



PROCESSOS E DINÂMICAS DO PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Márcio Simeone Henriques





PROCESSOS E DINÂMICAS DO PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Márcio Simeone Henriques



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Reitora: Sandra Regina Goulart Almeida
Vice-Reitor: Alessandro Fernandes Moreira

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Diretora: Thais Porlan de Oliveira
Vice-Diretor: Rogério Duarte do Pateo

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Coordenador: Carlos Frederico de Brito d'Andréa
Sub-Coordenadora: Ana Carolina Vimieiro

SELO EDITORIAL PPGCOM

Bruno Souza Leal
Juarez Guimarães Dias

CONSELHO CIENTÍFICO

Ana Carolina Escosteguy (PUC-RS)
Benjamim Picado (UFF)
Cezar Migliorin (UFF)
Elizabeth Duarte (UFSM)
Eneus Trindade (USP)
Fátima Regis (UERJ)
Fernanda Duarte (NCSU/EUA)
Fernando Gonçalves (UERJ)
Frederico Tavares (UFOP)
Iluska Coutinho (UFJF)
Itania Gomes (UFBA)
Jorge Cardoso (UFRB | UFBA)

Kati Caetano (UTP)
Luis Mauro Sá Martino (CasperLíbero)
Marcel Vieira (UFPB)
Mariana Baltar (UFF)
Mônica Ferrari Nunes (ESPM)
Mozahir Salomão (PUC-MG)
Nilda Jacks (UFRGS)
Renato Pucci (UAM)
Rosana Soares (USP)
Rudimar Baldissera (UFRGS)

Esta obra foi selecionada pelo Conselho Editorial do Selo
PPGCOM/UFMG após avaliação por pareceristas ad hoc.

O acesso e a leitura deste livro estão condicionados ao aceite
dos termos de uso do Selo PPGCOM/UFMG, disponíveis em:
<https://seloppgcom.fafich.ufmg.br/termos-de-uso/>

www.seloppgcom.fafich.ufmg.br
Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627, sala 4234, 4º andar
Pampulha, Belo Horizonte - MG. CEP: 31270-901
Telefone: (31) 3409-5072

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

H524p Henriques, Márcio Simeone.
Processos e dinâmicas do planejamento em relações públicas e comunicação organizacional [livro eletrônico] / Márcio Simeone Henriques.
- 1. ed. - Belo Horizonte, MG : Fafich/Selo
PPGCOM/UFGM, 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-85915-41-0

1. Comunicação organizacional. 2. Relações públicas -Planejamento.
3. Estratégias de comunicação. 4. Organizações - Comunicação. 5. Ensino superior - Comunicação. I. Título.

CDD 659.2

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

<https://doi.org/10.64275/ms23rp04>

CRÉDITOS DO E-BOOK

© PPGCOM/UFGM, 2025.

CAPA E PROJETO GRÁFICO

Atelier de Publicidade UFGM

Bruno Guimarães Martins

DIAGRAMAÇÃO

Daniel Borges

Iara Mendes dos Santos

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Bruno Guimarães Martins

Daniel Melo Ribeiro

Tiago Barcelos Pereira Salgado

COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

Hannah Luiza Patrocínio Baudson

Ettore Stefani de Medeiros

ASSISTENTE EDITORIAL

Rannysom da Silva de Moura

Apoio:



■ SUMÁRIO

PRÓLOGO	9
CAPÍTULO 1	
O processo racional de solução de problemas	19
CAPÍTULO 2	
O planejamento na racionalidade organizacional	33
CAPÍTULO 3	
O planejamento sistêmico da comunicação	43
CAPÍTULO 4	
Os problemas de comunicação	63

CAPÍTULO 5	
O composto imagem/reputação	77
CAPÍTULO 6	
O mapeamento dos públicos	117
CAPÍTULO 7	
Níveis de planejamento: político, estratégico, tático e logístico	167
CAPÍTULO 8	
A pesquisa e o diagnóstico	215
CAPÍTULO 9	
A composição das ações	247
CAPÍTULO 10	
A avaliação	265
Epílogo	283
Notas	289

I PRÓLOGO

A ideia de escrever um livro didático sobre relações públicas sempre povoa a mente de quem se dedica à formação nesta área. Mas constitui um desafio imenso, a meu ver. Isso porque facilmente os conhecimentos reunidos, didaticamente organizados e apresentados, facilmente tendem a se tornar uma doutrina para as suas práticas. É isso mesmo, afinal, que informa a base de qualquer profissão. Mas esta, a das Relações Públicas, talvez seja uma profissão incomum. E sua dinamicidade provavelmente acarreta uma dificuldade de capturar a sua melhor forma de fazer em esquemas mais rígidos e duráveis. Tanto é assim que os esquemas prescritivos mais importantes na literatura que indica o que é Relações Públicas, seus elementos centrais e seus modos de bem fazer se tornaram quase todos defasados, em prazo menor ou maior. Culpa das transformações sociotécnicas, políticas, econômicas e culturais muito rápidas na atualidade? Sim, mas não só. Arrisco dizer que também se deve a algo intrínseco a este tipo de atividade — o seu caráter extrema-

mente moldável às circunstâncias e totalmente reflexivo: a um só tempo espelha o contexto social e o transforma profundamente.

