

A ciência das Relações Públicas

I. A lógica das relações públicas

Marco António Antunes

Março de 2009

LICENCIADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO PELA
UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR (COVILHÃ –
PORTUGAL) WWW.UBI.PT

MASTER EM DIRECÇÃO DE COMUNICAÇÃO,
RELAÇÕES PÚBLICAS E PROTOCOLO PELA ESERP
BUSINESS SCHOOL EM COLABORAÇÃO COM A
ESCOLA UNIVERSITÀRIA D' ESTUDIS EMPRESARIALS
DA UNIVERSITAT DE BARCELONA (CATALUNHA –
ESPAÑA) WWW.ESERP.COM

I. A LÓGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

1.1. Obstáculos às Relações Públicas

O ensino e a prática das Relações Públicas (RP) ocupam ainda hoje um papel menor em Portugal, quando comparado com países tais como os Estados Unidos (berço das RP), o Reino Unido, a França e mais proximamente a vizinha Espanha. A última das batalhas do fundador da ciência das relações públicas, Edward L. Bernays (1891-1995), foi a defesa do licenciamento da profissão de RP. Do mesmo modo que profissões como a Medicina ou a Advocacia exigem uma licença, também a prática das relações públicas deve obedecer a um rigoroso código deontológico e a uma licença para a prática profissional. As relações públicas são simultaneamente uma ciência aplicada de informação, persuasão e comunicação, ao serviço da gestão institucional e empresarial, bem como uma técnica que exige elevados padrões de ética e profissionalismo. As Universidades portuguesas são ainda muito deficitárias no ensino e na prática de relações públicas eficientes e excelentes.

Segundo os princípios científicos de Relações Públicas, a implementação de uma acção, programa ou campanha ¹ de relações públicas não pode ser feita de uma forma individualista, instintiva, facilitista, imediatista e intuitiva à semelhança das abordagens «seat-of-the-pants» ou «em cima do joelho» praticadas por alguns profissionais de relações públicas. É óbvio que, em certos casos, as condições financeiras, técnicas e de recursos humanos tornam a implementação imediata quase inevitável. Muitos Gabinetes de Relações Públicas (*in-house departments*) estão subordinados aos constrangimentos da organização que os obriga a gerir assuntos de expediente. Em outros casos, é a falta de recursos humanos e financeiros que inviabiliza um trabalho verdadeiramente profissional. Noutras situações, é a falta de formação específica em RP que dificulta a prática da eficiência ² em relações públicas. Mas mesmo nestas condições adversas, o profissional de RP deve esforçar-se por ser um verdadeiro profissional procurando

¹ - Acção (curto prazo), programa (médio prazo) e campanha (longo prazo).

² - «Força ou virtude de produzir um efeito». (AAVV, 1995).

uma rigorosa análise situacional, planeamento, implementação e avaliação, isto é, praticar relações públicas eficientes e excelentes.

«Isso é teoria! A prática é completamente diferente! Os ditames das rotinas produtivas e a falta de tempo inviabilizam soluções que incorporem princípios teóricos!» Estas três afirmações são partilhadas pelos defensores de uma visão eminentemente «prática» das RP. Procuraremos rebater estes argumentos.

- 1) A teoria, nas áreas da comunicação aplicada (jornalismo, relações públicas, publicidade, marketing, design, audiovisual), não se encontra separada da prática, mas sim numa relação recíproca inevitável. É claro que certos princípios podem ser apenas conceptualizados sem o recurso a casos concretos. Mas na maioria das situações, a teoria fornece um enquadramento conceptual que a prática implementa (experimentação) e cujos resultados poderão ajudar à (re)formulação de novas hipóteses e experiências contribuindo, inclusivamente, para a redefinição da teoria.
- 2) As rotinas produtivas não se executam ao acaso, ao sabor da intuição e de forma estritamente subjectiva. Pelo contrário, qualquer actividade profissional pressupõe regras. O cumprimento destas regras, definidas no quadro das organizações corporativas e académicas, determina o grau de competência ou incompetência dos profissionais envolvidos. Esta é a característica distintiva entre um ofício (tarefa) e uma profissão. Contrariamente ao ofício que é praticado de uma forma livre e sem monitorização do conhecimento, exigindo apenas um saber como (know how), a profissão exige para além do saber como um saber porquê (know why). A actividade profissional encontra-se legitimada pela lei, pelo desempenho corporativo, reconhecido no âmbito de associações, sindicatos e ordens, bem como pela investigação técnica e científica (caso exista).
- 3) A falta de tempo nunca pode ser a desculpa tradicional. Para existir falta de tempo há três condicionantes:
 - a instituição não tem recursos humanos, financeiros e técnicos suficientes;

