

# Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações

Rosa Maria Campos Sobreira

Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Coimbra

## Resumo

Nas últimas décadas do século XX, o campo das ciências da comunicação viveu um processo de fragmentação intenso, com o aparecimento de múltiplas formas de relacionamento com os públicos organizacionais, ferramentas de comunicação inovadoras e novas concepções sobre o que deve ser a comunicação no domínio organizacional.

Este processo de fragmentação influenciou as características de identidade dos seus profissionais e o reconhecimento obtido pelos mesmos no contexto organizacional e social. Uma das principais evidências dessa fragmentação foi a incapacidade de resposta das relações públicas face aos desafios provenientes do meio, caracterizado por grande instabilidade e volatilidade, onde as organizações actuam e a emergência de um novo paradigma comunicacional centrado na integração e no alinhamento estratégico da comunicação das organizações.

## Palavras-chave

Relações públicas, Fragmentação, Integração e comunicação estratégica

## Abstract

The field of communication sciences lived, in the last decades of the twentieth century, an intense process of fragmentation. This meant the appearance of multiple forms of relationship with the organizational publics, new communication tools and innovative ideas about what should be the communication of the organizations. This fragmentation process has influenced the characteristics of professional identity and recognition obtained by the professionals in the organizational and social context. The confirmation of this fragmentation was the inability of the public relations to face the changes from environments characterized by instability and volatility where the organizations operate. Other evidence was the emergence of a new communication paradigm focused on integration and strategic alignment of communication.

## Key-words

Public relations, Fragmentation, Integration and strategic communication

## **Introdução**

Neste trabalho procura-se analisar como as relações públicas se reconfiguraram no contexto do desenvolvimento observado nos factores organizacionais e de gestão. O primeiro objectivo consiste em demonstrar o esforço de reajustamento das relações públicas, no sentido de se imporem e ultrapassarem o processo de fragmentação que o campo da comunicação sofreu nas últimas décadas do século XX. Partindo dessa fragmentação, pretende-se, num segundo momento, esclarecer como se passou do paradigma das relações públicas (não estratégicas) para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. Nesse sentido, aborda-se a diversidade de especialidades comunicacionais que necessitam de se articular em função da actuação organizacional e das pressões que os ambientes internos e externos colocam a essas organizações. E, sobretudo, pretende-se justificar a ênfase na dimensão estratégica e integrada dessa diversidade comunicacional das organizações.

## **Reconfiguração das relações públicas no contexto dos factores organizacionais e de gestão**

A emergência das relações públicas modernas nas primeiras décadas do século XX significa que o início do seu caminho de autonomia e legitimação ocorreu no âmbito das designadas teorias clássicas das organizações. Foi no ambiente das grandes indústrias, caracterizadas pelo formalismo, pela racionalidade e pelo controlo na forma de gerir as organizações que as relações públicas encontraram espaço para se autonomizar. Em termos de práticas profissionais, segundo Grunig e Hunt (2003), este momento corresponde ao período de informação pública unidireccional.

Neste período, as relações públicas eram uma actividade orientada para responder aos ataques da imprensa e chamar a atenção sobre as organizações, os seus produtos e proteger a reputação dos seus dirigentes. Não se pode dizer que, nessa altura, constituíssem uma disciplina científica, uma vez que a sua prática assentava sobretudo na experiência adquirida pelos seus profissionais no contexto da imprensa (Grunig, 2001). O papel destes profissionais era, sobretudo, difundir e controlar a informação direccionada para imprensa, numa perspectiva da comunicação de massa. Para Hoy, Raaz e Wehnein (2007), o cariz propagandístico prevalecia e, portanto, as mensagens tinham ainda um conteúdo tendencialmente manipulativo. Mas foi nesta época que as práticas de relações públicas se reconfiguraram nos moldes definidos por Ivy Lee. Na declaração de princípios da agência de comunicação criada por este pioneiro era enunciado que o que objectivo

era divulgar informação e não distribuir anúncios.

Foi, ainda, no âmbito das teorias clássicas que ocorreu a segunda grande reconfiguração das relações públicas em termos de posicionamento face às organizações e aos seus públicos. Essa reconfiguração surgiu no momento em que a “Escola da Relações Humanas” procurava implementar novos modelos de funcionamento para as organizações.

O movimento de reacção ao formalismo e rigidez das primeiras teorias das organizações procurava dotar as organizações de maior humanismo. Estas alterações tiveram implicações nas relações públicas, obrigando-as a reagir. Esta reconfiguração das relações públicas reside no facto de o fluxo de comunicação da organização para os públicos deixar de ser feito de forma unilateral, como nas primeiras décadas do século XX. A partir deste período, as relações públicas típicas do modelo de informação pública unidireccional passaram para o que Grunig e Hunt (2003) designam de “modelo assimétrico de duas vias”, com fluxos de comunicação bidireccional, assente num esquema de comunicação: emissão - recepção - retroacção. É no âmbito desta mudança que surgem os estudos sobre a opinião pública, na perspectiva empresarial, com o objectivo de auxiliar os profissionais de relações públicas a formar e avaliar atitudes (Grunig, 2001; Xifra, 2003). Mas, como o próprio nome indica, o modelo era assimétrico e a essa assimetria resultava do facto de os objectivos da prática profissional continuarem centrados, apenas, nos interesses da organização. Isto é, a pesquisa, a investigação e o “feedback” não eram realizados no sentido de modificar o comportamento da organização em função dos interesses desses públicos, mas sim modificar as atitudes e comportamentos dos públicos em função dos interesses das organizações.

Neste período, as relações públicas comparavam a sua função à de um advogado de defesa da organização perante a opinião pública. E, como um advogado de defesa, não lhes cabia avaliar as motivações do seu cliente, apenas representar os seus interesses da melhor maneira e dentro dos limites da lei. Em simultâneo, também, nos EUA, iniciou-se o processo de conceptualização, em termos de formação académica de nível superior, e as relações públicas passam a integrar conhecimentos de outras áreas, para além do jornalismo, como os provenientes da psicologia e da sociologia. Para esta evolução, os contributos de Edward Bernays são apontados como fundamentais.

Mas as inovações neste domínio, não se reflectiram apenas nas relações públicas. No âmbito das teorias mais humanistas, a comunicação como processo organizacional passou a receber uma atenção diferente da perspectiva da

comunicação promocional, de formação de opinião pública e de atitudes, asseguradas pelas relações públicas ou pela publicidade. E este novo enfoque sobre a comunicação nas e das organizações tornou-se a gênese daquilo que viria a ser considerado uma das áreas das ciências da comunicação mais dinâmicas actualmente: a comunicação organizacional. Esta área tem, desde então, vindo a ganhar terreno e é encarada como uma nova e promissora abordagem de estudo da comunicação em contextos organizacionais (Deetz, 1996; Jablin & Putnam, 2001; Ruão, 2008).