Em anos mais recentes de desenvolvimento teórico e conceitual, o meio acadêmico desenvolveu um pensamento crítico sobre a comunicação e suas atividades profissionais, bem como sobre todos os processos que envolvem as interações no contexto das organizações. Isso também alterou as ofertas e demandas de materiais de cunho mais didático que dessem as grandes balizas de formação. Não é sem razão que obras como o Curso de Relações Públicas, de Cândido Teobaldo de Souza Andrade (Andrade, 1970) já se tenham perdido junto com outros autores nacionais e estrangeiros. Depois das obras das décadas de 1960 e 1970, novas gerações também elaboraram manuais, mas os maiores destaques foram para uma produção ao mesmo tempo conceitual e prática. Com frequência abordaram aspectos específicos, como é o caso do planejamento em relações públicas e comunicação organizacional. A obra brasileira principal na qual minha geração foi formada foi, sem dúvida, a de Margarida Kunsch. A primeira edição do seu livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” foi publicada em 1986 (Kunsch, 1986). Era fruto de sua dissertação de Mestrado, na Universidade de São Paulo, sob orientação do Prof. Cândido Teobaldo. Desnecessário dizer a quem é da área a magnitude e importância deste trabalho, depois revisto e atualizado e com várias reedições até hoje, comprovando que se tornou a grande referência não só para o planejamento, elemento central da profissão, como para uma visão sistêmica dos processos de RP nas organizações. Depois de dizer isso, escrever e publicar um livro sobre o planejamento parece ser uma grande ousadia. Com grande admiração pela professora Margarida, a quem tenho, de resto, enorme gratidão, não tenho nenhuma pretensão de rever seu trabalho, nem de contrapô-lo, mas de somar. Afinal, seguimos utilizando seu livro e muitas de suas outras obras no processo formativo. E o que há de se somar é uma experiência que, a esta altura, já alcança mais de 35 anos em sala de aula, a maior parte dedicada, no ensino, ao planejamento. Nas disciplinas práticas e teóricas acumulei muitas reflexões e fui desafiado a explicar de modo

coerente e bem aplicável a diversas situações e contextos as lógicas e as dinâmicas do planejamento. Sempre considerei, de fato, que está na função de planejamento o cerne da prática contemporânea das relações públicas e da comunicação organizacional.

Reconhecer este papel central não significa, contudo, que a elaboração de planos, projetos e programas tenha que ser reificada. Ao contrário do foco nesses produtos, sempre tive a noção do planejamento como um processo lógico e aberto. A sua importância está em como identificamos e reconhecemos os problemas de comunicação e na forma como concebemos racionalmente modos de intervenção sistemática nas relações entre organizações e públicos. Mas a questão ainda vai mais além: trata-se do elemento cognitivo que sustenta a prática de RP. Imagino que alcançar esta compreensão é mais importante que gerar modelos de como planejar, o que engessa em fórmulas prontas o processo mesmo de conhecer e criar soluções.

Desenvolver isso em programas de curso me levou a buscar os meios para alcançar junto com as classes alguma compreensão mais global sobre o raciocínio envolvido nos processos de planejamento. O que sempre me encantou é mesmo a possibilidade de ver as lógicas, os movimentos e estimular o pensamento. Porém, se engana quem vê no planejamento de comunicação apenas a racionalidade instrumental. É certo que a inserção “canônica” do planejamento no ambiente administrativo das organizações se deu a partir da hiper-racionalidade da empresa capitalista e que, transposto à comunicação, ele toma essa característica instrumental. Porém, compreensão mais profunda e aberta dos processos de comunicação, sob o prisma relacional, em vez de meramente informacional, impõe outras formas de ver e de conceber o ato de planejar, as estratégias e, sobretudo, o que há na dimensão política e institucional dessa ação.

Um dia aprendi que o planejamento de comunicação não é uma tarefa única e pontual, mas processo contínuo. Essa permanência faz com que um plano ou programa seja apenas um marco definido num tempo lógico estendido onde se deve estar sempre identificando proble-

mas para resolvê-los, mas sempre tendo em vista perspectivas de longo prazo (caso contrário, incorreríamos somente numa reatividade improvisada). As definições de relações públicas sempre insistem na planificação, mas também incorporaram a ideia de um esforço deliberado, sistemático e contínuo. Nada contra uma visão intuitiva e menos ainda contra as improvisações. Elas são importantes e úteis. Mas os sistemas institucionais não funcionam nesta base e não podemos ter uma visão ingênua sobre o complexo institucional que orienta nossas sociedades e dá forma ao poder, seja do Estado, seja das grandes corporações.

Conhecer essas lógicas e dinâmicas, no que tem de mais estratégico, é, portanto, condição essencial para uma visão crítica e tem implicações éticas profundas. Uma noção superficial e corriqueira de estratégia a naturaliza. Num mundo em que tudo pode ser — ou pretende ser — estratégico, tendemos a normalizar práticas que deveriam estar sempre sob exame dos seus limites éticos. Aliás, à compreensão de estratégia é fundamental dedicar um bom espaço. É um dos níveis de planejamento, inseparável de outros com os quais mantém uma relação recursiva: o político, o tático e o logístico. São codependentes, mas é no nível estratégico que se depositam as maiores apostas, ao menos no discurso das organizações, onde alcançou um *status* quase supremo.

Percebi desde logo que não era fácil ensinar estratégia e pensamento estratégico. E isso sempre levava a uma literatura da área de administração e de marketing, bem vasta, mas que não atendia a todas as necessidades de nosso curso. Registro neste livro o que fui capaz de explicar melhor até agora, não para os propósitos da ciência da guerra, obviamente, mas para como isso pode fazer sentido nos processos de comunicação. Não pretende ser — e não será — uma explicação completa, mas a abertura de uma janela de oportunidades compreensivas que podem ir daí para além. Mas tudo é tentativa e, pedagogicamente, não dá para garantir certezas, mas ficamos felizes de oferecer caminhos.

Já explanei que é sempre uma tentação escrever um livro didático quando se acumula a experiência de ensinar certos conteúdos. Mas não há que pensar que este tipo de obra seja apenas uma seleção e organização funcional desses conteúdos, devidamente postos em termos simples e objetivos, ou como diríamos antigamente, devidamente “mastigados”. Já envolve advertir que o que está inscrito aqui implica também metodologias de ensino-aprendizagem. Outro ponto a esclarecer é que o que torna esse livro, de cunho essencialmente teórico, uma obra didática não é necessariamente um desenho instrucional que construa pontes e atalhos para o raciocínio. Também seria um formato válido, mais próximo dos manuais, portanto. É comum que se exija uma profusão de exemplos e de análises de casos. Não é, contudo, minha opção e a explico: primeiro, estou preocupado mais em construir o pensamento que em desconstruir casos; segundo, porque exemplos mais estritos e análises de casos são melhores quando se trata de apresentar e discutir boas práticas; terceiro porque ao seleccioná-los e apresentá-los corremos o risco de elegê-los como paradigmas; quarto porque as práticas hoje se renovam com muita rapidez e com frequência os exemplos e casos vão-se tornando defasados. Aliás, em um capítulo que publiquei (Henriques, 2021) discuti a dificuldade em relação à casuística de relações públicas e comunicação organizacional, já que muito raramente temos acesso a todos os aspectos verdadeiramente estratégicos, cobertos de segredo e menos ainda nos são dados a conhecer completamente os elementos e fatores dos casos perturbadores de fracasso.

