, é composto por oito questões abertas, as quais buscavam conduzir os assuntos importantes para esse estudo, possibilitando maiores inferências e proposições a

partir do discurso dos entrevistados. Essas entrevistas foram realizadas através do *software* Skype, o qual proporciona chamadas de voz via internet. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e todos os dados ficaram disponíveis para o pesquisador, para fins acadêmicos.

Em seguida, partiu-se para o objetivo de analisar como essas agências compreendem a atividade de Relações Públicas e de que forma esse entendimento é traduzido em seu fazer. Para a análise, optou-se pela realização de uma análise cruzada entre os discursos das organizações, através de seus representantes, e a atuação das agências, a partir de uma campanha/serviço desenvolvido. Foram desenvolvidas, para isso, cinco categorias, as quais permitiram, ao pesquisador, responder aos objetivos do estudo. As categorias são: o entendimento da organização como espaço político; as funções de Relações Públicas executadas pela agência junto aos seus clientes; as atividades de Relações Públicas executadas pela agência junto aos seus clientes; a percepção da informação como essência de Relações Públicas; e a comunicação gerada (de via de mão-única ou de via de mão-dupla) através de suas atividades de Relações Públicas.

Para o desenvolvimento das análises e visando preservar a identidade das agências e dos entrevistados, doravante as agências passarão a ser chamadas de Alfa e Beta. Os profissionais das agências serão chamados de “Diretor A”, o diretor da agência Alfa e “Diretor B”, o diretor da agência Beta, independente do gênero do entrevistado.

A Agência Alfa caracteriza-se por contar com três profissionais, dentre os quais um formado em Relações Públicas e os outros em áreas de Design e Publicidade e Propaganda. A Agência atua em pequenas e médias empresas que têm como principal característica seus públicos de classe socioeconômica A. O foco dos seus serviços é a gestão de relacionamentos de longo prazo, primando por estratégias que agreguem valor à reputação de seus clientes frente aos seus mercados de atuação. Seu principal serviço é o planejamento de comunicação, que consiste na assessoria na construção e implantação de planos estratégicos de comunicação e relacionamento. Entre seus serviços ainda consta geração de conteúdo, pesquisas (de opinião, auditorias, etc.), design e eventos de capacitação. Com relação à campanha/serviço desenvolvida pela agência e aqui analisada, é preciso pontuar que se refere a um serviço de assessoria integral de Relações Públicas, baseado no desenvolvimento de um planejamento de comunicação. A

agência Alfa atua como um setor de comunicação, executando todas as funções referentes à área. Dessa forma, reporta-se diretamente à diretoria da organização, auxiliando-a na tomada de decisões. Pontualmente é analisado um período de estruturação da assessoria junto ao cliente e as primeiras atividades desenvolvidas, como pesquisas e primeiras ações de comunicação. Junto à isso, foram coletados dados do portal institucional e perfil de redes sociais da organização (Facebook).

Por sua vez, a Agência Beta é constituída por três profissionais formados em Relações Públicas, Design e Jornalismo. Atua no mercado de pequenas e médias empresas e atende, principalmente, a clientes de perfil corporativo, empresas de tecnologia e eventos, principalmente feiras de negócios. Seus serviços objetivam assessorar integralmente os clientes, unificando seus esforços de comunicação e desenvolvendo relações com o mercado. O atendimento aos clientes acontece através de assessoria contínua, trabalhos pontuais e projetos especiais. Seu principal serviço é a assessoria de imprensa, mas também oferece serviços em áreas como produção de conteúdo organizacional, assessoria em eventos, relações institucionais, marketing digital e design, além de projetos para captação de recursos públicos. Com relação à campanha/serviço analisado os dados foram coletados a partir do relatório de serviços para a organização em 2014, considerando assessoria de imprensa, produção de conteúdo, coberturas e mídias sociais. Pontua-se que a agência Beta atua junto a uma filial regional de uma organização nacional, dessa forma, acaba se distanciando do centro da tomada de decisões. Pontualmente, analisam-se dados coletados a partir deste relatório, do portal institucional da organização e do seu perfil em redes sociais (Facebook).

Após esta breve caracterização, é possível partir para as análises anteriormente propostas e desenvolver os cruzamentos com as teorias que foram apresentadas no decorrer deste estudo.

4.2.1 A organização como espaço político

O desenvolvimento da atividade de Relações Públicas como a gestão da função organizacional política, passa pela compreensão do profissional - ou nesse caso, das agências especializadas – da organização como um espaço político onde se desenvolvem relações de poder com diversos públicos. Dessa forma, tem-se que as relações políticas são as relações que estão diretamente ligadas ao discurso e à

ação, em outras palavras, aqui, refere-se à comunicação e à prática organizacionais. Além disso, compreende-se que o profissional de Relações Públicas exerce uma atividade política, gerenciando as expectativas, as ações e os discursos das organizações.