Se o ambiente de maior humanização das organizações potenciou desenvolvimentos consideráveis quer no domínio das relações públicas, quer na emergência da comunicação organizacional, a mudança de paradigma de organizações fechadas para organizações abertas à evolvente externa teve um impacto ainda maior.

A preocupação das organizações com o ambiente externo, numa perspectiva que ia além da função de ajudar as estratégias comerciais, obrigou as mesmas a incorporar novas ideologias globais e politicamente correctas. Essas ideologias são, por exemplo, a responsabilidade social, a ética, o ambiente, a gestão de crises ou, ainda, a sustentabilidade. Estes e outros “issues”<sup>1</sup> obrigaram, por sua vez, os profissionais da relações públicas a responder a essas exigências, ditando tendências de integração dessas áreas nas práticas de relações públicas. Segundo estudos desenvolvidos por Kim e Reber (2008), no domínio da responsabilidade social das organizações, os praticantes de relações públicas descrevem que o seu contributo pode ser ao nível da gestão, da filantropia, da comunicação, de impulsionar valor, de ser a consciência da organização ou identificar necessidades da comunidade.

Este desenvolvimento na relação das organizações com o seu ambiente externo conduziu as relações públicas a novas práticas que são integradas, por Grunig e Hunt (2003), no “modelo simétrico de duas vias ou bidireccional”, cujo objectivo é “o entendimento mútuo” e que assenta num modelo comunicativo “grupo a grupo”. A simetria deste paradigma de relações públicas resulta, segundo estes autores, de a gestão de relacionamentos, entre esses grupos, ser feita com base numa estratégia “win-win”.<sup>2</sup> Isto significa que as mudanças de comportamento e atitudes, resultantes da aplicação dos programas de relações públicas, têm de ser recíprocas e não apenas por parte dos públicos alvo desses programas em proveito das organizações que os implementam.

Para além da mudança de paradigma nas relações públicas, os efeitos das novas linhas de orientação de gestão das organizações, que integram elementos essenciais

do ambiente externo, podem ser observados também na variante de comunicação organizacional. Se o ponto de partida surgiu no âmbito da escola das relações humanas, a partir do desenvolvimento das teorias sistémicas e contingenciais, a disciplina da comunicação organizacional entrou na fase de maturidade. Sob a influência das teorias interpretativistas, esta abraça inovadoras abordagens que vão para além das dimensões empírico-prescritivas do período clássico (Deetz 1996; Ruão, 2008). A partir daqui, esta extensão das ciências da comunicação procura traçar um caminho de emancipação e de legitimação, umas vezes afirmando-se como designação agregadora das múltiplas disciplinas da comunicação, outras demarcando-se das mesmas como, por exemplo, a comunicação de marketing e a comunicação de negócios que Ruão (2008) define como tendências de enquadramento diferentes da comunicação organizacional.

Aquilo que Ruão (2008) define como outras tendências de enquadramento da comunicação organizacional pode ser interpretado, em nosso entender, como o reflexo da fragmentação do campo e uma manifestação da incapacidade de resposta das relações públicas aos múltiplos papéis que eram chamadas a desempenhar no contexto aberto das teorias sistémicas e contingenciais.

O que se verifica é que, do ponto de vista da sua reconfiguração, as relações públicas procuraram colocar sob a sua competência todas as dimensões da comunicação que não tivessem um carácter puramente mercadológico. Esta tentativa demonstra a capacidade camaleónica das relações públicas, para flutuar de acordo com as necessidades organizacionais e situacionais. No entanto, a multiplicidade de funções que procuraram abraçar acabou por, paradoxalmente, impedir que ganhassem maturidade suficiente e legitimidade reconhecida, quer como profissão, quer como disciplina académica. O resultado dessa incapacidade foi tornarem-se cada vez mais imprecisas e confusas, ou seja, a sua adaptabilidade tornou-se, também, na sua maior fraqueza (Cropp & Pincus, 2000, Elmer, 2007).

Este não é o único problema que as relações públicas enfrentam. A globalização trouxe uma nova realidade que coloca dificuldades à sua prática. Num mundo globalizado, em termos culturais, políticos e económicos, o marketing assumiu a liderança e transformou os cidadãos em consumidores de serviços e produtos, colocando às relações públicas desafios difíceis de ultrapassar. Se no início da sua actividade as relações públicas tiveram de disputar espaço à publicidade e à propaganda, a crescente “marketização” de todos os aspectos da vida humana coloca-as a disputar espaço com o marketing que, por sua vez, integra, cada vez mais, no seu discurso uma extensão relacional.

Por outro lado, as relações públicas posicionam-se, sobretudo, como uma

prática de gestão no contexto organizacional. Nas palavras de Elmer (2007), ainda não se empenharam numa perspectiva crítica. A ausência dessa perspectiva crítica acabou por deixá-las mal preparadas para lidar com as consequências de uma sociedade globalizada, virtual, em rede e de grande complexidade.

Do ponto de vista da sua reconfiguração, o problema das relações públicas foi que, ao contrário dos factores organizacionais e de gestão, que evoluíram de perspectivas normativas para abordagens mais interpretativas e críticas, segundo Deetz (1996), as relações públicas tiveram dificuldade em ultrapassar a dimensão normativa-prescritiva. As relações públicas passaram de um modelo propagandístico para modelos de advocacia, influência, representação e diálogo. Mas, segundo Elmer (2007), esta é uma evolução limitada que as aprisiona num simples modelo de práticas de gestão e a disputar espaço com outras disciplinas da gestão organizacional, como o marketing.

Este discurso assente, exclusivamente, na gestão de relacionamentos, proposto pelo último modelo de Grunig, já não é suficiente, uma vez que a tónica se desviou para a dimensão estratégica da comunicação, em termos de posicionamento organizacional (Cropp & Pincus, 2000). Ora, segundo Elmer (2007), os diferentes modelos descritos são baseados no ponto de vista funcionalista dos grupos profissionais e no modelo “power based” implícito nas noções de conflito e burocratização de Weber. Este desenvolvimento limitado e as suas restrições normativas produziram uma disciplina inadequada para as necessidades de uma economia globalizada, mundializada e em convulsão.

As críticas ao último modelo simétrico de duas vias de Grunig são, por vezes, bastante agressivas. Grunig (2001) reconheceu que a escolha da expressão simetria, não terá sido a mais feliz. Numa longa exposição, enquadrando a elaboração dos quatro modelos<sup>3</sup> e defendendo a sua posição, explica que o problema da expressão simetria foi ter sido interpretada, por alguns, como um “resultado” a obter pelas relações públicas e não como um “processo” pelo qual as relações públicas se realizam.