Minha intenção, portanto, foi me ater ao que há de mais permanente, se é que se pode dizer isso no mundo das impermanências da comunicação digital. Não me esquivo de apresentar exemplos quando acho necessário ou mesmo buscá-los como referência histórica. Porém, recorro mais a exemplos genéricos. Mas recomendo muito que as perspectivas teóricas apresentadas sejam fortalecidas, em seu uso de sala de aula, dos mais ricos, vívidos e atuais casos exemplares. Dispensio totalmente aqui a formulação

de modelos a serem aplicados, da mesma forma ressaltando seu papel e importância e deixando a tarefa para quem tem melhores competências nisso.

Às justificativas e advertências até aqui apresentadas devo acrescentar uma nota sobre as perspectivas teóricas gerais que guiaram, ao longo dos anos, as minhas formulações. É evidente que a primeira fonte é a própria literatura sobre relações públicas e propaganda. Além do que já mencionei antes, o percurso pelo acervo nacional e internacional, desde as referências mais antigas e mesmo pelos manuais e abordagens mais funcionalistas foi o que permitiu compreender em profundidade as relações públicas como atividade e como profissão. Mas, como costumava dizer nas minhas primeiras preleções das disciplinas específicas que ministrei, gosto de pensar nas relações públicas não somente como atividade ou profissão, mas também, e principalmente, como fenômeno. Nesta qualidade, o que é preciso desvendar é um complexo e intrincado conjunto de relações que envolvem os públicos e a opinião pública na sua interação com as instituições e que orienta experiências e comportamentos. Colocar desta forma é reconhecer que as relações públicas não são um fenômeno exclusivamente organizacional, efetivado técnica e administrativamente. Considerando que seu foco são os públicos e a opinião pública, são, portanto, fenômeno de ordem comportamental, cujo impacto na sociedade é principalmente político e cultural. Sejam quais forem as perspectivas adotadas e as visões sobre as suas práticas, sempre convergimos para um ponto focal que é relativo à influência das organizações/instituições sobre o comportamento humano, individual e coletivo, segundo as expectativas desses entes. O que se deseja estimular e induzir não são simplesmente ações imediatas de preferência política e de consumo, efetivadas no voto ou na compra. Os mecanismos das relações públicas e da propaganda vão muito além disso, numa camada onde está em jogo a aceitação social - das instituições, das políticas, dos produtos, constituindo todo um complexo sistema de legitimação, onde as manifestações de preferência são apenas uma parte das expectativas

e precisam estar associadas a sofisticados processos de justificação pública. É nisso que reside o seu caráter ideológico.

Os primeiros quatro capítulos tratam do planejamento, de modo geral, como atividade racional de solução de problemas e como este processo se aplica às organizações contemporâneas. Nele incluí um capítulo sobre a visão sistêmica do planejamento que, na verdade, é um artigo escrito há muito tempo, fruto de minhas primeiras reflexões sobre o assunto, que foi apresentado no Congresso da Intercom (Henriques, 1998). Com base nele, fiz uma atualização, já que ele trata fundamentalmente de uma abordagem epistemológica que desde então me acompanhou, calcada na visão de sistemas e da complexidade. Interessante que o artigo, publicado apenas nos anais, me surpreendeu por ter sido muito usado didaticamente por colegas por bastante tempo e citado em vários trabalhos. Considerei muito importante, portanto, retornar a esses fundamentos.

Em seguida, trato das duas principais variáveis que considero básicas para o planejamento de relações públicas — a imagem e os públicos. Elas não são isoladas, na verdade precisam ser tomadas uma em função da outra, reflexivamente. A ênfase, no que diz respeito aos públicos, recai sobre o aspecto prático da segmentação e do mapeamento. Uma abordagem teórica mais detalhada e aprofundada sobre os públicos, em termos conceituais e sobre a sua lógica de formação e movimentação, pode ser encontrada em vários outros trabalhos meus e de colegas, realizados no âmbito do nosso grupo de pesquisa e que no capítulo são referenciadas.

Uma parte importante deste trabalho é o capítulo dedicado aos níveis de planejamento. É aí que insiro uma discussão básica sobre a estratégia, do ponto de vista sistêmico e relacional. Esta é a base sobre a qual trato tanto do ângulo conceitual quanto prático da comunicação estratégica. É muito relevante vê-la sob um viés relacionado a políticas

e valores, tanto quanto entender seus desdobramentos em ações imediatas. Ela possui, portanto, um caráter intermediário e é crucial como elemento de análise para compreender questões políticas e sociais em disputa, competições mercadológicas e o comportamento público de atores sociais. Por fim, trato de questões lógico-estruturais dos planos de comunicação, em seu esquema básico de pesquisa/diagnóstico, proposição e composição de programas de ação e avaliação. Especificamente neles, vale o que já adverti há pouco: procurei evitar formas e modelos prontos, em favor da compreensão da lógica dos processos.

Já os três últimos capítulos abordam especialmente o fazer do planejamento em suas partes ou etapas fundamentais: a pesquisa e o diagnóstico, a composição das ações e a avaliação. É evidente que a redação de planos e projetos prevê uma sequência linear entre estas partes, que fornecem a sua ossatura. Mas a sua lógica, se for tomada do ponto de vista sistêmico que adotamos, como desejo mostrar, é cíclica, ou seja, recursiva. Além disso, busco enfatizar a importância de concebermos as ações de modo articulado. Trata-se de uma composição que, para ser de fato estratégica, precisa visualizar as partes no todo e o todo nas partes.