Nesse sentido, percebe-se que há um grande entendimento da importância da comunicação direta e transparente, ao passo que, segundo a agência Alfa, o papel da agência “[...] é trazer esse diálogo e, então, por parte da empresa, [...] ela também tem que estar aberta ouvir o que os públicos estão falando da empresa”. (DIRETOR A). Porém, em nenhum momento das entrevistas foram citadas as expressões “relação política” ou “relações de poder”, o que caracterizariam a organização explicitamente como espaço político. Entretanto, ao se analisar as ações desenvolvidas pela agência Alfa dentro do espaço da organização, percebe-se que as estratégias de relacionamento levam em conta as relações políticas existentes, uma vez que são criados diversos canais entre a organização e os públicos. Canais esses que, quando bem gerenciados, oferecem aos públicos informações suficientes para estabelecer diálogos e criar suas próprias conclusões acerca das ações organizacionais. Uma forma de compreender esse aspecto, também é a preocupação da agência em desenvolver canais próprios para públicos internos e externos, o que enriquece o compartilhamento de informações entre os diversos públicos com influência, criando, assim, espaços mais restritos que, conforme Simões (2001) são considerados espaços de micropolítica. Além disso, através de ações de “*media training*”, evidencia-se a preocupação em treinar os profissionais da organização para atuarem de forma mais eficiente nos perfis institucionais das redes sociais que a organização está presente, confirmando a atenção para com as atitudes e os discursos organizacionais, base para o desenvolvimento das ações políticas.

Consoante a isso, outro indício de permite inferir-se que a agência Alfa compreende a organização como um espaço para troca de informações que estimulam os públicos para a atividade política é a afirmação de que

[...] seja de um cartaz na parede que tá claro e que vai comunicar bem ao cliente e ele vai se sentir informado, seja [...] a velha pesquisa de satisfação para mensurar realmente e dar oportunidade [...] ou a velha caixinha de sugestões para que o próprio cliente possa dar a sua opinião. (DIRETOR A).

Dessa forma, a agência objetiva iniciar um diálogo, uma troca de informações, uma disputa de sentidos e de significações no jogo de relações entre organização e públicos a fim de construir relacionamentos baseados na compreensão mútua, na concordância e na exatidão. Baseada em modelos de simetria, a agência Alfa utiliza a comunicação para administrar conflitos que possam surgir e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos, busca o diálogo e compreende esse como um meio para a finalidade do processo de Relações Públicas: a legitimação por meio da transação de informações.

O Diretor da Agência Beta, por sua vez, afirma que “[...] ele [projeto da organização] vive muito de parcerias [...] com empresas, com entidades, então a gente [agência] vai lá e procura parcerias pra aquele evento”. (DIRETOR B), posicionando, dessa forma, a visão da agência das organizações como espaços de desenvolvimento de relações de poder, que objetivam a compreensão mútua e a consecução dos objetivos de ambas, ao passo que parcerias se estabelecem com a finalidade de relação de ganha-ganha. Nesse sentido de construir parcerias, percebe-se que a agência desenvolve um trabalho estruturado e baseado na cooperação. As ações desenvolvidas junto aos parceiros da organização assessorada demonstram consistência e aumentam a credibilidade da relação. Percebe-se isso através da permanência das parcerias por mais de dez anos. No entanto, são encontrados poucos pontos de diálogo entre a organização e os públicos, a comunicação está muito mais baseada em informar sobre atividades, eventos e novidades. Isso pode ocorrer em virtude da natureza da organização.

Com isso, tem-se que ambas as agências conseguem atingir certo grau de compreensão da organização como espaço político, cabendo aos gestores e diretores refletir um pouco mais sobre essa visão e buscar a compreensão maior sobre o real objetivo dos relacionamentos desenvolvidos pelas organizações.

4.2.2 As funções de Relações Públicas

No decorrer deste estudo, foram levantadas proposições importantes que permitiram a compreensão das funções de Relações Públicas, sintetizadas através do diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implementação de estratégias que visam a construção de relações políticas entre organizações e públicos, a partir da comunicação e dos relacionamentos. Cabe acrescentar que uma função implícita

nessa lógica é a pesquisa e avaliação, base para que seja possível desenvolver todo o processo.

A partir disso, tem-se que a Agência Alfa compreende esse processo ao passo que, para seu Diretor, trabalha-se partir do

[...] planejamento – que aí entraria a parte de assessoria na parte de construção e implantação dos planos estratégicos. A parte de design, quando a gente entende que é só através do design que a gente consegue conceber elementos que realmente venham a refletir essa boa imagem para a organização, são elementos estéticos. A parte de conteúdo, então é, buscando um conteúdo especializado, entendendo as diversas mídias e se baseando no interesse da organização. E a parte de pesquisa através de elaboração de diagnósticos, de opinião, também, auditoria de marca e imagem que venham a contribuir na hora de tomada de decisão. (DIRETOR A).