As novas realidades constituem um constante desafio para as disciplinas como as relações públicas, que se dizem capazes de interpretar e modificar a relação de uma organização com o seu contexto. Um ambiente onde existem cada vez mais consumidores, mais públicos, mais “stakeholders” a requerer atenção. Face a esta realidade com um cenário de novos paradigmas, as relações públicas procuraram elas também modelos inovadores. Parece tornar-se claro que definirem-se como uma prática de gestão é uma visão estreita do seu campo de actuação. As tentativas descritas demonstram um esforço no sentido de obterem relevância estratégica,

mas que não foi obtida. Isto revela, também, um campo, ainda, à procura da sua própria identidade (Cropp & Pincus, 2002).

Apesar da metamorfose que as relações públicas procuraram fazer ao longo de todo o século XX, essa não foi suficiente para que se impusessem à fragmentação que o campo sofreu, nem ao desenvolvimento do marketing para uma dimensão mais relacional. As relações públicas não conseguiram impor-se como elemento agregador dessa fragmentação e o “focus” do discurso sobre a comunicação das organizações passou a estar centrado na questão da relevância estratégica da mesma.

### **A fragmentação como resposta à segmentação de públicos e mercados**

Explicadas as razões que estiveram na origem da fragmentação e os seus efeitos nas relações públicas, interessa, agora, analisar mais profundamente o estado actual dessa fragmentação. Procura-se clarificar a multiplicidade de actividades e de tarefas que os profissionais têm de articular no contexto dessa fragmentação. Ou seja, depois de se perceber como se fragmentou, pretende-se, por um lado, saber do que se fala quando se fala de comunicação estratégica das organizações e, por outro, o porquê do “focus” no estratégico para ultrapassar as limitações da fragmentação.

Os estudos organizacionais revelam que as organizações passaram a actuar em ambientes caracterizados por grande complexidade e turbulência, obrigando-as a responder a exigências de segmentos e públicos cada vez mais numerosos. Para fazer face a esses públicos, foram sendo desenvolvidas múltiplas formas de comunicação, exigindo diferentes canais, para um número cada vez maior de grupos de receptores (Van Riel, 1995; Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K., 2007). Pode-se verificar isso através da quantidade de públicos que tradicionalmente as relações públicas descreviam como “seus” e que, nos últimos vinte anos, foi sendo aumentada<sup>4</sup>.

Neste processo, a comunicação em contexto organizacional tentou dividir-se entre duas grandes áreas: a comunicação de marketing, que tem na publicidade a forma mais visível e as relações públicas que procuraram integrar todas as outras formas de comunicação não comerciais. No entanto, como foi referido, esse esforço não foi conseguido (Van Riel, 1995, Cropp & Pincus, 2000, Elmer, 2007). A consequência desse insucesso foi a emergência de novas formas de comunicação que procuravam comunicar com grupos alvo com quem se relacionavam directamente e que escapavam aos tradicionais departamentos de

---

relações públicas. O que se verificou foi uma grande fragmentação em disciplinas de comunicação para responder aos numerosos públicos, “stakeholders” e “issues” que exigiam a intervenção das áreas da organização mais relacionadas com esses públicos ou públicos mais sensíveis a esses “issues, como por exemplo, os negócios, os recursos humanos, os clientes, os consumidores, os parceiros, entre outros. Esta evolução ditou, segundo Walter (1995, p.55), que se passasse «do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação» o caso francês.

No âmbito das organizações e da literatura são muitas as provas dessa fragmentação: comunicação organizacional, comunicação empresarial, comunicação corporativa, comunicação de marketing, comunicação integrada, comunicação ambiental, comunicação financeira, comunicação cultural, comunicação intercultural, comunicação de marca, comunicação de produtos, comunicação estratégica, entre muitas outras.

A preocupação com esta diversidade terminológica e com os impactos da mesma nas estratégias comunicacionais das organizações não é recente. Desde a década 1990, que se procura perceber o que lhe está subjacente, assim como os seus efeitos nefastos. Kapferer (1994), numa tentativa de esclarecer as diferenças entre “comunicação de marca”, “comunicação de produto”, “comunicação empresarial” e “comunicação institucional”, apresentava várias razões. Para o autor, para além do facto de muitas destas designações terem origem anglo-saxónica, que nem sempre têm uma tradução equivalente noutras línguas, como é o caso do “corporativa”, segundo o autor, «este imbróglio, alimentado por uma terminologia que flutua de uma experiência para outra, tem o efeito temível e paradoxal de fazer da comunicação uma função bastante opaca na empresa» (Kapferer, 1994, p. 189).

Kapferer (1994) vai mais longe na explicação dos efeitos dessa situação para as organizações. Segundo o autor, era fundamental uma clarificação em termos de acção estratégica da comunicação de empresa e das competências dos especialistas de comunicação que devem ser requisitadas pelas mesmas organizações, uma vez que existe a possibilidade de cada especialista fazer um diagnóstico de acordo com a sua visão do mundo. Foi o que aconteceu à “Essilor” no início da década de 1990. Perante as profundas alterações do seu mercado de actuação, a “Essilor” decidiu comunicar sobre o seu nome e não tanto sobre os seus produtos. Mas cada especialista fez um diagnóstico diferente e prescreveu uma “receita” de acordo com essa diferença. O especialista em comunicação institucional recomendou comunicar sobre o contributo da “Essilor” para a humanidade; o especialista em comunicação empresarial sugeriu que a empresa comunicasse que era o nº 1 no mundo da óptica; o especialista da marca receitou uma campanha que explorasse o

conceito “hi-tec” (Kapferer, 1994).

Esta pequena “estória” permite reflectir não só sobre a multiplicidade de competências que os profissionais podem ser chamados a executar, mas sobretudo sobre as consequências nefastas da fragmentação. Por outro lado, esta descrição apontava, já, para a questão do conhecimento que os profissionais devem possuir. Um conhecimento generalista e, simultaneamente, especialista para poderem fazer um diagnóstico que pressuponha uma compreensão das funções de cada tipo de comunicação e das respectivas inter-relações, numa perspectiva de comunicação global.

### **O contributo da disciplina “comunicação organizacional”**

Para além das designações descritas no ponto anterior, assistiu-se ao aparecimento da comunicação organizacional. Ruão (2004), numa recensão sobre o estado da arte da comunicação organizacional, afirma que esta constitui uma área de especialidade das ciências da comunicação e que tem vivido um desenvolvimento significativo nas últimas décadas do século XX. Segundo a autora, a emergência da comunicação organizacional, enquanto disciplina, remonta apenas à década de 1940, nos EUA. Esta afirmação enquadra-se no contexto *«da época sobre a comunicação humana e, em particular, sobre o papel da comunicação nas organizações»* (Ruão, 2004, p. 12). O ponto de partida para o nascimento do campo foi a necessidade de as organizações melhorarem as suas competências comunicativas, numa perspectiva última de implementar a performance económica (Ruão, 2004). Mas o grande avanço na conceptualização desta área surge associado às teorias sistémicas da organização que reconhecem à comunicação um papel fundamental. Com os estudos sistémicos, a investigação precipitou-se da metáfora da organização como “contentora” de comunicação, para a uma visão da comunicação como fundamental ao estudo das organizações. Nessa medida, as organizações deveriam ser vistas como sistemas onde interagem indivíduos que, pela comunicação, estão activamente envolvidos no processo de criar e recriar a sua ordem social única (Ruão, 2004).