Ao ler os capítulos deste livro poderão notar que abandonarei a escrita na primeira pessoa do singular na qual venho até agora apresentando a obra. Não se trata, contudo, de plural majestático, mas sim de adotar a linguagem comum da exposição e da colaboração em sala de aula. Afinal, é com a classe que quero dialogar. Aproveito para ressaltar dessa forma que não penso nada disso sozinho. E que a obra é devedora de muitas e muitas pessoas que cruzaram o caminho e forneceram inspirações, novas ideias e conhecimentos e trocas sem fim. Claro que uma enorme parcela é mesmo das turmas de estudantes, que implícita ou explicitamente sempre nos desafiam. Vou, então, dispensar de nomear

toda essa longa lista, certo de que cada qual poderá sentir aqui alguma contribuição.

Além de todos os agradecimentos de praxe pelo suporte à criação que se fecha e dedica à escrita de um livro, como familiares, amigos, colegas e tal, particularizo a minha gratidão ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais, do qual sou parte. Não apenas em geral, pelas oportunidades de desenvolvimento acadêmico que me proporcionou, mas também, especificamente pelo Selo PPGCOM, cujo crivo editorial entendeu de acolher essa publicação. Afinal, minha opção de publicar pelo Selo tem a ver com um reconhecimento profundo e sincero do nosso Programa, como também é uma possibilidade de fazer chegar gratuitamente às salas de aula o que aqui selecionei e organizei. Uma coleção didática como esta tem enorme importância para fazer uma ponte bastante produtiva entre a pesquisa e o ensino, entre a Graduação e a Pós.

Referências

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de Relações Públicas*. São Paulo: Atlas, 1970.

HENRIQUES, Márcio S. O Planejamento Sistêmico da Comunicação. In: *Anais do XXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Recife/PE: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 1998. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/01576a7c531b2eb70d3a791c44ee6c26.PDF>. Acesso em: 12 abr 2025.

HENRIQUES, Márcio S. Relações Públicas e suas questões. In: CARDOSO, Anita. (org.). *50 anos de histórias das relações públicas em Minas Gerais e Espírito Santo*. 1ed. Divinópolis/MG: Gulliver, 2021. p. 165-179.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

CAPÍTULO 1

O processo racional de solução de problemas

Todo planejamento é, antes de tudo, um meio lógico-racional de resolver problemas. Toda vez que nos engajamos numa atividade à qual damos este nome, significa que iniciamos um processo que aciona mecanismos lógicos mentais com algum propósito específico. Por isso dizemos que a gênese do planejamento, o que dá origem a esse processo é a existência de um problema. Mas, desde já, uma advertência: todo planejamento nasce de um problema, mas nem todo problema requer um planejamento para ser solucionado. Por isso precisamos entender o que é um problema e que tipo(s) de problema requer(em) uma ação mais racional e sistematizada.

Estas primeiras linhas já deixam entrever algumas características conceituais de planejamento com as quais trabalharemos: trata-se de um processo racional, com certo grau de sistematização e organização lógica, que tem como resultado e produto um *plano*. Os planos, seja que nome assumirem (projetos, programas etc.), concretizam e dão forma a um pensamento, mas são algo do domínio da *ação*. Fazemos planos sempre para agir sobre algum(ns) aspecto(s) da realidade. A maior parte

das soluções de nossos problemas cotidianos e a maior parte das nossas ações não exige tal concretude. Vamos resolvendo, agindo e reagindo, escolhendo alternativas de ação a partir das nossas intuições, das nossas experiências ordinárias com esquemas já codificados. E é como na frase que circula por aí atribuída a Benjamim Franklin: “viver é enfrentar um problema atrás do outro”. Assim, podemos ver a solução de problemas mais amplamente como algo central na nossa vida cotidiana, algo que preside as nossas ações e as nossas coordenações de ações com os outros. E mais, ela nos move rumo à criação, à inventividade, à descoberta.

Um famoso matemático húngaro, George Polya (1897-1985), desenvolveu uma importante teoria sobre solução de problemas, procurando entender os mecanismos racionais implicados no processo. Ele enfatiza este caráter trivial dos problemas na nossa vida:

Resolver problemas é uma atividade humana fundamental. De fato, a maior parte do nosso pensamento consciente relaciona-se com problemas. A não ser quando nos entregamos a meros devaneios ou fantasias, os nossos pensamentos dirigem-se para um fim, procuramos meios, procuramos resolver um problema (Polya, 1978, p. 139).

Para ele, “resolver problemas é uma habilidade prática, como nadar, esquiar ou tocar piano: você pode aprendê-la somente imitação e prática. [...] se você quer aprender a nadar você tem de entrar na água e se você quer se tornar um resolvidor de problemas, tem que resolver problemas” (Polya, 1981, p. ix, tradução nossa).¹ Um primeiro ponto de destaque, portanto, é que os problemas não são somente algo relativo ao pensamento, mas pertencem ao domínio das nossas ações. A solução de problemas define essa conexão permanente entre pensamento e ação.

A obra clássica de Polya (1978), “A arte de resolver problemas” vendeu mais de um milhão de cópias em 1957, ano de seu lançamento. Inovou o campo da matemática ao apresentar uma heurística de resolução de problemas específica para a área. Para ele, o processo racional de solução de problemas envolve quatro etapas fundamentais e interligadas:

1) compreender o problema, identificando claramente o que se pede, os dados disponíveis e as restrições; 2) planejar a solução, escolhendo uma estratégia adequada com base em problemas semelhantes já resolvidos; 3) executar o plano, aplicando o raciocínio lógico e os conhecimentos necessários com cuidado e precisão; e 4) revisar ou verificar a solução, avaliando se o resultado obtido faz sentido, se atende à pergunta inicial e se há outras formas de resolvê-lo.