- a instituição não aposta nas relações públicas eficientes, correndo o risco do fracasso de uma comunicação escassamente preparada em termos de análise situacional, planeamento e avaliação;
- a instituição aposta num trabalho auto-didacta, imediato e amador, sem recurso aos ditames teórico-práticos da actividade profissional de RP.

Sempre que a falta de tempo for o motivo das acções «seat-of-the-pants», a organização deverá repensar as vantagens e as desvantagens do trabalho imediato. Deste modo, é importante estabelecer um interface conciliador entre teoria e prática. As abordagens «seat-of-the-pants» têm a desvantagem de uma insuficiente ou inexistente prática de relações públicas eficientes. A questão primordial consiste em avaliar os benefícios das relações públicas eficientes, em função dos recursos humanos, financeiros e técnicos da organização. Existe um dado inequívoco: um trabalho feito num mês tem maiores possibilidades de sucesso e credibilidade profissional do que um trabalho feito num dia.

Em Portugal, nos últimos anos, têm sido criados departamentos em instituições públicas e privadas, com objectivos de promoção mercadológica (venda de produtos e serviços) e/ou de imagem corporativa (relações públicas). Em algumas instituições, existem políticas planificadas de marketing e relações públicas, mas noutras persiste uma tímida informação pública, uma persuasão intuitiva e pouca ou nenhuma comunicação entre dirigentes, assessores, públicos e clientes.

Os principais motivos que explicam a ausência de ciência na promoção de instituições públicas e privadas são de tipo administrativo, académico e profissional. Entre todas as causas, o nepotismo e a «cunha» constituem verdadeiras pragas no mercado de emprego e entraves à imparcialidade na contratação de profissionais competentes. Um assessor de relações públicas/marketing pode ter formação geral, formação especializada, pós-graduação, mestrado e/ou doutoramento, mas de nada servem as qualificações, se não existir equidade profissional e dominar «a lei da selva».

Na área administrativa, a carência de recursos humanos qualificados, especializados e técnicos, a escassez de orçamentos significativos para a política de

marketing/relações públicas e os recentes cortes orçamentais na administração pública portuguesa (motivados pela crise das finanças públicas) condicionam as políticas de marketing e relações públicas de qualquer instituição.

Em termos académicos, a pouca ou nenhuma informação sobre as vantagens do marketing e das relações públicas nas instituições, bem como a falta de especialistas com competências avançadas de ciência aplicada são consequências da fraca legitimação profissional e da tímida maturidade científica na gestão de negócios. Paralelamente, um dos efeitos nefastos dos grupos de pressão nas instituições consiste na inexistência de avaliação das práticas de marketing e relações públicas, por entidades externas independentes, facto que permitiria criar mecanismos de auto e hetero regulação.

As causas centrais da insuficiente promoção científica das instituições portuguesas, no âmbito das profissões de marketing e relações públicas, manifestam-se no triângulo burocracia-rotina-cumplicidade. Cada ângulo é um indicador anti-profissional de ineficiência, falta de excelência e trabalho «em cima do joelho».

O ângulo burocracia interage com a rotina, resultando em práticas promocionais com deficiente cultura científica e persistente amadorismo. Em algumas instituições, o chamado assessor (ou técnico) de relações públicas/marketing não é mais do que um mero secretário de direcção que pratica acções burocráticas de rotina (administração, logística e protocolo), as quais se traduzem na escassez de tempo para a planificação estratégica. Invariavelmente, quando existe disponibilidade de tempo para a planificação de estratégias científicas de relações públicas/marketing não se verificam, por vezes, preocupações de ciência aplicada, por parte dos dirigentes das instituições.