Pode-se dizer que esta é, ainda, uma área conceptual em construção onde as fronteiras em busca de referências comuns ao estudo da comunicação nas organizações estão longe de serem definidas (Deetz, 2001). Mas a curta história que apresenta permite identificar um conjunto de temas que marcam esse trabalho de construção de uma especificidade própria. Allen, Gotcher e Seibert citados por Ruão (2004) descrevem o conjunto de tópicos mais analisados nas revistas científicas da disciplina, entre 1980 e 1991. Nesse trabalho são apresentados

---

dezassete áreas de análise no domínio da comunicação organizacional: - «(1) relações interpessoais; - (2) competências comunicativas e estratégias; - (3) cultura e simbolismo; - (4) fluxos e canais de informação; - (5) poder e influência; - (6) processos de tomada de decisão e resolução de problemas; - (7) redes de comunicação; - (8) estilos de comunicação e gestão; - (9) interfaces organização/ambiente; - (10) tecnologia; - (11) linguagem e conteúdos das mensagens; - (12) estrutura; - (13) incerteza e adequação da informação; - (14) grupos e eficiência organizacional; - (15) ética; (16) pesquisa transcultural; - (17) clima organizacional» (Ruão, 2004, p. 12). A partir desta listagem, a autora entende que o objecto de estudo específico da disciplina é: «o estudo da comunicação humana em contexto organizacional. Considerando-se a comunicação como um processo central à vida da organização e que, embora revelando naturais semelhanças com qualquer acto de comunicação humana, integraria, também, particularidades resultantes do contexto em que ocorre» (Ruão, 2004, p. 14).

Para James Taylor (1993, 2005), a comunicação organizacional tem pouco a ver com as tradicionais relações públicas. Para ele, a origem da disciplina comunicação organizacional está mais ligada aos estudos “speech communication”, o estudo da comunicação enquanto acto de fala ou produção de discurso. Por isso, para este autor, não faz sentido colocar a comunicação organizacional no âmbito daquilo que ele designa de estudos de comunicação de massa, onde inclui as relações públicas, o jornalismo e a publicidade. O que, segundo ele, poderia criar alguma confusão. Não recusando a ideia de que a comunicação organizacional possa ser acomodada dentro de departamentos de jornalismo, relações públicas ou publicidade, este autor defende que a «comunicação organizacional é uma ciência híbrida» e que, normalmente, está sob o domínio dos «departamentos de Administração» (Taylor, 2005 p. 15).

No entanto, Deetz (2001) não é tão peremptório em excluir o contributo das relações públicas para esta mais recente área das ciências da comunicação. Deetz (2001) refere os trabalhos de Grunig e Hunt (2003), como exemplos de estudos normativos que se preocupam com o desenvolvimento de competências comunicativas para as organizações.

Não deixa de ser interessante que a “separação de águas” feita por Taylor (2005) tenha sido expressa numa revista brasileira, onde uma das principais referências desta área, Margarida Kunsch, defende que quando falamos de comunicação organizacional, empresarial ou corporativa estamos a falar da mesma coisa, mas com terminologias diferentes. Para Kunsch (2003), comunicação organizacional designa um composto múltiplo que integra as diferentes disciplinas da comunicação no contexto organizacional. Essas disciplinas podem ser utilizadas

em função das diferentes necessidades e objectivos organizacionais. A autora coloca a comunicação organizacional a tutelar toda e qualquer manifestação de comunicação desenvolvida e emitida no contexto organizacional, seja ela de carácter interpessoal, organizacional, de massa, formal ou informal. Para esta autora, a grande vantagem do termo comunicação organizacional é ser mais abrangente, uma vez que permite englobar toda esta diversidade das actividades comunicacionais. Mas não só, esta designação apresenta uma maior amplitude, uma vez que permite enquadrar a comunicação em qualquer tipo de organização, seja uma empresa pública ou privada, uma instituição, entidades sem fins lucrativos, entre outras, não se restringindo ao âmbito do que se denomina de empresa. Dentro dessa perspectiva, a comunicação organizacional surge para dar conta da complexidade da comunicação não só das empresas, mas das administrações públicas, instituições sem fins lucrativos, isto é, de qualquer organização.

Estas perspectivas distintas servem para ilustrar a importância dos contextos sociais, económicos e políticos na construção desta área e para a qual Taylor (2005), também, chama a atenção. Para o autor, enquanto nos EUA e Canadá, a comunicação organizacional, apesar de partilhar alguns aspectos com o jornalismo e as relações públicas, é uma disciplina, claramente, distinta, onde se privilegiam aspectos como o comportamento organizacional, relações humanas, estudos sobre persuasão, no caso do Brasil, a comunicação organizacional emergiu e desenvolveu-se como alternativa às relações públicas (Putnam & Casali, 2009).

Independentemente das disputas territoriais que ocorrem na disciplina, designada de comunicação organizacional, desta surgiram contributos que ajudam a compreender o papel da comunicação para as organizações e a actuação que os seus profissionais têm de assumir para que ela seja efectivamente estratégica.

Os contributos dos estudos mais recentes da comunicação organizacional colocam-na no âmago da vida das organizações. Não só a comunicação ganhou um estatuto de indispensável, nos instrumentos de gestão, segundo Van Riel (1995), como passou, para Taylor (1993), a ser entendida como uma forma de architectar as organizações. Isto significa que a comunicação não pode ser reduzida a um simples fenómeno que ocorre nas organizações, como a simples troca de informações. Tem de ser entendida como algo “criador” da própria organização (Taylor, 1993, Taylor & Every, 2000; Deetz, 2001).

Taylor (1993) refere que, ao nível mais elementar, o propósito de uma organização é coordenar os esforços de pessoas que trabalham em tarefas colectivas, que foram separadas num conjunto de várias actividades especializadas.

A coordenação é obtida pelo «*processo contínuo de comunicação que introduz sentido às circunstâncias em que as pessoas colectivamente se encontram e dos acontecimentos que os afectam*» (Taylor & Every, 2000, p. 58). A comunicação é, assim, a «*cola*» de uma organização, portanto uma «*organização produtiva é, antes tudo, um bom sistema de comunicação*» (Taylor, 1993, p. 34). Por isso Taylor (1993, 2000) advoga que não é possível compreender uma organização sem compreender o processo pelo qual ela se organiza e constrói, isto é, a comunicação.