Mesmo que não explanados na ordem apresentada por Simões (2001), as diversas operações que caracterizam a função das Relações Públicas aparecem no discurso do entrevistado. Ainda que diluídas, há preocupação em desenvolver as funções específicas da atividade. Quando se fala em diagnóstico, onde o objetivo é pesquisar, “[...] conhecer o que ocorre e por que ocorre no processo do sistema organização-públicos”. (SIMÕES, 2001, p. 36). Quando se fala em conteúdo organizacional, entendendo as diversas mídias, tem-se o prognóstico, caracterizado por prever o que poderá acontecer no sistema a partir das ações tomadas pelas organizações. O planejamento, decomposto pelo Diretor da Agência Alfa em assessoria e implementação das estratégias abarca o que Simões (2001) caracteriza como assessoramento e implementação, que consistem em ter alternativas, planejar e executar.

Com relação a esse aspecto, encontra-se, na prática da campanha analisada, que a agência Alfa procura desenvolver esse processo de forma completa. Faz levantamento de dados, traça cenários, levanta opções e auxilia a organização no desenvolvimento e implementação da escolha feita.

O Diretor da Agência Beta, por sua vez, afirma que o objetivo da agência é “[...] trabalhar a comunicação de marcas e empresas de forma integrada, ampliando o relacionamento dessas marcas, dessas empresas, dessas pessoas, com todos os seus públicos”. Uma visão um pouco mais restrita com relação às quatro funções da atividade de Relações Públicas, mas que, em sua essência, têm o mesmo objetivo. Cabe ressaltar que, no caso analisado, a agência atua muito mais no modelo de assessoria de imprensa/divulgação que. Assim, desenvolve suas atividades através

da comunicação assimétrica de mão-dupla, pois, ao mesmo tempo que proporciona canais de troca de informação, utiliza-se dessa informação para subsidiar futuras ações de disseminação de informação.

Por fim, é possível perceber que, ainda que as agências compreendam as funções de Relações Públicas, devem desenvolver estratégias para realmente conseguir atuar de maneira a efetivá-las no dia-a-dia das organizações as quais assessoram. Dessa forma, terão espaço o suficiente para exercer os processos de diagnóstico de forma satisfatória e subsidiando prognósticos efetivos, para enfim planejar e assessorar na implementação e avaliação das atividades de Relações Públicas. Dessa forma, pode-se compreender melhor por que a Agência Alfa desenvolve melhor as funções, pois, como afirma o Diretor A “[...] nós estamos tão dentro do cliente que é difícil às vezes saber o que é agência e o que é cliente. Acaba se tornando um só”. Enquanto a agência Beta não dispõem dessa liberdade dentro da organização assessorada, prejudicando assim sua atuação como gestão da função política.

4.2.3 As atividades de Relações Públicas

A atividade de Relações Públicas, talvez, seja o aspecto da profissão mais desenvolvido nas relações profissionais entre agência e organizações. A atividade, caracterizada como o fazer da profissão, basicamente gira em torno de tomada de briefing, pesquisa e diagnósticos dos cenários que influenciam na consecução dos objetivos organizacionais, prognosticar e dar pareceres sobre as alternativas, planejar e negociar o plano de comunicação, executá-lo e, por fim avaliá-lo, conforme descrito por Simões (1995). Assim, a Agência Alfa compreende esse processo ao afirmar que as atividades da agência baseiam-se na

[...] análise e diagnóstico da organização, ver quais são os públicos, faz, daí sim a matriz. Analisa os pontos fortes, as necessidades de melhoria. Aí vem para o planejamento de comunicação, mesmo, onde se define os objetivos as metas do planejamento e por último faz a implementação e por fim as estratégias de avaliação para aquilo que foi implementado. (DIRETOR A).

Ou seja, aparecem no discurso da agência pontualmente as atividades básicas da profissão de Relações Públicas. Conquanto, a agência Beta afirma que a agência “[...] tem que ver como é que tá a comunicação entre setores, o que está

funcionando, o que não está funcionando”. (DIRETOR B), o que caracteriza-se como análise e diagnóstico. O fazer da atividade, segundo o Diretor B é “Linkar as informações da comunicação”, ou seja, estruturar, amarrar e articular a comunicação da organização, planejando e negociando as ações a serem desenvolvidas. E, após a execução, é preciso “[...] estar constantemente avaliando o processo”. (DIRETOR B).

O resultado da análise das atividades de Relações Públicas desempenhadas pelas agências indica que a mensuração dos resultados é uma das principais ferramentas utilizadas pelas agências a fim de “[...] gerir esse relacionamento com os diversos públicos da organização”. Além do que, a percepção de que Relações Públicas é uma atividade profissional fundamental para a construção de relacionamentos e que os resultados em Relações Públicas tornam-se visíveis a partir de longos períodos de trabalho, fica evidente em ambas as agências, as quais concordam e são representadas no momento em que o Diretor A afirma que “[...] no sentido de fazer, acho que sim, nós [agência] conseguimos ativar o relacionamento com os públicos, mas isso é uma questão mais a longo prazo [...]”. O Diretor B complementa ainda que “[...] o trabalho quando ele é pensado bem com o olhar de Relações Públicas, [...] ele é de longo prazo.” Dessa forma, tem-se que as agências compreendem, assim como Grunig (1984, p. 22) que “[...] os profissionais servem como mediadores entre as organizações e seus públicos. Seu objetivo é a compreensão mútua entre as organizações e seus públicos”.