No ângulo rotina, o mecanicismo e a improvisação nas instituições portuguesas impedem a criação de uma cultura corporativa que valorize o planeamento estratégico. O individualismo, associado ao laxismo e contrário aos valores da responsabilidade social, é um entrave ao consenso e ao trabalho cooperativo (actualmente numerosas instituições convivem com o anonimato entre dirigentes, assessores e funcionários).

O ângulo cumplicidade é constituído por elementos psico-sociais. O nepotismo garante a contratação de quadros superiores (ou técnicos) sem formação científica geral, avançada e/ou comprovada em matéria de relações públicas e marketing, desde que possuam relações de proximidade familiar com dirigentes de instituições. A «cunha» permite que quadros superiores (ou técnicos) sem formação científica geral, avançada e/ou comprovada em matéria de relações públicas e marketing sejam contratados, devido à proximidade afectiva ou cumplicidade de favores com os dirigentes institucionais.

Pelos motivos apresentados anteriormente, justifica-se a existência de projectos de assessoria científica realizados por estudantes, licenciados, pós-graduados, mestres e doutores capazes de contribuir para a transformação da realidade social, a gestão por objectivos e a excelência no marketing e nas relações públicas das instituições portuguesas.

1. 2 Teoria da excelência³

A excelência⁴ tem sido motivo de debate na gestão de relações públicas. Nos Estados Unidos, numerosos estudos têm sido realizados com o objectivo de descobrir caminhos de perfeição para as organizações.

Peters e Waterman (1982) identificaram seis critérios financeiros que permitem reconhecer as empresas excelentes: 1. crescimento de fundos; 2. equidade de crescimento; 3. média entre o rácio do valor do mercado e o valor do livro de contas; 4. média do retorno do capital total; 5. média do retorno na equidade; 6. média de retorno nas vendas.

Hobbs (1987) afirma que as empresas excelentes podiam ser medidas, através da medição do retorno das vendas e do retorno do investimento (ROI) por parte da empresa. Paul e Taylor (1986) usaram critérios semelhantes de cariz financeiro para identificar as melhores companhias dos EUA.

³ - Síntese, tradução, comentário e adaptação livre de Grunig (1992).

⁴ - «Alto grau de bondade ou perfeição» (AAVV, 1995)

Carroll (1983), contrariamente a Peters e Waterman (1982), critica o uso de medições financeiras para identificar a excelência na gestão das organizações. «Factores como a tecnologia do proprietário, o domínio do mercado, o controlo sensível de materiais críticos, e a cultura nacional e política também afectam a *performance* financeira, sem olhar à excelência da gestão». (Carroll, 1983: 79)

Outros autores seguem modelos de subjectividade para definirem a excelência. Para Kanter (1983) e Pinchot (1985) a excelência é definida como inovação. A revista *Fortune* anualmente publica uma lista com as melhores empresas, segundo critérios baseados na gestão da qualidade, qualidade de produtos e serviços, inovação, valor como investimento a longo prazo, solidez financeira, agilidade para atrair, desenvolvimento, manutenção do talento das pessoas, responsabilidade comunitária/ambiental e uso de avaliações empresariais.

Hickman e Silva (1984) defendem que as organizações criam os seus próprios critérios de excelência. Os líderes determinam e ajudam a identificar os referidos critérios. Nash e Zullo (1988) referem exemplos de práticas anti-excelentes: promoções injustificadas, más campanhas de publicidade, mal entendidos na gestão e produtos pobremente concebidos.

No mesmo contexto, publicações tais como o *Public Relations Journal* e a *Communication World* possuem listas de empresas com excelentes relações públicas. Segundo Grunig (1992: 222-223) algumas empresas surgem em listas de excelência e anti-excelência (dificultando uma análise científica) e a sua construção não obedece a critérios de eficiência organizacional. Uma organização é eficiente quando gere as suas relações a partir de uma perspectiva estratégica, procurando atingir objectivos reais. «A eficiência pode traduzir-se em sucesso financeiro, se a organização escolhe essa meta. Uma organização eficiente também deve ter uma boa reputação se constrói bons relacionamentos com os seus constituintes. Todavia, nem um único conjunto de critérios pode ser usado para identificar todas as organizações excelentes, porque algumas organizações podem ter mais problemas difíceis e mais problemas com os seus constituintes ou diferentes objectivos» (Grunig et al, 1992: 223). Neste sentido, uma gestão excelente pode criar diferentes

resultados de excelência para cada organização, isto é, cada organização tem as suas próprias singularidades, pelo que é impossível aplicar um modelo generalista.