A perspectiva de Taylor (1993) é, no entanto e ainda, uma visão da comunicação pensada do ponto da eficácia organizacional. Há outras abordagens que entendem a comunicação como uma forma de explicar as organizações. Deetz (2001) defende que, à semelhança de outras disciplinas, como a psicologia, a sociologia ou a economia, que são capazes de explicar um conjunto de processos organizacionais, a comunicação pode ser encarada como uma forma distinta de explicar as organizações ou de pensar as organizações. Deste ponto de vista, a comunicação é usada para explicar a produção de estruturas sociais, estruturas psicológicas, o conhecimento, entre outros processos organizacionais. Deetz (2001) recusa que a comunicação seja mais um fenómeno, como outros dentro das organizações, ao serviço da eficácia organizacional e defende que a comunicação seja uma grelha de análise e de estudo das organizações e dos fenómenos que as afectam. Deste ponto de vista, Deetz (2001) explica que, em vez de se construir uma “teoria da comunicação organizacional”, seria mais correcto dizer que se tem de construir uma “teoria comunicacional das organizações”.<sup>5</sup>

Entende-se que estas reflexões elevam a comunicação a um patamar que não é, ainda, comum entre profissionais e académicos. Um patamar que vem colocar a comunicação numa dimensão realmente estratégica no contexto organizacional. Para estes autores, a comunicação não é, exclusivamente, um fenómeno que ocorre na organização, ou uma ferramenta que os gestores utilizam para atingir a eficácia organizacional. A comunicação é uma forma de explicar e compreender as organizações, na medida que não é possível separar as duas realidades.

### **A ênfase na comunicação estratégica das organizações**

O exercício que se realizou procura sustentar que a comunicação no contexto organizacional pode e deve efectivamente ultrapassar as abordagens limitativas e normativas. Isto implica que aqueles que lidam com a comunicação das organizações não podem assumir-se ou ser olhados como meros transmissores de informação, mas como intérpretes da realidade organizacional e parceiros estratégicos na construção dessa realidade. Espera-se desses profissionais um

duplo papel: o de contribuir para os objectivos da organização, juntamente com outras áreas como a gestão financeira, a gestão de produção ou a gestão de recursos humanos e, também, o de ajudar na compreensão dos fenómenos das organizações, na perspectiva da sua teorização.

Apesar deste percurso, a natureza estratégica da comunicação nas organizações não tem sido, ainda, suficientemente enfatizada (Moss & Warnaby, 1998; Argenti, Howell & Beck; 2005; Hallahan, K., *et al.*, 2007; Kunsch, 2007). Esta desatenção faz com que a comunicação continue a ser praticada numa perspectiva meramente tática e de curto prazo pelas diferentes disciplinas

Face à insuficiência de ênfase na dimensão estratégica das múltiplas designações atribuídas à comunicação das organizações, considera-se ser pertinente a apresentação de uma proposta que contribua de forma decisiva para essa ênfatização. Neste sentido, sugere-se que os conceitos – comunicação, estratégia e organização – sejam “empareirados” de forma indissociável na designação “comunicação estratégica das organizações”. Uma designação que apresenta várias vantagens: pode ser a chave para ultrapassar as limitações aqui descritas relativas à incapacidade de as relações públicas agregarem as diferentes manifestações comunicacionais das organizações; permite libertar os profissionais da comunicação estratégica das organizações da “clausura” do modelo de gestão das relações públicas, assim como contornar a herança pejorativa que a designação relações públicas possui em Portugal; possibilita integrar os contributos provenientes da disciplina comunicação organizacional, ultrapassando a controvérsia sobre em que domínio deve ser colocado (na comunicação de massa ou nos estudos de administração); por fim, é uma designação suficientemente abrangente que permite contemplar as múltiplas disciplinas provenientes da fragmentação, ultrapassar os efeitos nefastos da mesma e adaptar-se aos diferentes modelos que os teorizadores da comunicação vêm apresentando nas últimas décadas.

A opção pela denominação “comunicação estratégica das organizações” deverá contribuir para o reconhecimento do valor estratégico da comunicação. Ou seja, *«ultrapassar o tratamento que a maior parte das vezes não vai além da articulação básica para o processo de gestão estratégica (...) ou no plano tático, de primeiro suporte às estratégias de marketing das organizações»* (Moss & Warnaby, 1998, p. 131/132). Como defende Poupinha (2005, p. 611), às acções de comunicação poderá ser atribuída *«relevância estratégica no âmbito de uma concepção estratégica do valor da organização, enquanto entidade assumida e reconhecida no seio da rede de relações em mercados/sociedades, assumindo os seus valores e traços identitários de modo a ganhar*

---

*a relevância social e de mercado*». Mas não só, como argumenta Argenti *et al.*, (2005), ajudará a compreender que as práticas comunicacionais contribuem diariamente para a implementação da estratégia corporativa. Ou na perspectiva de Van Riel e Fombrun (2007, p. 2), permite colocar a comunicação «*no coração da performance organizacional*».

Falar em comunicação estratégica das organizações significa que a «*comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento*» (Argenti *et al.*, 2005, p. 83). Ou seja, é impossível dissociar a comunicação da estratégia da organização, como a “cola” que Taylor (1993) defendia.

A comunicação estratégica das organizações é encarada não só como instrumento de implementação da estratégia organizacional comunicando-a, mas também uma forma de interpretar as atitudes dos alvos dessa estratégia. É este entendimento que é reforçado por Kunsch (2007, p 48): «*a comunicação não pode ser considerada como um mero instrumento ou transmissão de informações, mas como um processo social básico*».

Nesse papel estratégico, Van Riel (1995) defende que a comunicação desempenha duas grandes funções: função “janela” e função “espelho”. Através da função janela, os profissionais da comunicação estratégica têm de executar a política de comunicação em termos de mensagens que descrevam todas as facetas da organização de uma forma transparente e atractiva. Por outro lado, têm a responsabilidade de antecipar os resultados, ou seja, as mudanças desejadas pela organização nos alvos dessas mensagens. Por “função espelho” entende-se que os responsáveis pela comunicação têm a tarefa de monitorizar os desenvolvimentos nos ambientes relevantes para a organização, no sentido de antecipar consequências para a política de comunicação da organização. Essas tarefas são a detecção de mudanças de atitude dos “stakeholders” relevantes, a avaliação de futuras tendências de gestão e, principalmente, actualização sobre as mudanças de clima organizacional. Ou seja, reforçar o trabalho de pesquisa nos ambientes pertinentes para a organização, tanto internos como externos.