O que ele descreve, então é bem simples e posiciona a resolução de problemas matemáticos numa lógica mental que empreendemos quando estamos diante de alguma incógnita e de algumas condicionantes que mobilizam nosso pensamento e deflagram um raciocínio. Compreender um problema é, portanto, pensar no que ainda não conhecemos e precisamos achar (a incógnita), identificando quais são os dados e as variáveis que o condicionam. Nosso processamento faz, então, com que iniciemos um processo de buscar as várias conexões que compõem o problema, para compor e estabelecer um *plano* para solucioná-lo — ao falar da construção de uma estratégia de resolução, Polya se refere também a um “plano” a ser executado. Para ele, às vezes a complexidade do que está em questão necessita que alteremos continuamente nosso ponto de vista, mudando a forma de encarar o que se apresenta. E essa construção é um processo, onde o próprio problema, tal como o encaramos, vai mudando de forma até que cheguemos satisfatoriamente à solução. Veja o alerta que ele faz: “É provável que a nossa concepção do problema seja muito incompleta no princípio; a nossa perspectiva é outra depois de feito algum progresso; ela é ainda mais diferente quando estamos quase a chegar à solução” (Polya, 1978, p. 3). Claro que, no sentido que ele apresenta, pode-se chegar a um plano de ação quase imediatamente, por intuição, aquilo que, citando Aristóteles, ele chama de “ato de sagacidade”, onde se consegue fazer de pronto as conexões fundamentais necessárias. Porém, quando isso não é possível, porque não há conexões suficientes entre dados e variáveis ou falta prévio conhecimento ou experiência, a situação requer o desdobramento de um raciocínio analítico, que envolve menos ou mais especulações, levantamentos de pos-

síveis alternativas e aprofundamentos em componentes cruciais da questão. Para explicar melhor essa dinâmica lógico-analítica, o autor recorre a um exemplo trivial, que não é do domínio da matemática:

Um homem primitivo deseja atravessar um riacho, mas não pode fazê-lo da maneira habitual porque o nível da água subiu desde a véspera. Por isso, a travessia tornou-se o objeto de um problema: “a travessia do riacho” é o x desse problema primário. O homem pode lembrar-se de já ter atravessado algum outro riacho por uma árvore caída. Ele procura ao redor uma árvore caída que lhe sirva, a qual se torna sua nova incógnita, o seu y . O homem não encontra nenhuma dessas condições, mas há muitas árvores em pé à margem do riacho; ele deseja que uma delas caia. Ser-lhe-ia possível fazer uma árvore cair atravessada sobre o riacho? Surgem uma grande ideia e uma nova incógnita: por que meios poderia o homem derrubar a árvore sobre o riacho? Esta sequência de ideias deve chamar-se análise, se aceitarmos a terminologia de Pappus. Se o homem primitivo conseguir concluir a sua análise, ele poderá tornar-se o inventor da ponte e do machado. Qual será a síntese? A tradução das ideias em ações. O ato final da síntese será a passagem do homem sobre a árvore através do riacho (Polya, 1978, p. 106).

O que nos interessa aqui, portanto, é esta forma de compreender o problema no contexto de nosso processo intelectual e as operações mentais que configuram o planejamento como uma das formas de resolver problemas complexos em todos os nossos domínios de ação. A partir daí estaremos em condições de compreender o que podemos chamar de planejamento de comunicação e onde e como se aplica. Mas neste ponto é preciso também buscar bem mais no fundo um entendimento pragmático de problema, onde a linguagem e a comunicação participam da sua própria existência. Isso significa explorar a dimensão comunicacional que constitui um problema e de como lidamos com esse processo constituidor.

A problematização e a constituição do problema na linguagem

Podemos ver um problema, afinal, como o resultado de um processo – o de problematização. Objetivamente um problema pode ser qualquer

coisa que nos cause algum tipo de perturbação, incômodo, algo que nos afeta individual ou coletivamente. Mas, para que ele exista, temos que partir da percepção e do sentimento de que algum aspecto da realidade nos provoca este incômodo, a ponto de termos que pensar em alguma solução e efetivamente agir. Mas temos que considerar que aquilo que percebemos subjetivamente na realidade possui menores ou maiores diferenças da percepção dos outros sobre aquele mesmo aspecto. É por isso mesmo que, ao olhar para a realidade, para os acontecimentos, para as ações dos outros, podemos ou não perceber em aspectos e fatos singulares um problema ou não. E, assim mesmo, aquilo que veremos como problema, pode não ser assim por parte de outras pessoas. Além disso, não somente nós mesmos problematizamos as situações que vivemos, como também alguém pode problematizar por nós e para nós - aquilo que nem sequer percebemos ainda como algo perturbador. E ainda mais: uma situação pode ser menos ou mais problemática conforme o contexto, o momento em que a percebermos e conforme a memória e a experiência que temos com a dada situação ou similar. Ou seja, a extensão desse processo problematizador depende de vários fatores segundo os quais orientamos a cada momento de nossa vida nosso pensamento e nossa ação e equacionamos nossos modos de ver a situação de modo razoável e conforme nossos domínios de interação cotidiana.

Isso dito acima nos autoriza a dizer que um problema é, simplesmente, tudo aquilo que nós problematizamos. Se não é um conceito, é uma forma de raciocinar sobre o processo de problematização. Então, vejamos em detalhe o que isso significa. Primeiro: um problema só existe a partir de uma percepção subjetiva de algum aspecto da realidade que alguém (um sujeito) assim considera. Segundo: ao fazer este movimento, a situação é definida em termos problemáticos, ou seja, é nomeada como problema e, quando isso acontece, passa a ser tratada como algo sobre o qual recai uma expectativa de solução e predispõe a uma ação de enfrentamento. Analogamente, não há problema quando aquilo que percebemos não é tomado como um problema. Desta forma, é muito importante para a existência de um proble-

ma que ele seja reconhecido como tal! Ainda é preciso, contudo, examinar um outro aspecto: o que dá forma a um problema é ele ser formulado de tal modo que nos permita reconhecê-lo. É assim que damos a ele um *enunciado*. Ainda que essa expressão que ele adquira seja em princípio só para nós mesmos, para que possamos lidar com ele.