Com base nessas perspectivas de mediação, de fazer o intermédio entre públicos e organizações e de gerir os relacionamentos, deve-se atentar que o profissional, ou a agência especializada de Relações Públicas, é o poder executivo das atividades referentes ao discurso (*lexis*) da organização e assessor quanto à ação (*práxis*) organizacional. Em outras palavras, é o profissional que gere a função organizacional política. Esse aspecto fica evidente na Agência Alfa no momento em que, além de assessorar a organização a gerar informação estimulem seus clientes às práticas organizacionais, produz situações e desenvolve ações que confirmem/materializem esse discurso. O mesmo acontece com a agência Beta e a organização assessorada. Porém, com o ponto de atenção de desenvolver as ações baseadas em eventos e construídas a partir da sondagem de informações, não no diálogo.

No entanto, a atividade mais citada nas entrevistas e percebida nos trabalhos analisados, desenvolvidos pelas agências é, via de regra, uma das mais difíceis atividades da profissão: a mensuração e análise de resultados. Vistos de maneira indispensável à atuação das agências, o Diretor B afirma que

[...] a gente [agência] costuma fazer relatórios de trabalho, logo depois que a gente encerra, assim, um trabalho com um cliente, quando ele é pontual, quando ele não é fixo, mas quando é fixo, também a gente faz um relatório anual.

Já para o Diretor A, “[...] é imprescindível [...] que o resultado seja mensurado”.

O que se pode inferir da situação analisada é que, além de perceber as atividades como uma forma de envolver os públicos da organização às suas práticas, as agências realizam um trabalho importante de prestação de contas para as organizações às quais assessoram, potencializando assim a relação entre agência-organização e gerando maior credibilidade e espaço para o desenvolvimento cada vez mais excelente da atividade de Relações Públicas baseada na gestão da função política. Cabe às agências refletirem acerca da função política e dos indicadores que podem demonstrar para a alta administração da organização os resultados obtidos através das características de relacionamento desenvolvidas a partir da comunicação de mão-dupla e do compartilhamento de informações. Caso sejam desenvolvidos trabalhos estritamente de assessoria de imprensa/divulgação, baseada na comunicação de mão-única, como vêm acontecendo na organização assessorada pela agência Beta, essas características são menos benéficas à relação. São elas o grau de exposição maior, a retenção de mensagens, a cognição, as atitudes egoístas e o comportamento individualista dos públicos. Enquanto a comunicação baseada na via de mão-dupla e no compartilhamento desenvolvem, na relação, características como a percepção mútua, a exatidão nas informações, a compreensão mútua, a concordância e o comportamento simbiótico, ou seja, os elementos do sistema, assim como proposto por Grunig (2009 a, b, c).

4.2.4 A Informação como essência de Relações Públicas

Constatou-se neste estudo que há, basicamente, duas vertentes teóricas predominantes na área, uma que compreende a comunicação como a essência de Relações Públicas e a outra que acredita que essa essência é a informação, como mobilizadora das relações de poder.

A partir daí, tem-se que a agência Beta pertence à primeira vertente de Relações Públicas, ao afirmar que “nossa essência é o relacionamento”. (DIRETOR B). Enquanto a Agência Alfa acredita que

Relações Públicas é gestão de relacionamentos. Se eu tivesse que traduzir em alguma coisa seria gerir relacionamentos. Entendo que a nossa profissão, o nosso papel é estar, realmente, gerindo os relacionamentos da organização com seus públicos para conseguir atingir os resultados necessários.

Ou seja, percebe-se que a Agência Alfa vai além do relacionamento e objetiva trabalhar as relações de poder que auxiliam tanto organização, quanto públicos, a atingir os resultados necessários, acreditando, assim que a informação é a essência das Relações Públicas.

Outro fator que corrobora para essa inferência é a análise dos portais institucionais das organizações atendidas pelas agências. A organização assessorada pela Agência Alfa apresenta um portal institucional desenvolvido com base no compartilhamento das mais variadas informações da organização. Enquanto a organização assessorada pela agência Beta trabalha, também, com informações, porém, desenvolvida a partir da transmissão de informação, mais do que o compartilhamento, embora em seu discurso, a agência compreenda que

Às vezes as empresas não sabem que elas têm tanto conteúdo dentro delas, que elas têm tanta informação que dá pra gerar, mas eu acho que a base de tudo é a questão de ampliar relacionamento dessas marcas e empresas com os públicos e a visibilidade delas. (DIRETOR B).

Ou seja, a agência compreende que a informação é necessária para gerar conteúdo e ampliar relacionamentos. Porém, em sua atuação, no caso estudado, não são elaboradas estratégias de interação, de diálogo, entre organização-públicos. Esse aspecto pode estar ocorrendo pela possibilidade de envolvimento que a agência tem em relação à organização atendida. Enquanto para a Agência Alfa,

esse envolvimento é muito mais efetivo, ao passo de o Diretor A afirmar que “[...] nós estamos tão dentro do cliente que é difícil às vezes saber o que é agência e o que é cliente. Acaba se tornando um só”. Essa forma de envolvimento possibilita maior sinergia entre agência-cliente, possibilitando o desenvolvimento de estratégias de comunicação e diálogos mais consistentes, fazendo a informação circular pelo sistema.