Para Argenti *et al.*, (2005), uma organização possui efectivamente uma visão estratégica da comunicação quando preenche vários requisitos. Em primeiro lugar, a comunicação deve estar ao mais alto nível de gestão: «*a comunicação não é propriedade do departamento de comunicação*» (Argenti *et al.*, 2005, p. 88). Isto significa que os gestores de topo têm de querer comunicar e que o façam efectivamente. A «*falta de preparação dos gestores de topo para desempenharem um papel especial de representação, quer junto das audiências internas, quer externas*» é,

aliás, considerada preocupante (Van Riel & Fombrun, 2007, p. 14). Em segundo lugar, a comunicação deve ser encarada numa perspectiva integrada nas suas diferentes variáveis para assegurar a integridade da identidade da organização e das suas marcas. Há que prestar atenção aos detalhes para que a comunicação não seja percebida como sendo emitida de múltiplos emissores que não estão articulados entre si. Em terceiro lugar, a comunicação deve ser orientada para o longo prazo, da mesma forma que o marketing ou outros aspectos da gestão. Só este cariz permitirá um ajuste de valores mais forte e uma comunicação mais proactiva que reactiva. Por último, os profissionais da comunicação estratégica das organizações têm de possuir amplos conhecimentos de gestão. Estes têm de falar a mesma linguagem que os executivos de outras áreas e ter profundos conhecimentos sobre o negócio da organização e sobre a sua estratégia. Tal significa que, se os gestores e estratégias organizacionais têm de perceber de forma decisiva a importância da comunicação, os profissionais da comunicação estratégica terão de ter competências que lhes permita discutirem, em pé de igualdade, com as outras áreas funcionais da organização, ajudando a definir a sua estratégia.

### **Da fragmentação até à integração estratégica da comunicação**

A fragmentação do campo da comunicação conduziu à existência de múltiplos e especializados emissores de mensagens a partir das organizações. Quando esses emissores não estão explicita e estrategicamente coordenados, a comunicação é incoerente e tem implicações negativas tanto ao nível da actuação interna, como externa da organização. A descoordenação causa, entre outros, graves riscos em termos de eficiência das organizações e, sobretudo, em termos reputação das organizações (Van Riel, 1995).

Face a isto, é essencial reduzir o volume de comunicações pouco consistentes que vem sendo produzido pelas diferentes especialidades e especialistas de comunicação ao serviço das organizações. Para ultrapassar a fragmentação, incapaz de responder às necessidades comunicacionais das organizações, a procura centra-se em *«formas de promover a coordenação entre os diferentes especialistas envolvidos na actividade comunicacional das organizações»* (Van Riel & Fombrun, 2007, p. 6). Trata-se, portanto, de ajustar essas diferentes formas de comunicação desenvolvidas por uma organização como um todo, o que exige uma política adequada de comunicação, contribuindo de forma positiva para a imagem favorável de cada componente individual da organização e, por consequência, para a performance global da organização (Van Riel, 1995).

Na exigência de coordenação das diferentes variáveis de comunicação parece

---

ser consensual a designação de “comunicação integrada” (Kapferer, 1994; Van Riel, 1995; Kunsch, 2003, 2007; Argenti *et al.*, 2005; Van Riel & Fombrun, 2007).

O conceito de integração não é, contudo, um conceito recente. As primeiras tentativas de integração foram feitas, ainda na década de 1950, no domínio do marketing, no seguimento do que era a integração dos 4 P's desta disciplina, mas, também, da integração do mix de comunicação de marketing. Desde há muito que Kotler (2006, p. 506) recorre à definição da “American Association of Advertising Agencies”, para explicar a comunicação integrada de marketing como um conceito de planeamento *«que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação - por exemplo, propaganda geral, resposta directa, promoção de vendas e relações públicas – e combiná-las para fornecer clareza, consistência e impacto máximo de comunicação por meio da integração de mensagens»*. Apesar deste conceito não ser novo em termos teóricos, a sua assimilação não foi totalmente obtida, nem no domínio da comunicação de marketing, nem no contexto das organizações, nem das consultoras. A discussão da aplicação desta filosofia em todas as dimensões da comunicação e a sua aplicação em toda a estrutura organizacional entrou no léxico, apenas, a partir da década de 1990. Foi a partir desse período que, do somatório de actividades isoladas, se evolui para um processo integrado de relacionamento com os públicos que interessam a uma organização (Cota, 2007).

Van Riel e Fombrun (2007, p.6) definem comunicação integrada como *«um processo para construir um completo e coordenador sistema de comunicação dentro da organização»*. Por seu lado, Kunsch (2007, p.48) defende mesmo que deve ser encarada como uma filosofia: *«a adopção por parte das organizações de uma filosofia da comunicação integrada»*, para além de ser mais abrangente é assim que ela assume a dimensão estratégica.

Uma visão integrada da comunicação implica, ainda, ter em conta que os diferentes objectivos da comunicação devem concorrer para uma identidade unificada da organização. Implica que, face às audiências cada vez mais diversificadas, os diferentes destinatários devam receber os conteúdos e mensagens de forma articulada e integrada (Kapferer, 1994; Argenti *et al.*, 2005). Mas o que é que estes autores procuram integrar?

O “mix” elaborado por Kunsch (2003) remete a integração para o seu “composto da comunicação organizacional”, com as seguintes áreas: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional. Para a autora, apesar das diferentes especificidades de cada área, só é possível uma visão integrada deste mix.

Também para Argenti *et al.*, (2005), o conceito de comunicação estratégica é indissociável do conceito de integração. Embora de forma menos pormenorizada e com alguma incoerência relativamente ao que tradicionalmente é considerado uma técnica ou um canal de comunicação<sup>6</sup>, a comunicação estratégica integrada diz respeito às seguintes funções: relações com os “media” para gerir as relações públicas e gestão de crise; a comunicação interna, para construir consensos internos; as relações com a comunidade; relações com o governo buscando a concordância de acordo com as expectativas sociais, através dos esforços de lóbi; a comunicação de marketing com o objectivo de fomentar as vendas e construir imagem.

As análises de Argenti *et al.*, (2005) e sobretudo de Kunsch (2003, 2007), para além de reforçarem a importância da integração, têm a vantagem de demonstrar a variedade de formas que a comunicação estratégica dispõe para ser efectiva. No entanto, falta-lhes destacar o elemento que, de forma explícita, permita essa integração do ponto de vista prático. Essa resposta vem do modelo apresentado por Van Riel (1995).

Para Van Riel (1995), o processo coordenador do sistema integrado faz-se através do que ele designa de comunicação corporativa e que integra três níveis de comunicação: de gestão, de marketing e organizacional. Por corporativa, entende-se uma abordagem coerente para desenvolver a comunicação nas organizações, onde os diferentes especialistas podem, para racionalizar as suas próprias actividades de comunicação, adoptar um quadro de referência central e coordenado estrategicamente (Van Riel & Fombrun, 2007). Este é um ponto de vista que convida os diferentes especialistas a focarem-se primeiro e, principalmente, nos problemas da organização como um todo e só depois nas particularidades de cada especialidade de comunicação para contribuir para a resolução desses problemas.