Grunig et al. (1992: 223), no estudo *Excellence in Public Relations and Communication Management* e após uma análise da literatura sobre a excelência, identificaram 12 características das organizações excelentes. Um dos objectivos da *equipa excelência* consistiu em isolar atributos das organizações excelentes e aplicá-los à gestão da comunicação.⁵

1ª Recursos Humanos

As organizações excelentes concedem poder e autonomia aos empregados, permitindo que eles tomem decisões estratégicas. Os directores vêem no empregado um indivíduo que necessita de crescimento pessoal e qualidade de vida. Toda a organização assenta em mecanismos de interdependência e comunicação interpessoal. Valoriza-se a integração do indivíduo na organização, contrariamente às perspectivas de segmentação e divisão. As organizações excelentes sabem manter o equilíbrio entre o trabalho em equipa e os esforços individuais.

2ª Estrutura orgânica

Todos os indivíduos são membros de um corpo único que é a organização. As organizações excelentes dão poder aos empregados, favorecendo a eliminação dos constrangimentos hierárquicos e da burocracia. Existe uma descentralização das decisões, na qual a função da gestão consiste na participação de todos e não apenas dos gestores. Recusa-se a existência de símbolos de poder que caracterizem a estratificação dos empregados, tais como certos privilégios que os executivos de topo beneficiam em organizações não-excelentes: salas de jantar executivas, parqueamentos específicos, gabinetes luxuosos etc. Na estrutura orgânica, o líder fomenta o espírito de cooperação e integração numa mesma cultura organizacional.

⁵ - Grunig e os investigadores do projecto Excelência definem as relações públicas como «a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos».

3ª Empreendedorismo

Um espírito de empreendedorismo é característico das organizações excelentes. O empreendedorismo coexiste em organizações excelentes que possuem estruturas orgânicas e cultivam uma política de recursos humanos.

4ª Sistemas simétricos de comunicação

O conceito de comunicação bilateral simétrica foi desenvolvido, essencialmente, a partir dos estudos de Grunig e Hunt na década de 1980. Se bem que os estudos sobre a excelência nas organizações não identifiquem o referido conceito, o certo é que descrevem na prática a comunicação entre indivíduos ou grupos, determinada por atitudes de compreensão mútua e consenso. As organizações excelentes, seguindo sistemas simétricos de comunicação, produzem relações de proximidade com os seus parceiros estratégicos.

5ª Liderança

As organizações excelentes possuem sistemas de liderança que conferem poder aos empregados, contrariamente aos líderes autoritários. Os líderes excelentes conferem ordem ao caos da organização, através de uma visão participativa nas tarefas de direcção.

6ª Culturas fortes e participativas

Os empregados das organizações excelentes estão integrados numa cultura corporativa forte, participativa, orgânica e inovadora, na qual se valoriza uma comunicação simétrica e de recursos humanos.

7ª Planeamento estratégico

As organizações excelentes identificam os constrangimentos existentes na sociedade, maximizando as melhores oportunidades na tomada decisões. O planeamento de estratégias deve ser feito desde a base da organização até ao topo directivo.

8ª Responsabilidade social

As organizações excelentes estão atentas ao dever de prestar contas à sociedade. A gestão é feita atendendo à análise de efeitos das políticas institucionais sobre a sociedade, bem como aos efeitos da sociedade sobre as organizações.

9ª Apoio a mulheres e minorias

As organizações excelentes reconhecem a importância da valorização profissional das mulheres e minorias, através da aceitação do valor da diversidade. Isto não significa necessariamente a existência de um sistema de quotas, mas apenas uma atitude contrária à discriminação e a defesa da heterogeneidade profissional, potencialmente geradora de consensos.