Cabe ressaltar que a agência Beta, acredita na informação como instrumento de trabalho e, segundo o Diretor B, a agência

[...] compreende e sabe que trabalhar com informação é fundamental para o cliente. [...] Às vezes acontece, como já aconteceu muito, de ficarem segurando informação, passarem deturpada, e fica difícil de ajudar.

Consoante, a informação é caracterizada como essencial, no sentido em que

[...] não adianta abrir, falar que ouve o cliente, que ouve o colaborador e na hora que esse público se expressa, não aceitar, não assimilar e não fazer nada com aquela informação. [...] Então nós [agência] temos um diálogo muito aberto e, geralmente, aquilo que chega, a informação que chega até nós, é sempre passada com transparência para os diretores da organização e vice-versa, tanto dos diretores para os públicos interno, externo, fornecedores, tanto dos fornecedores e colaboradores pra direção da empresa. Ela é essencial, e é essencial que seja com transparência. (DIRETOR A).

Ou seja, a informação, além de ser essencial, deve ser transparente, a organização deve preocupar-se com o tratamento da informação ao passo que, “[...] tem controle do release enquanto ele tá na mão. Depois de enviada aquela informação, não tem mais controle sobre ele”. (DIRETOR B). Igualmente, para que dê certo o planejamento de comunicação desenvolvido,

[...] é preciso ouvir esse público, é preciso ouvir o cliente, é preciso ouvir o colaborador e é preciso dar um *feedback*. Se não tiver *feedback*, tu realmente não tem como trabalhar uma comunicação efetiva. Seja ele positivo ou negativo, mas é melhor dar um *feedback* negativo do que não dar nenhum *feedback*. (DIRETOR A).

Em outras palavras, a informação é considerada essencial para as agências de alguma forma. Além disso, essa informação deve ser transparente, deve ter-se cuidado para que ela seja consistente e que, a partir do *feedback*, retorne à organização para, então, ser utilizada como insumo para ações futuras. Cabe

ressaltar que “[...] a informação unilateral não é o suficiente para a perpetuação do processo”. (SIMÕES, 1995, p. 58). É preciso que haja, além da informação que a organização produz, o retorno, a troca, o compartilhamento das informações produzidas por todos os componentes do processo.

4.2.5 A comunicação gerada (mão-única, mão-dupla)

Na categoria que objetiva identificar a compreensão das agências sobre a comunicação, compreende-se que todas as relações são baseadas na comunicação, e essa comunicação pode ser desenvolvida de duas formas: a mão-única e a mão-dupla. Cada uma dessas características desenvolve relações diferentes que resultam em características diferentes nos próprios relacionamentos.

Nesse sentido, percebe-se que as agências especializadas em Relações Públicas preocupam-se com a comunicação de mão-dupla, pois compreendem a importância de se desenvolver diálogos com os públicos. Pressionam as organizações que assessoram a fim de desenvolver essa importante compreensão.

Uma coisa importante que, também acontece e que a gente tem cada vez mais mostrado isso para os diretores que, quando tu pede opinião do teu cliente, do teu colaborador, não necessariamente tu vai ter que efetivar, talvez, o que ele tá te pedindo. Mas, pelo menos, tu vai ter de dar um *feedback* para ele se mostrando preocupado ou se mostrando interessado com a necessidade que ele tem encontrado. (DIRETOR A).

Em outras palavras, é preciso, não somente abrir canais de comunicação, de compartilhamento de informações e ideias, mas trabalhar para mantê-los e efetivamente utilizá-los, através de *feedbacks*, por exemplo. Segundo o Diretor A, “[...] não tem como trabalhar uma comunicação efetiva quando não tem o *feedback*. Seja ele positivo ou negativo, mas é melhor dar um *feedback* negativo do que não dar nenhum *feedback*”. Essas ações de comunicação que objetivam a troca de informação “[...] se resume, assim, na palavra relacionamento”. (DIRETOR B). “Na verdade a gente sempre busca ser a conexão entre os públicos e a empresa, que é o nosso papel, obviamente”. (DIRETOR A). Nesse sentido, o mais importante é ter em mente que o desenvolvimento dos relacionamentos entre organização-públicos não é a finalidade do processo, mas a forma pela qual a organização irá atingir seu maior objetivo – a legitimação das ações organizacionais Como relacionamentos

tem-se que é a aptidão de m conviver bem e de estabelecer vínculos permanentes ou não, porém sempre com objetivos bem definidos. O objetivo principal, quando se estabelece uma comunicação de mão-dupla, é a percepção e compreensão mútuas, evidenciada aqui na fala do Diretor A, quando diz que “[...] esse *feedback* é, justamente, para o cliente ver ‘ó, me ouviram, ouviram a minha opinião e ou conseguiram fazer, ou não conseguiram fazer por algum motivo, mas deram retorno, eu sei que tão me ouvindo’”. Referindo-se, assim, à importância de estabelecer esse tipo de comunicação.