Para Van Riel (1995), o primeiro “cluster” é aquele que assume o carácter mais estratégico, uma vez que diz respeito à comunicação entre o nível de gestão mais alto das organizações e as suas audiências. O autor atribui particular importância à actuação dos gestores de topo neste nível de comunicação. Para ele, é fundamental que esses gestores se empenhem e estejam preparados para desempenhar o papel de representação, tanto junto das audiências internas como externas. Tradicionalmente, os gestores têm as funções de planear, coordenar, organizar, comandar e controlar. Uma visão funcionalista, portanto. Todavia, essas tarefas implicam, também, capacidade de persuasão junto dos indivíduos que integram a organização, não só para transmitir autoridade, mas também para obter cooperação. Ao assumirem um papel mais activo, em termos comunicacionais,

podem desenvolver uma visão partilhada da organização, dentro desta, e imprimir confiança na sua liderança, assim como iniciar e gerir processos de mudança e fortalecer a identificação dos empregados com a organização. Para além disso, acresce que a responsabilidade pelos trajectos de comunicação através de todos os níveis da organização é desses, mas também dos gestores intermédios. Por isso, os gestores de topo têm de ser capazes de comunicar a visão da organização para conseguirem o apoio dos “stakeholders”, tanto internos como externos. São estes que têm a principal responsabilidade de transmitir consistência para os diferentes tipos de comunicação da organização e integração com os diferentes níveis de comunicação e mensagens transmitidas. Assumem, simultaneamente, um papel activo e simbólico (Van Riel, 1995).

O segundo “cluster”, a comunicação de marketing, envolve todas as formas de comunicação que suportam as vendas dos produtos, serviços e marcas. Van Riel (1995) defende que, neste domínio, a publicidade é ainda a disciplina mais relevante com vista à persuasão dos públicos alvo. Mas o autor inclui neste “cluster” o marketing directo, a promoção de vendas, o patrocínio e a venda pessoal. Este mix comunicacional de Van Riel (1995) é bastante conservador e quase uma réplica da tradicional proposta do mix de comunicação de marketing. Tem, no entanto, a particularidade de não incluir as relações públicas, retirando-as, assim, da alçada do marketing. Contudo, a sua escolha não reflecte a influência que as novas tecnologias teriam, nas décadas seguintes, sobre as formas de comunicação elaboradas ao serviço dos objectivos de marketing. A abordagem do autor tem, no entanto, o pormenor de explicitar que, neste caso, a organização possui um maior controlo, uma vez que escolhe ou evita alvos dessas mensagens em função do interesse comercial que esses possuem para a estratégia organizacional. Esse controlo é um dos principais elementos diferenciadores do 3º “cluster” “comunicação organizacional” definido por Van Riel, (1995). Aqui, pelo contrário, é o exterior que, normalmente, pressiona a organização para revelar informação que, de outra forma, não seria feito. Esta componente integra disciplinas como as relações públicas, “public affairs”, relações com investidores, publicidade institucional, comunicação ambiental, comunicação interna. Esta heterogeneidade de actividades da comunicação organizacional tem, segundo Van Riel e Fombrun (2007), quatro características comuns: 1ª- está destinada às audiências corporativas (“shareholders”, jornalistas financeiros, analistas de investimentos, reguladores e legisladores); 2ª- tem uma perspectiva de longo prazo e não se destina a gerar directamente vendas e, por conseguinte, requer um estilo diferente de comunicação, comparado com a comunicação de marketing; 3ª- não são permitidos os exageros e excessos, isto é, exige-se mais formalismo, menos

adjectivação e mais sobriedade das mensagens produzido no âmbito deste “cluster”; 4ª- ao contrário da comunicação de marketing, na comunicação organizacional é menos óbvia a tentativa de influenciar comportamentos dos grupos dos quais a organização depende, uma vez que esta tem por objectivo criar um posicionamento mais favorável para mesma (Van Riel, 1995).

### **Princípios orientadores da integração estratégica da comunicação**

Mas em que medida é que estas diferentes tipologias teoricamente descritas como desejáveis, são aplicáveis na prática? Quer Kunsch (2003, 2007), quer Argenti *et al* (2005) fazem referência à importância da integração para a identidade e imagem da organização, mas Van Riel (1995) vai um pouco mais longe. O autor defende que, do ponto de vista do modelo que ele apresenta, a filosofia básica seria dirigir a política de comunicação da organização através de um triângulo assente em três dimensões: “estratégia da organização”, “identidade da organização” e “imagem da organização”.

Estes três elementos são representativos das várias especialidades que a comunicação pode ter que assumir na actuação profissional. Deverão, portanto, ser os pontos de referência e de partida, em qualquer organização, para orientar o objectivo de integração da comunicação estratégica: *«é uma aproximação que os vários especialistas – trabalhando a partir de um quadro de referência comum estrategicamente definido - podem adoptar para racionalizar a suas próprias actividades de comunicação»* (Van Riel, 1995, p. 23). Esta sugestão não aponta para a criação de novos departamentos, novas funções ou novas profissões. Significa apenas que os diferentes especialistas de comunicação encarem a organização como um “corpo”, que removam as paredes entre as diferentes formas de comunicação e se concentrem primeiro nos problemas desse “corpo”. É a partir da compreensão do “corpo” que as funções individuais, explícitas ou implícitas, devem ser articuladas no sentido de contribuírem para a realização dos objectivos da organização.

### **Conclusão**

A análise desenvolvida permite perceber como a fragmentação do campo da comunicação das organizações, em múltiplas especialidades, contribuiu para a perda de relevância do paradigma das relações públicas, sob o qual ele começou a ser construído. Esta designação foi tendo que conviver com muitas outras centradas no carácter mais abrangente da “comunicação”.

Das novas disciplinas que emergiram, a comunicação organizacional revela

ser a que maior contributo importa para o campo. Para além disso, confirma a existência de um movimento de alteração de um paradigma mais limitado para um paradigma mais abrangente da comunicação, assim como o de reforçar o contexto onde essa ocorre: as organizações.

Por outro lado, a descrição que se faz permite perceber os esforços de elaborar diferentes concepções ou modelos, no sentido de acentuar esse carácter mais abrangente da comunicação no contexto organizacional. Mas também, ou sobretudo, demonstram o desejo de ultrapassar os efeitos nefastos da fragmentação. Consoante se fale em “comunicação global” (Kapferer, 1994); “composto organizacional” (Kunsch, 2003, 2007); “comunicação imperativa” (Argenti *et al.*, 2005), ou “comunicação corporativa” (Van Riel, 1995; Van Riel e Fombrun, 2007), as diferentes propostas vão no sentido de demonstrar que a comunicação tem de assumir um papel estratégico no contexto organizacional, através da integração.