Vejamos que a forma que toma o enunciado define, pela linguagem, o que está e o que não está em questão. A escolha por determinada formulação cria um recorte e dá um foco naquilo que está sendo problematizado. Os verbos usados e o modo como o texto contextualiza a questão dirigem o nosso olhar para certo foco, que compõe o campo problemático. Por exemplo, quando enunciamos “qual é a imagem da nossa organização neste momento em que enfrenta uma crise”, focalizamos o campo do problema sobre “imagem” e “crise” e não em outros aspectos como sucesso de vendas ou falhas no sistema de produção. Os termos nos quais enunciamos também definem um marco conceitual, ou seja, que conceitos específicos, ligados a abordagens particulares estão envolvidos (por exemplo, opinião, reputação, percepção pública). Para além disso, o modo como formulamos um problema também fornece uma direção para a solução, indicando o tipo de resposta esperada, que pode ser uma explicação, um detalhamento, uma proposta etc. Isso se dá conforme as formas adverbiais tais como: por que, como, em que medida, qual etc. Por exemplo, se problematizamos “em que medida os públicos são influenciados pelas interações em redes sociais”, estamos nos dirigindo a uma certa quantificação, indicando a resposta em termos de “muito” ou “pouco” ou numa gradação.

Por isso, podemos sustentar que o problema é uma forma expressiva – tem a ver com o modo de trazê-lo à consciência pela linguagem. Se o formulamos, apenas em princípio, para nós mesmos, essa afetação individual dificilmente se contém apenas em nossa individualidade. No mínimo esse enunciado está preparado, ou em preparação, para ser comunicado, ou seja, para ser declarado a alguém, para ser compartilhado. Assim, qualquer que seja a coisa que nos afete e perturbe, de alguma

maneira ela tem que ser trazida ao ponto de poder comunicá-la, pois é assim que ela se põe à nossa consciência como algo para o qual nossos mecanismos lógico-rationais são postos a trabalhar.

Daí por diante, este problema pode permanecer no domínio individual, no âmbito particular dos sujeitos, com menor ou maior grau de interação na busca de suas possíveis soluções, tanto quanto compor um domínio maior, onde vários sujeitos que compartilham problemas semelhantes, tornam coletiva a busca de soluções. E observemos que os problemas podem ser tratados tanto privadamente quanto em público. Com isso, vemos que os problemas poder ser de várias ordens diferentes, mas sempre dependendo de como eles são enunciados e de como são comunicados (tornados comuns). Nem sempre é possível formular bem um problema, de maneira tal que seja inteligível. Uma condição importante, portanto, que tem a ver com a sua constituição na linguagem, é que produza algo compreensível para si e para os outros a quem porventura enuncie-mos. Por isso mesmo que, ao falarmos genericamente de problemas, precisamos considerar o processo de problematização como aberto, passível de constante reformulação e, como já nos avisou Polya (1978), variando continuamente nossos pontos de vista e reformulando-o. É claro que, ao colocarmos outras pessoas diante do problema que declaramos, teremos com isso algum tipo de retorno sobre o próprio problema, que vai, assim, remodelando os seus termos. Diferentes visões, especulações, novos dados ou hipóteses, tudo isso vai sendo aportado ao campo do problema e é nessa dinâmica que ele se reformula.

Se estamos, portanto, tratando do problema como sendo a gênese do planejamento, precisamos considerar que o problema não se encerra estaticamente numa dada formulação, mas tem um caráter dinâmico. Mesmo que nós o expresemos sinteticamente em algum momento, no processo de construir a resolução temos que enquadrá-lo numa perspectiva mais complexa e mais dinâmica. No nosso caso, não trataremos, evidentemente, de problemas individuais, mas de problemas de comunicação de caráter coletivo e social sobre os quais se dará uma intervenção

específica. Por isso mais ainda ressalta essa dinâmica comunicacional que tem a ver com a própria constituição de uma situação-problema.

Mais adiante veremos como isso faz sentido para o planejamento aplicado às relações públicas e à comunicação organizacional, definindo, neste campo, o que seja um “problema de comunicação”. Por ora, limitemo-nos a considerar que uma sociedade moderna e tecnificada demanda formas racionais (e hiper-racionais) para gerir processos cada vez mais complexos e, por conseguinte, problemas também muito complexos.

Técnicas e esquemas organizacionais para resolver problemas

As sociedades modernas se configuram como sistemas organizacionais complexos, com alta interdependência funcional. Assim, se depara com uma questão fundamental que é a de manter a operatividade desse sistema, em cada uma de suas partes, para a consecução dos objetivos. É dentro deste contexto que floresce todo um campo científico voltado para a administração e por isso mesmo este campo tem-se dedicado intensamente a identificar todo um conjunto de problemas de gestão de pessoas, processos e instrumentos. Essa evolução se fez acompanhar de métodos e técnicas que procuram facilitar o exercício da racionalidade instrumental necessária, dentre eles os que são voltados para a solução de problemas, de modo abrangente. A ideia é de que é possível aplicar fórmulas que estimulem e dirijam o raciocínio necessário para a boa resolução de problemas nos ambientes de alta complexidade. O que fazem essas técnicas, de modo geral, é favorecer a simplificação de certos processos para melhor entender as situações e orientar a tomada de decisões. São formas esquemáticas para a análise e a síntese. É certo que para alguns processos esses esquemas provam alguma utilidade, apesar de que sua pretensão universal possa ser contestada. Especialmente no que se refere à organização de processos de produção, vendas e, em alguns casos, de gestão de recursos, eles têm ajudado a esquematizar e criar certos padrões para planejamento. Por isso mesmo muitas dessas técnicas foram desenvolvidas

nos campos da engenharia de produção e do marketing, ainda mais com o advento da abordagem de TQM (*Total Quality Management*).