10ª Prioridade para a qualidade

Nas organizações excelentes, a gestão da qualidade deverá criar sistemas dirigidos para a qualidade total, ainda que a perfeição/qualidade total a 100% seja impossível de atingir. No entanto, as referidas organizações recusam a mediocridade e valorizam elevados padrões na qualidade.

11ª Sistemas operacionais eficientes

As organizações excelentes gerem as rotinas produtivas do dia-a-dia, implementando sistemas com as características mencionadas anteriormente (recursos humanos, estrutura orgânica, empreendedorismo, comunicação simétrica, liderança, cultura fortemente participativa, planeamento estratégico, responsabilidade social, suporte a mulheres e minorias, qualidade).

12ª Cultura social cooperativa

As organizações só serão excelentes se valorizarem o primado da colaboração orgânica dos seus membros, participação no poder de decisão, confiança e responsabilidade mútua. Uma cultura social cooperativa é o resultado do cumprimento integral das características das organizações excelentes.

1.3 Regras de Excelência em relações públicas⁶

1. Fale a partir do ponto de vista do interesse público.

Os profissionais de relações públicas devem aceitar o *feedback* dos jornalistas, os quais representam o interesse da maioria das pessoas do público generalista (imprensa generalista ou popular), o interesse da maioria das pessoas do público especializado (imprensa especializada) e o interesse da maioria das pessoas de elite (imprensa de referência). Os jornalistas não representam interesses particulares de pessoas ou organizações. Noticiam várias perspectivas sobre um mesmo assunto (lei do contraditório), entre as quais se situam as fontes institucionais. O interesse público comanda as rotinas produtivas em jornalismo.

2. Torne a notícia fácil de ler e usar

A linguagem deve ser simples, concreta, conhecida, concisa, viva e de leitura rápida. O princípio geral é uma ideia, uma mensagem, uma frase. A escrita de relações públicas, no âmbito do modelo de informação pública, deve respeitar as regras gerais da escrita do jornalismo. Use títulos curtos e incitativos para atrair os jornalistas e dar-lhes indicações precisas sobre o conteúdo das notícias. Não use jargão, acrónimos desconhecidos, abreviaturas, ou termos técnicos. Substantivos e citações tornam o texto fácil de ler. Recuse os adjectivos, o jornalismo é substantivo na sua essência. Para obter a noticiabilidade, a organização deve informar e nunca manipular. Se existem opiniões no comunicado de imprensa ou *press release*, devem ser usadas com parcimónia e entre aspas. Por princípio, devem ser pontos de partida para a construção de uma notícia mais aprofundada e nunca uma notícia acabada. O objectivo é que a notícia seja «o isco que os jornalistas vão morder».

3. Nunca faça confidências privadas

Nunca diga: «Eu não lhe devia dizer isto, mas...» Se não o deve fazer então por que o faz? Os porta-vozes da organização e as figuras públicas não devem fazer declarações «off the record». Geralmente, as declarações «off the record» são publicadas sem identificar a fonte, porque os jornalistas querem manter a confidencialidade. Esta situação só serve para criar rumores e boatos sobre a

⁶ - Síntese, tradução, comentário e adaptação livre de Cutlip et al. (2000).

organização, para além de existir uma falta de responsabilidade, por parte de quem as profere. Quem fala deve assumir a responsabilidade por aquilo que diz, quer seja verdadeiro ou falso. Em vez do «off the record» dever-se-á posicionar a organização como a fonte principal e mais credível de informação.

4. Redija a informação mais importante no início

O primeiro nível de resposta do jornalista é um resumo da posição (*statement*) de uma determinada personagem ou de um acontecimento. O segundo nível de resposta inclui um exemplo concreto ou prova que confirme a afirmação principal. A técnica da pirâmide invertida é a mais utilizada em jornalismo, embora também existam defensores da construção por blocos.

5. Não discuta com um repórter ou perca a calma

Os jornalistas procuram o que existe de novo, importante e interessante. Tudo farão para conseguirem uma *story* (notícia). Têm sempre a última palavra na distinção entre o padrão informativo e o padrão opinativo, no órgão de comunicação social em que trabalham.