Para a aceitação desta mudança de paradigma é nuclear o conceito de integração. Como principais vantagens da integração, a literatura aponta: o estabelecimento de uma relação transparente e credível com todos os públicos da organização; a construção de uma linguagem comum e um comportamento homogéneo; a consistência para as marcas; a conjugação de esforços de trabalho, tendo em conta a observância os objectivos gerais da organização a par dos objectivos particulares de cada sector que componham a organização.

Desta análise parece ser claro que se passou do paradigma fundador, assente nas relações públicas, para um paradigma que pretende tornar a comunicação estratégica. Perante múltiplas formas e disciplinas de comunicação há um conjunto de palavras que se tornam centrais, de entre as quais se destacam integração, transdisciplinaridade, no sentido de obter coerência e a qualidade das diferentes mensagens. Só assim é possível que a comunicação possa obter valor agregado para a dinâmica das organizações e, através de uma linguagem coerente e comum, a opinião pública possa interpretar a organização como um todo, reflectindo e manifestando opiniões positivas ou negativas sobre a mesma

Os diversos sectores devem trabalhar de forma conjunta tendo perante si os objectivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objectivos específicos de cada um e num espírito de interdisciplinaridade. Não pode haver conflitos entre as diversas actividades. Apesar das diferenças de cada área, deve existir um somatório em benefício dos diferentes públicos alvo da organização. A comunicação articulada, de forma integrada, aparece então como base estratégica de actuação para alcançar a comunicação excelente que não se limita a argumentar

ou a narrar, mas a «institucionalizar» um sentido para essas organizações (Andrade, 2003).

O exercício de reflexão realizado revela que a comunicação estratégica das organizações não é “uma mas muitas coisas”, não sendo possível encerrá-la numa definição única para responder ao que fazem. Neste sentido, os seus profissionais têm as mesmas características de transdisciplinaridade, o que lhes coloca dificuldades de reconhecimento da sua actividade específica.

## **Bibliografia**

- Andrade, R. F. (2003). *Colapsos e reparações de sentido nas organizações*. Coimbra: Minerva.
- Argenti A. P., Howel, R. A., & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *Mit Sloan Management Review*. Spring, 83-89.
- Cabrero, J. D. B., & Cabrero, M. B. (2001). *O livro de ouro das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Canfield, B. R. (1991). *Relações públicas: princípios casos e problemas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Cota, B. (2007). *Publicidade e mercados*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cropp, F., & Pincus J. D. (2000). The mystery of public relations: unravelling its past, unmasking its future. In R. L. Heath (Eds), *Handbook of public relations* (pp.189-203). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L.L. Putnam (Eds), *The new handbook of communication: advances in theory, research and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: rethinking burrell and borgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Elmer, P. (2007). Unmanaging public relations: reclaiming complex practice in pursuit of global consent. *Public relations review*, 33, 360-367.
- Grunig J. E., & Hunt T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestion 2000. (Edição adaptada por Jordi Xifra).
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: past, present, and future. In R. L. Heath (Eds), *Handbook of Public Relations* (pp.11-31). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1 (1), 3-35.
- Heath, R. L. (2000) (Eds). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hoy, P., Raaz, O., & Wehmeier, S. (2007). From facts to stories or from stories to facts? Analyzing public relations history in public relations textbooks. *Public Relations Review*, 33, 191-200.
- Kapferer, J.N. (1994). *Marcas: capital da empresa*. Lisboa: Edições CETOP.
- Kim, S., & Reber, H. B. (2008). Public relations place in corporate responsibility: practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34, 337-342.
- Kotler, P. (2006). *Administração de marketing* (12ª Ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kunsch, M. K. (2007). Comunicação na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo e Pensamiento*. 51, 26, Julho/Dez. Consultado em Novembro de 2009, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci_arttext)
- Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4ª Ed.). São Paulo: Summus Editorial.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L., (Eds) (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moss, D., & Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4, 131-140.
- Pieczka, M., & L'Etang, J. (2000). Public relations and the question of professionalism. In R. L. Heath (Eds), *Handbook of public relations* (pp. 223-237). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Poupinha, L. (2005). Panoramicom: elementos para a compreensão do valor da ideia de panoptismo em comunicação estratégica/relações públicas. *Actas do VI LUSOCOM , Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Covilhã: Universidade da Beira Interior. Editado em CD-Rom.
- Putnam L., & Casali A. M. (2009). A brazilian story on the development of organizational communication. *Management Communications Quarterly*, 22, 642-647.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação na Universidade do Minho, 1974-*
-

2006. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação. Consultado em Junho de 2010, <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>
- Ruão, T. (2004). O estado da arte em comunicação organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação. *Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Covilhã: Universidade da Beira Interior. Editado em CD-Rom.
- Taylor, J.R. (2005). Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. *Estudos*, 6, 9-16. Revista Semestral do Curso de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo. Consultado em Março de 2010, <http://www2.metodista.br/agenciarp/entrevista.pdf>
- Taylor, J. R., & Every, E. V. (2000). *The emergent organization: communication as it site and surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, J. (2007). *Essentials of corporate communications*. New York: Routledge.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Walter, J. (1995). *Directeur de communication: les avatars d'un modèle professionnel*. Paris: L'Harmattan.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.

## Notas

- 1 Entende-se por “issue” uma controvérsia, algo que gera pontos de vista antagónicos ou pelo menos diferentes e que requer a procura de um entendimento, de uma negociação de significados em contexto de incerteza.
- 2 Esta estratégia permite encontrar a melhor solução possível e permite criar um clima de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre os implicados, ou seja, entre a organização e os seus públicos.
- 3 O objectivo foi explicar a evolução das práticas de relações públicas, numa perspectiva diferente da que era feita até aí. Até à década de 1970 essa evolução era feita sobretudo a partir de biografias dos seus praticantes (Grunig, 2001).
- 4 Comparando obras pode observar-se essa evolução. Na obra de Canfield (1991) “Relações Públicas: Princípios Casos e Problemas” (publicada originalmente na década de 1960) são referidos cerca de uma dezena de públicos. No livro de Cabrero e Cabrero (2001), “O Livro De Ouro Das Relações Públicas”, é possível identificar uma

lista com mais de vinte públicos, com a referência de que está incompleta.

- 5 No original: “Theory of Organizational Communication – Communication Theory of Organizations”.
- 6 Para estes autores, as relações públicas são consideradas um objectivo e o lóbi é descrito como um canal de transmissão.

### **Correspondência**

**Rosa Maria Campos Sobreira**

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais

Escola Superior de Educação

Praça Herois de Ultramar

3000-329 Coimbra

rsobreira@esec.pt