Cada relacionamento constitui uma forma de abordagem específica do público e uma forma diferenciada de inserção e captação de informações. Dessa forma, percebe-se, na Agência Alfa, um senso muito mais apurado e a possibilidade muito mais real de desenvolver relacionamentos baseados na comunicação de mão-dupla. Isso porque está tão inserida na organização que pode desempenhar papéis mais efetivos na manutenção das relações de poder, como no exemplo citado pelo Diretor A, onde, em uma situação de instabilidade entre a organização e um público, afirma que “[...] a primeira estratégia que a gente [agência] fez foi de ir até esses públicos, fornecedores e conversar com eles. Realmente, para ver até que ponto o perfil dos sócios influenciava na relação. E a gente descobriu que influenciava muito”. A partir disso, passaram a “[...] interferir e a negociação, hoje, efetivamente passa por nós [agência] e a gente consegue, muitas vezes, intermediar esse diálogo para que saia positivo, para que se tenha efetividade nas negociações e que o perfil deles também não venha a influenciar na negociação em si”. Novamente, frisa-se que as características da organização são muito influenciadoras no trabalho desenvolvido pelas agências, ao possibilitar grau maior ou menor de envolvimento no contexto em que atuam.

4.3 APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS ENTRE AS TEORIAS DE RRPP E A PRÁTICA DAS AGÊNCIAS

Com base nas diversas visões analisadas neste estudo em relação à teoria de Relações Públicas, encontram-se diversas aproximações e alguns distanciamentos, que variam de maior ou menor grau dependendo da linha visão adotada. Conquanto, é preciso frisar que as teorias desenvolvidas em nenhum

momento são excludentes ou repelem-se, pelo contrário, as teorias aqui abordadas são complementares.

As teorias de Relações Públicas aqui abordadas tem como assunto os relacionamentos, suas construções, características, abordagens, formas de mantê-los, de melhorá-los e influência que fazem às organizações e seus ambientes. O que difere, porém, é a essência verificada em cada uma das teorias aqui estudadas (Teoria da Excelência em Relações Públicas e Teoria da Função Política, de Grunig (2009b) e Simões (1995), respectivamente) e como essa essência efetiva-se na atividade das Relações Públicas, ou seja, o que as difere, também a compreensão sobre a aparência da atividade – a comunicação.

Enquanto a Teoria da Excelência em Relações Públicas baseia-se na afirmativa de que a comunicação e negociação são a essência das atividades de Relações Públicas (GRUNIG, 2009b), a Teoria da Função Política “[...] propõe o exercício de poder como essência e o processo de comunicação como a aparência, na teoria e na prática de Relações Públicas”. (SIMÕES, 2001, p. 79). Essas visões, tanto da essência, quanto da aparência da atividade de Relações Públicas, refletem no modo como agências (e profissionais) especializadas em Relações Públicas atuam no mercado.

Efetivamente, verifica-se que a Agência Alfa possui entendimento maior da Teoria da Função Política em determinados aspectos, porém baseia-se muito na Teoria das Relações Públicas Excelentes, tendo em vista que não é clara, em sua atuação, a finalidade de se estabelecer os relacionamentos. A Agência Beta não possui compreensão o bastante, ou espaço o suficiente, para desenvolver sua prática profissional mais voltada a uma ou outra perspectiva teórica. Em outras palavras, mesmo que os serviços oferecidos sejam semelhantes, que as estruturas (físicas e de profissionais) sejam muito parecidas, o que é decisivo para a prática profissional das agências de Relações Públicas é o seu comportamento – baseado ou não no maior ou menor entendimento do processo de Relações Públicas – e o perfil das organizações que são assessoradas por elas.

A agência Alfa desenvolver em sua prática profissional ações de comunicação de mão-dupla, baseadas no compartilhamento de informações, no desenvolvimento de diálogos, na compreensão de que a articulação entre discurso e prática são fundamentais para sua atuação no mercado. Essas práticas materializam-se em ações como o desenvolvimento de portal institucional Interligado às redes sociais,

desenvolvendo-se conteúdos específicos para cada plataforma e para cada meio em que o discurso está sendo desenvolvido. Além de palestras e eventos exclusivos, que materializam esses discursos em práticas e também em atitudes, como treinamento de funcionários, ações de conscientização sobre recursos naturais, e uma série de outras ações alinhadas a esse discurso produzido. Também compreende a informação como essência, ao passo que produz muito conteúdo e disponibiliza-os no site e nas redes sociais, mas mantém canais de fluxo e de *feedbacks* constantes com todos os públicos.

A agência Beta, por sua vez, por mais que sinalize indícios de que compreende o processo de Relações Públicas como a gestão da função política, ainda demonstra, através de sua prática profissional, que está muito ligada ao modelo de agência de imprensa/divulgação e como agência de informação pública, tal qual proposto por Grunig (1984). São modelos caracterizados pela comunicação de mão-única, com o propósito de obter publicidade favorável para uma organização, através da mídia de massa e com a como disseminação de informações, como a responsável por informar os públicos das ações, aspirações e realizações da organização e não estabelecer diálogos consistentes entre eles.