6. Não repita linguagem ofensiva ou afirmações falsas dos jornalistas

Os jornalistas podem seleccionar declarações, partes de declarações ou mesmo palavras isoladas para uma notícia. Não repita afirmações falsas, nem use linguagem ofensiva, mesmo que seja para negar as posições dos jornalistas. Alguns jornalistas usam as técnicas de «Quer dizer que...» ou «O que realmente quer dizer é ...», no sentido de colocarem a sua própria explicação dos factos na boca das personagens da notícia. Esteja atento e fuja das armadilhas. O princípio a seguir é ser declarativo e honesto, em vez de imperativo e polémico. Se os jornalistas não respeitam a ética profissional, prepare o direito de resposta através da gestão e comunicação de crise. Não deixe que a organização seja prejudicada com uma informação falsa. Nas situações de crise, obtenha a adesão dos públicos-alvo.

7. Se um jornalista faz uma questão directa, responda de forma directa

Não rodeie as questões. A resposta deve ser directa, verídica e concreta, mesmo em momentos de crise. Alguns jornalistas permanecerão em silêncio depois de obterem uma resposta na esperança que o assunto traga mais informação. Os

porta-vozes da organização não devem sentir-se pressionados a dizer algo mais do que é perguntado. Se a resposta apropriada é sim ou não, transmita a resposta directa e nada mais. Assuma que a câmara de TV ou os gravadores estão sempre ligados, caso contrário, o comentário que não quer declarar aparecerá nos noticiários. Quanto mais a questão for directa, mais directa deverá ser a resposta.

8. Se não sabe a resposta a uma questão, não finja que sabe

Diga simplesmente que, neste momento, não tem elementos de fornecer informação pública, mas fará todos os possíveis para obter a referida informação. «Não sei, mas vou procurar a resposta para si», deve ser a resposta. Trata-se do compromisso para obter a informação pública, o mais rapidamente possível, posicionando a organização como a fonte principal e mais credível de informação. Melhor ainda: antecipe possíveis perguntas dos jornalistas e forneça as respostas.

9. Diga a verdade, mesmo que doa

Não pense que as más notícias significam literalmente um prejuízo para a organização ou que os jornalistas vão errar. Trate as más notícias como se fossem qualquer outra *story*. Prepare as notícias más como se fossem boas notícias e envia-as para os *media*. Não só esta atitude significa que irá manter algum controlo sobre a *story*, e da maneira como será noticiada pelos *media*, mas também significa que a organização não está na defensiva e vulnerável aos *media* escondendo informação pública. Esta posição é talvez a mais difícil de aceitar pela direcção/gestão de topo. A verdade só dói, quando as políticas de relações públicas não são conduzidas pela ética e profissionalismo ou quando existe um jornalismo sensacionalista. Para a existência de relações públicas profissionais, para além do cumprimento dos princípios da ética e deontologia, é essencial que exista pensamento estratégico, investigação aplicada e gestão do processo em quatro níveis (investigação do problema/oportunidade, planeamento, implementação e avaliação). As relações públicas não podem ser conduzidas através da intuição, imediatismo e individualismo – numa palavra instinto. Se existir profissionalismo e ética, as possibilidades de falhas no processo de relações públicas são reduzidas ou nulas, a menos que os jornalistas não sigam as regras éticas e das rotinas produtivas na sua profissão. Mas isso é uma evidência das relações sociais: sempre haverá verdade e mentira. A questão que se põe é como obter a confiança dos

públicos, lutando pela honestidade profissional e pelo ideal da perfeição. A maioria da opinião pública ainda valoriza a veracidade das informações.

10. Não convoque uma conferência de imprensa, a menos que possua notícias de grande impacto

Uma conferência de imprensa raramente se justifica. Convoque uma conferência de imprensa apenas quando não existem outros meios de obter noticiabilidade, num determinado tempo oportuno. Assuntos polémicos e de crise, tais como, relações entre trabalhadores e gestores, decisões, instalações de equipamentos, anúncios políticos, e mudanças políticas de grande impacto que afectem um elevado número de pessoas são exemplos de oportunidades para conferências de imprensa. O factor determinante é a necessidade de fornecer aos jornalistas uma oportunidade para estes colocarem questões em tempo oportuno e obterem a notícia, mais do que simplesmente editar uma declaração (comunicado de imprensa ou dossier de imprensa) ou fazer um anúncio (publicidade institucional). Assuntos complexos e técnicos, que requerem *background* e explicações detalhadas, são também oportunidades para conferências de imprensa.