As propostas de gestão da qualidade total foram construídas por meio de várias ferramentas. Um exemplo, no que se refere à solução de problemas, é o QC Story (*Quality Control Story*). O interessante é que este modelo é baseado, por sua vez, num modelo mais amplo que foi introduzido em meados do século passado nas práticas administrativas com o propósito de melhorar a qualidade de processos, facilitar mudanças organizacionais e melhorar a competitividade empresarial. Trata-se do chamado Ciclo de Deming ou PDCA. Esta sigla se refere a *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar, avaliar) e *Act* (agir e melhorar). Note-se que ele busca materializar o planejamento nas práticas organizacionais e trata de um ciclo entre planejamento e ação². O QC Story é uma visão esquemática para ajudar na identificação do problema de modo focalizado e conciso, além de detalhar cada uma dessas fases do ciclo PDCA. Possui oito etapas lógicas:

- Identificação do Problema;
- Observação;
- Análise;
- Plano de Ação;
- Ação;
- Verificação;
- Padronização;
- Conclusão.

Este nome, QC Story, é muito significativo, porque trata da constituição do problema como sendo uma *narrativa* e dá grande importância no processo de problematização a uma busca minuciosa das causas do problema, especialmente à composição de um histórico da situação problemática³. Essa ideia de narrativa reforça o que dissemos anteriormente acerca da constituição do problema na linguagem. Para o caso

dos processos organizacionais, encontrar a causa dos problemas dessa ordem significa esboçar um histórico das ações coordenadas nestes processos para chegar aos objetivos.

Uma ferramenta frequentemente associada a este método e se desdobra do PDCA é uma forma de codificar as ações a serem concebidas, hoje muito conhecida e utilizada como “5W2H”, uma sigla que se refere a termos em Inglês, que representam um *check-list* com as questões que deverão ser contempladas em um plano de ação e devem ser analisadas da seguinte forma (Marshall Júnior et al., 2012):

(*What*) O que – O que deve ser feito? (soluções)

(*Who*) Quem – Quem fará? Quem é o setor responsável?

(*Where*) Onde – Onde será implementada a solução? (abrangência)

(*When*) Quando – Quando será implementada? Com que periodicidade?

(*Why*) Por que – Por que esta atividade é necessária? Qual o benefício? Quais os prejuízos se não for feita?

(*How*) Como – Como será realizada esta atividade? (método)

(*How much*) Quanto custa – Quanto custa para executá-la?

Outro método bem conhecido é o diagrama de Ishikawa, também chamado de diagrama causa-efeito ou diagrama espinha de peixe. O modelo também é referenciado como “6M”. Consiste em um instrumento gráfico utilizado para identificar, organizar e apresentar de modo estruturado as causas de problemas em processos. Criado pelo japonês Kaoru Ishikawa (1915-1989), que foi um dos mestres da escola japonesa da qualidade, tem como característica a possibilidade de sua construção ser feita por um indivíduo, um grupo de pessoas (participativo), para identificação das causas do problema. Este diagrama, em sua forma mais simples, toma a forma de uma espinha de peixe (Figura 1), levando em conta pelo menos seis variáveis analíticas (materiais, mão-de-obra, meio-ambiente, métodos, medidas e máquinas, os “6M”). Ishikawa era

engenheiro químico e fez esta proposta em 1943, que passou a ter grande utilização desde então, especialmente para o diagnóstico de falhas em processos produtivos. Não obstante, este mesmo esquema tem sido adaptado para as mais diversas áreas, na busca de uma forma mais orientada para dar a ver com mais facilidade possíveis causas dos problemas e seus efeitos, onde entram em jogo inúmeras variáveis a ponderar em processos muito interdependentes. A sua aplicação permite criar uma hierarquia de vários problemas e das suas causas potenciais e, ao ajudar a dar a ver de forma mais fácil essas relações, quando feito de modo colaborativo, também ajuda na tomada de consciência das pessoas acerca de suas ações e contribuições positivas ou negativas para o processo que se analisa. Assim, é comum que a aplicação do diagrama, em princípio colocado de forma objetiva e técnica, evolua para um diagrama de relações. Mais tarde, essa ferramenta teria uma grande importância na implantação dos chamados Círculos de Controle de Qualidade (os CCQs), formas participativas para o controle de processos que se instituiu como prática no âmbito das políticas de TQM e até hoje vem sendo adaptada para os mais diversos propósitos (Ishikawa; Loftus, 1990).

Todos estes esquemas que visam lidar tecnicamente com os problemas organizacionais possuem, portanto, muito em comum e tem sido fundamentais para estabelecer as bases para o planejamento. Eles vão se desdobrando, aperfeiçoando, mas todos, de algum modo, referem-se ao modo como se pode racionalizar os processos e dotar de bases científicas as tomadas de decisão. Boa parte dessas concepções costuma tratar os problemas como algum efeito indesejado ou uma espécie de desvio em relação a padrões considerados “normais” ou mais eficientes e eficazes, como concebem, por exemplo, Kepner e Tregoe (1980), para quem o problema consiste num desvio entre o que é projetado e esperado e o que é realmente verificado cuja causa não se conhece. Além de estabelecerem em comum um pensamento em termos de causa-efeito, o que, por outro lado, gera críticas de que estes métodos são reducionistas, importa-nos assinalar que eles reconhecem a solução de problemas como uma sequência

lógica e como algo que pode ser sistematizado. O que eles fazem, afinal, é objetivar ao máximo os problemas, para lidar com eles da forma mais racional possível. Esta mesma ideia aplicada aos processos comunicativos leva, dentre outras coisas, a uma perspectiva voltada para os ruídos (como desvios informacionais em dados processos) ou de organização funcional de instrumentos e canais de comunicação, o que condiz plenamente com a afirmação técnico-científica do campo das relações públicas e da comunicação organizacional, desenvolvida de modo instrumental.



Figura 1: Diagrama de Ishikawa

Fonte: Elaborada pelo autor.

É bem verdade que Polya (1978) reconhecia a percepção e os aspectos subjetivos implicados na formulação de um problema e criticava o pedantismo da aplicação literal e rígida de regras, sem exame. É que seu foco recaía não em processos específicos, mas nas operações mentais e no próprio sujeito solucionador de problemas. Isso pode ser importante quanto transpomos as ideias sobre as dinâmicas e processos lógicos de solução de problemas na forma de planejamento para os processos de comunicação. Embora os problemas de comunicação, de alguma

maneira, possam ser vistos em termos mais simples e instrumentais, é preciso inseri-los em uma perspectiva mais ampla e complexa, principalmente no que se refere às relações das organizações com os públicos e suas ações no espaço público, que não são tão objetiváveis quanto se gostaria que fossem. Seja como for, é muito importante termos uma compreensão acerca dos problemas, como são constituídos e como dão origem ao nosso ato de planejar, já que planejamentos são uma prática real e comum, principalmente quando tratamos das organizações.