As principais aproximações da prática, de ambas as agências, com as teorias abordadas neste estudo são, sobretudo, às que dizem respeito à compreensão da importância de estabelecerem-se relacionamentos efetivos entre organizações e públicos e à noção de que a atividade de Relações Públicas é estratégica, compreendendo a comunicação como um processo, buscando a sincronia de ações e discursos organizacionais. Além disso, um dos principais aspectos que está presente em ambas as agências é a compreensão do processo baseado em diagnóstico, prognóstico, assessoramento, implementação e avaliação, processos constituintes da função de Relações Públicas. (SIMÕES, 2001).

Contudo, há alguns distanciamentos da prática das agências, justamente baseadas no desenvolvimento de comunicação de mão-dupla. Isso porque, em um dos casos, o processo de Relações Públicas é baseado no modelo de agência de imprensa/divulgação e no modelo de informação pública, onde há um grau excessivo de transmissão de informação e um grau baixo de diálogo.

Pontualmente, as agências distanciam-se da Função Organizacional Política enquanto ainda está muito presente a compreensão de relacionamentos como a finalidade do processo de Relações Públicas. Porém, aproximam-se, dessa forma,

da teoria baseada nos relacionamentos. Em outras palavras, as agências atuam, de certa forma, baseadas em teorias, porém, como o foco deste estudo é a Teoria da Função Organizacional Política, deve-se ressaltar que ainda estão longe da atuação definida como ideal para que os relacionamentos construídos sejam baseados nas relações de poder existentes no sistema organização-públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao compreender que as organizações estão sujeitas às diversas forças presentes nos ambientes externos e internos, percebe-se, também, que desenvolvem, em seus diferentes níveis, relações políticas. Nesse contexto, a atividade de Relações Públicas deve ser exercida refletindo-se sobre a influência das ações e discursos organizacionais nos públicos, direta e indiretamente. Trata-se de uma profissão que trabalha com as relações políticas da organização, cuja essência reside nas relações de poder do sistema organização-públicos, efetivadas a partir da comunicação.

Diante das perspectivas teóricas defendidas neste estudo, a partir da teoria da função organizacional política, buscou-se, como objetivo geral, analisar como as agências especializadas em atividades de Relações Públicas estão traduzindo o processo de Relações Públicas no mercado, especialmente no que diz respeito à função organizacional política da profissão e ao entendimento da comunicação como via de mão-dupla. Dessa forma, através dos dados coletados, tanto na pesquisa bibliográfica, quanto no estudo de campo, verificou-se que as agências especializadas em Relações Públicas tangenciam a função política da atividade profissional, baseando-se muito mais na perspectiva dos relacionamentos. Ressalta-se, também, que enquanto uma das agências já compreende o processo como compartilhamento de informação para gerar compreensão mútua, exatidão, concordância e comportamento simbiótico, atuando através da comunicação de mão-dupla e do estabelecimento de diálogo entre organização e públicos, outra atua mais como agência de informação pública, desenvolvendo a comunicação como via de mão-única.

Com relação aos objetivos específicos, o primeiro buscava compreender o processo Relações Públicas na ótica da Teoria da Função Organizacional Política, especialmente no que diz respeito à informação como essência e à comunicação como aparência da atividade. A consecução desse objetivo foi possível através da pesquisa bibliográfica sobre as principais teorias constituintes da Teoria da Função Política, tais como as teorias políticas, da micropolítica e da informação. O segundo objetivo, constituiu-se em abordar a comunicação de via de mão-única e de via de mão-dupla como balizadoras da construção de relacionamentos na perspectiva política. Para isso, foi necessário realizar o tencionamento entre a Teoria da Função

Política e a Teoria da Excelência em Relações Públicas, baseada nos relacionamentos. Assim, foi possível chegar à compreensão dos reflexos de cada um desses modelos de comunicação na relação política desses relacionamentos. Por fim, abordando as agências especializadas através de uma pesquisa de campo e, avaliando os dados a partir das teorias estudadas, foi possível analisar como essas agências estão se posicionando frente ao mercado.

Quanto aos resultados da pesquisa, em primeiro lugar é necessário pontuar a diferença considerável entre o desenvolvimento da atividade de Relações Públicas por duas agências com características semelhantes. Fato esse que pode ter explicação ao analisar-se o perfil dos clientes dessas agências. Ou seja, por mais que a compreensão das agências sobre a atividade profissional esteja coerente, o grau de abertura dado pela organização para a qual está prestando serviços é um importante fator de sucesso no objetivo de se desenvolver um serviço de Relações Públicas estruturado.

Contudo, tem-se que a compreensão de Relações Públicas como a atividade política das organizações ainda é bastante estranha às agências. Através das entrevistas realizadas e da análise dos serviços, viu-se que embora haja pontos que sejam característicos da Teoria da Função Política, esses pontos não são desenvolvidos com base em reflexões. Além disso, o ponto mais característico da Teoria da Função Política, a compreensão da política e da informação como essência das Relações Públicas, é desenvolvida no âmbito dos relacionamentos e não das relações de poder. Com isso, subdesenvolvendo a função política nas organizações e nas atuações profissionais das agências.