Estas sugestões podem ajudar a construir/manter boas relações com os jornalistas e a opinião pública. Na realidade, constituem elementos para a prática da eficiência e excelência. No âmbito do modelo de informação pública, que corresponde na generalidade ao padrão informativo em jornalismo, os jornalistas têm sempre a selecção sobre o que é noticiável (*gatekeeping*). Os praticantes de RP têm pouco poder decisão, mas podem conseguir o respeito e a confiança dos jornalistas. Simultaneamente, embora o público tenha direito a ser informado, existe determinada informação confidencial que pertence ao domínio privado. Conhecer os procedimentos para figurar na agenda do jornalismo, respeitando o profissionalismo e a ética, constitui o trabalho dos assessores de imprensa (ou dos porta-vozes da organização) e é parte do que se designa por *media training*.

Pode existir uma oposição entre a organização e os jornalistas, principalmente quando existe um intuito de persuasão por parte da organização, quando existe jornalismo sensacionalista ou em geral quando os actores sociais não seguem os princípios da ética e do profissionalismo. Nestas circunstâncias, a solução por parte

das organizações consiste na prática de uma comunicação bilateral simétrica, a publicitação dos erros do jornalismo sensacionalista através da persuasão científica e a conservação da organização como a principal fonte de informação pública. Só assim será possível gerar continuamente redes de credibilidade e confiança, fazendo coincidir os interesses privados com o interesse público. A liberdade de imprensa é uma consequência do Estado de Direito Democrático e um instrumento do pluralismo de opiniões. No âmbito da liberdade e imprensa, os directores/gestores de topo ou CEO (*chief executive officers*) têm uma função fundamental nas relações com os jornalistas. Os CEO podem obter uma publicitação favorável para a organização e uma explicação credível nos momentos de crise, através de um apurado *media training*.

1.4 Interpsicologia aplicada

As relações interpsicológicas na organização, aplicando as teorias de Gabriel Tarde (1843-1904), orientam-se em três grandes eixos comunicacionais: a invenção à qual corresponde a lei da adaptação; a imitação à qual corresponde a lei da repetição universal; a oposição social à a qual corresponde a lei da oposição (ou conflito). Para Tarde, a comunicação em sociedade realiza-se através de laços sociais. A organização é um dos elementos da dinâmica social constituindo, à semelhança das outras colectividades sociais, um conjunto de relações interpsicológicas de transmissão de pensamento.

A invenção é a capacidade de fazer “epoqué”, isto é, num determinado momento escapar à sociedade através do pensamento individual. Contudo esse pensamento individual nunca será totalmente independente, pois, para Tarde, qualquer invenção (ou descoberta) consiste num conjunto de conhecimentos antigos e frequentemente transmitidos por outros num contágio imitativo. Deste modo, a existência de uma auditoria de comunicação interna, apesar da capacidade inventiva do seu autor, pressupõe um diagnóstico e monitorização do conhecimento através da imitação dos modelos da organização de forma unilateral (do individual para o social) ou recíproca (entre indivíduos).

A imitação é a capacidade de interação entre os indivíduos que tendem a ser influenciados através dos exemplos-cópia que cada um transmite de forma unilateral ou recíproca. Na organização a imitação adopta três tipos de comunicação: comunicação descendente (ou hierárquica), comunicação ascendente (ou salarial) e comunicação horizontal (ou cruzada). A comunicação descendente é realizada do nível hierarquicamente superior para o nível hierarquicamente inferior. A comunicação ascendente segue o sentido inverso: do inferior para o superior e encontra-se subordinada aos limites que a Direcção e a Administração permitem. A comunicação horizontal realiza-se, geralmente, entre elementos da organização com funções laborais semelhantes ou cuja cordialidade permite um tratamento de proximidade. O princípio da informação pública, que corresponde em termos interpsicológicos à imitação dos princípios do jornalismo por parte dos profissionais de relações públicas, configura-se como um modelo comunicação imprescindível para a dinâmica social da organização. Do mesmo modo, o *two-way simmetrical model* (reciprocidade e simetria entre emissor e receptor) constitui um medium de comunicação por imitação recíproca e intercompreensão efectiva. Gabriel Tarde em *As Leis da Imitação* refere: “mesmo no caso em que a acção das leis lógicas não intervém, não é somente o superior que se faz imitar pelo inferior, o patricio pelo plebeu, o nobre pelo vilão, o clérigo pelo leigo, mais tarde o parisiense pelo provinciano, o homem das cidades pelo camponês, etc.: é ainda o inferior que, numa certa medida, bem menor é verdade, é copiado ou tende a ser copiado pelo superior. Quando dois homens estão em presença e em contacto prolongado, por mais alto que seja um e por mais baixo que seja o outro, eles acabam por se imitar reciprocamente, mas um muito mais e o outro muito menos”.

A oposição é uma característica da vida social, sem a qual não há progresso. Uma organização que não admite a crítica construtiva está condenada a um trabalho mecanicista, intuitivo, imediato e de imposição manipulativa. Para Jürgen Habermas, contrariamente a uma acção estratégica orientada para o sucesso, a comunicação deve ser dialógica tendo em vista o consenso argumentativamente fundado. Mas o idealismo de Habermas falha, pois nem sempre é possível o acordo. Tarde contradiz Habermas em *As Leis da Imitação*: “Não existe instituição pacífica que não tenha a discórdia por mãe. – Uma gramática, um código, uma constituição implícita ou escrita, uma indústria reinante, uma poética soberana, um catecismo: tudo isso, que

é o fundo categórico das sociedades, é obra lenta e gradual da dialéctica social.” Ora, é precisamente a dialéctica social que, na organização, constitui um medium de discussão crítica capaz de criar soluções inovadoras, em função dos objectivos da comunicação integrada, isto é, a convergência de todos os suportes de comunicação necessários aos objectivos centrais/globais e objectivos específicos da organização.

Na esteira de Gabriel Tarde, a existência de gestão estratégica na comunicação intermental configura-se matricial no actual quadro de globalização e concorrência comercial/corporativa. Em algumas instituições, a inexistência de uma política de comunicação global e a falta de recursos humanos qualificados, meios técnicos e financeiros tem como efeito a utilização de abordagens «seat-of-the-pants» (intuição, individualismo, imediatismo, facilitismo e instinto), que em nada contribuem para o aumento da notoriedade e identidade corporativa. Contrariamente à gestão de assuntos de rotina, defendemos que deve existir uma clara definição de objectivos conducente à aplicação da investigação aplicada na formulação de estratégias e tácticas.

Don W. Stacks, Professor da School of Communication da University of Miami e membro do Institute for Public Relations (EUA), distingue teoria e investigação aplicada. A teoria tem as seguintes características: é abstracta e conceptual; procura construir um corpo de conhecimentos; está fundada em princípios académicos ou de investigação básica «pura»; serve como quadro para compreender como as pessoas actuam «porquê». A investigação aplicada implica: posicionamento concreto e prático; investigação estratégica, no sentido de desenvolver programas, mensagens e níveis de actuação; investigação da avaliação que determina o sucesso ou insucesso de programas, acções ou campanhas de comunicação.

É precisamente a insuficiente preparação dos profissionais de comunicação na investigação aplicada, que explica a existência de acções pautadas por princípios unicamente teóricos ou por acções seat-of-the-pants. Quando se chega ao mercado de trabalho é necessário continuar a investigar, a partir de pressupostos empíricos. A investigação experimental deverá permitir a (re)formulação dos conceitos operativos na aplicação às situações concretas.

A investigação aplicada configura-se como a melhor forma de utilizar os conhecimentos experimentais no trabalho estratégico das instituições e das agências de comunicação/RP. Criar comunicações eficientes, com alto valor de responsabilidade ética, deverá ser o imperativo categórico de qualquer profissional da comunicação.

MAIS INFORMAÇÕES EM: www.maaconsulting.com.sapo.pt