Por fim, pode-se inferir que as agências apresentam características de desenvolverem as funções das Relações Públicas, baseadas nas atividades das Relações Públicas, em graus e importâncias diferentes entre si. Além do mais, identificou-se bastante compreensão sobre a importância de se construir relacionamentos sólidos e baseados na comunicação de mão-dupla, porém percebe-se a falta de clareza sobre o objetivo político por trás de tais relacionamentos.

Vale destacar que essa pesquisa é datada, ou seja, é uma pesquisa baseada em contextos, ambiente, agências, organizações e trabalhos/campanhas específicas. Além do que, para compreender na totalidade a interlocução entre teoria e prática da atividade desenvolvida por agências de Relações Públicas, seria preciso realizar uma pesquisa mais complexa, estruturada em uma imersão completa.

Concomitantemente, ainda é vivenciada uma era em que está se consolidando as Relações Públicas como uma atividade estratégica nas organizações. Muitos estudos ainda precisam ser desenvolvidos, apresentados e assimilados pelas demais ciências que têm como objeto as organizações e, principalmente, por essas organizações que, somente após compreenderem o objetivo das Relações Públicas, possibilitarão o envolvimento necessário desses profissionais (sejam pessoas ou agências) em suas bases de poder.

Para os profissionais e agências especializadas em Relações Públicas, ressalta-se a necessidade de avaliação dos processos desenvolvidos na prática profissional para que seja possível refletir e alcançar conclusões reais dos objetivos de se construir relacionamentos sólidos entre organizações-públicas, baseados na comunicação de mão-dupla e no compartilhamento de informações. Por fim, esta pesquisa trouxe relações ainda não feitas entre as teorias desenvolvidas por dois dos principais autores da área de Relações Públicas, possibilitando, dessa forma, observar que não há contrariedades entre as teorias, mas complementaridades.

REFERÊNCIA

ARENDDT, Hannah. **A Condição Humana**. [trad.] Roberto Raposo. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.

_____. **O que é Política?** [ed.] Úrsula Ludz. [trad.] Reinaldo Guarany. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo e sociedade**: para uma teoria geral da política. [trad.] Marco Aurélio Nogueira. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

CORSETTI, Eduardo. Poder e Poder Político. In: PETERSEN, Aurea. **Ciência Política Textos Introdutórios**. Porto Alegre: Mundo Jovem, 1988.

FERRARI, Maria A. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 7. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FRANÇA, Fábio. Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FRANÇA, Vera Regina Veiga. O objeto da comunicação/ A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz Cláudio; FRANÇA, Vera Regina Veiga. **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUNIG, James E. Definição e Posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a.

_____. Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b.

_____. Relações Públicas no Processo de Gestão Estratégica, In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c

_____; HUNT, Todd Terrance. **Managing public relations**. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich, 1984.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O princípio da razão durante**: nova teoria da comunicação III. São Paulo: Papirus, 2010-2011. 5 v.

MARTINO, Luis C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz Cláudio; FRANCA, Vera Regina Veiga. **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; GOMES, Suely Ferreira Deslandes Romeu (orgs.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Tiago Maineri de. **Empreendedorismo em comunicação**: estudo comparativo das agências de Relações Públicas e comunicação no Brasil, Espanha e Estados Unidos. 2008. 310 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PIGNATARI, Décio. **Informação linguagem comunicação**. Cotia: Ateliê Editorial, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa social**: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Comunicação e cultura**: a experiência cultural na era da informação. Lisboa: Presença, 1999.

SFEZ, Lucien. **Crítica da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 1994.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Relações Públicas**: função política. 3. ed. ver. e amp. – São Paulo: Summus, 1995. (Novas buscas em comunicação; vol. 46)

SROUR, Robert Henry. **Poder cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro de entrevistas:

1. Como você definiria o ser de Relações Públicas (aquilo que é a atividade) e o fazer de Relações Públicas (aquilo que ela faz)?
2. Qual é a missão da agência na qual você trabalha/gerencia? Como essa missão é evidenciada em suas práticas diárias. Justifique.
3. Quais os principais produtos/serviços oferecidos pela agência e como eles são caracterizados?
4. Qual o perfil dos clientes que procuram a agência? Quais são os produtos/serviços mais procurados?
5. Nas ações desenvolvidas pela agência, como é compreendido o papel da informação no contexto da relação entre a organização (cliente da agência) e os seus públicos?
6. Na perspectiva da agência, quais são os fatores mais relevantes para que um projeto de Relações Públicas desenvolvido para um cliente tenha êxito? Justifique.
7. Cite os pontos que, na sua opinião, são positivos na atuação da agência frente a outras concorrentes (diretas ou indiretas).
8. Cite os pontos que, na sua opinião, precisam ser melhorados na atuação da agência frente a outras concorrentes (diretas ou indiretas).