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

DEMING, William E. *Qualidade: a revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

ISHIKAWA, Kaoru; LOFTUS, John Howard. *Introduction to quality control*. Tóquio: 3A Corporation, 1990.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. *O administrador racional: Uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões*. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. *Gestão da Qualidade e processos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

POLYA, George. *A arte de resolver problemas*. Rio de Janeiro: Interciência, 1978.

POLYA, George. *Mathematical discovery*. On understanding, learning, and teaching problem solving. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 1981.

SCHERKENBACH, William W. *O caminho de Deming para a melhoria contínua*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SHEWHART, Walter A. *Economic control of manufactured product*. New York: Van-Nostrand Book Co., 1931.

CAPÍTULO 2

O planejamento na racionalidade organizacional

Vimos no capítulo anterior que o planejamento é uma forma de resolver problemas. Ele é requerido quando a solução demanda algo mais que um agir intuitivo, em geral quando estamos diante de situações que nos desafiam a lidar com maior número de dados e variáveis de um certo problema. Também reforçamos que o planejamento é um processo e de como se integra ao próprio processo de problematização e com ele evolui. Um plano, portanto, não é simplesmente um produto acabado, mas o que objetiva e materializa, num momento, a perspectiva de resolução. Não é um fim em si mesmo, senão um meio para se chegar à solução, uma forma de ordenar o pensamento e a ação, dando direcionamento segundo um raciocínio lógico. Quando sentimos, portanto, a necessidade de fazer sistematicamente essa ordenação, estamos a planejar. A extensão e o nível de profundidade daquilo que planejamos obviamente depende da situação problemática, mas também de outros fatores como o tempo em que temos que agir — um sentido de urgência restringe o tempo que temos para planejar — o conhecimento e os recursos disponíveis para nele nos empenharmos.

Assim, de modo geral, as definições diversas de planejamento remetem à preparação para alguma tarefa, trabalho ou empreendimento, ao ato de antecipar-se, criando e concebendo previamente alguma ação, à identificação, estruturação e formas de operacionalização de meios (ações) para alcançar objetivos. Do ponto de vista prático, a necessidade de planejamento se coloca principalmente quando precisamos reunir recursos limitados para alcançar esses objetivos, quando estamos pouco seguros quanto aos possíveis efeitos e resultados das ações, ou seja, como uma forma de agir na incerteza, quando precisamos racionalizar os processos de modo a melhor compreendê-los, quando os problemas possuem várias conexões entre múltiplas causas e efeitos, quando estamos diante de grande número de alternativas de ação para solucionar os problemas ou ainda quando temos a necessidade de prever resultados. A elaboração de um plano, então, é sempre uma projeção das nossas ações no futuro (a palavra “projeto” para designar certos planos refere-se bem a esse tipo de movimento que fazemos de elaborar antecipadamente uma realidade desejada). Essa ideia de um futuro desejado é acompanhada pela ideia de controle das variáveis desse processo no presente e em cada momento a seguir, isto é, todo plano é, no fundo, algo que busca o controle racional de algum processo, porque supõe que compreendamos, ainda que de modo parcial e imperfeito, as dinâmicas e lógicas desse processo. Por isso não há planejamento sem um raciocínio lógico.

Quando falamos de controle, no entanto, não podemos superestimar o planejamento. O plano perfeito não existe. Planejar é uma forma de racionalizar certos processos, porém, nosso conhecimento das situações pode se basear em dados e em ideias equivocadas tanto quanto nosso raciocínio pode falhar em vários aspectos lógicos. Ele será sempre limitado e incompleto, nesta perspectiva. E também jamais dará conta de toda a complexidade que envolve nossas ações e interações, porquanto é feito de escolhas e reduções da realidade e pela intervenção do acaso e de outras externalidades não conhecidas ou previstas. Mas, ainda assim, pode ser bem sucedido, em parte ou no todo, dependendo daquilo

que queremos alcançar. Esta definição de objetivos é que torna concreto o plano, pois é aí que se orienta a algum objeto e é nestes termos que projetará possíveis soluções. Mas os objetivos podem variar bastante em sua formulação. Quanto mais concretos forem, mais preciso deverá ser o plano, dando-se o inverso se os objetivos forem mais vagos ou abstratos. Por isso, o “dar certo” de um plano dependerá principalmente da precisão ensejada pelos objetivos e do horizonte de expectativas — mais largo ou mais estreito — que esses objetivos sugerem. Um exemplo trivial: posso ter um plano de construir uma casa, posto de forma mais genérica, ou, para o mesmo propósito, posso planejar de forma mais detalhada e prever de modo mais preciso cada etapa, estabelecendo, por exemplo, que tipo de casa, em que condições será construída etc. No primeiro caso, a minha medida de sucesso estará no fato de ter construído uma casa, qualquer que seja, em qualquer tempo. Já no segundo, os parâmetros para este sucesso estarão definidos conforme forem satisfeitas as condições mais específicas que antevi e determinei. Muito embora em ambos os casos tenha conseguido o mesmo efeito (ter uma casa construída), o processo terá sido menos ou mais controlado em cada caso, sendo que a segunda situação permite menos desvios em relação ao que é desejado no processo e no resultado. Depende, pois, das circunstâncias e também do planejador determinar a dimensão e o escopo do plano, bem como com que grau de rigidez ou flexibilidade lidará com a sua formulação e com a sua execução.

A extensão e o escopo de qualquer plano definem também para o processo de planejamento o quanto será necessário formalizar o seu resultado. Para algumas situações onde lidamos com poucos dados e variáveis, nem sentimos essa necessidade, o que se dá também em casos tão urgentes onde a ação se segue imediatamente à concepção. Porém, quando estamos diante de situações bem mais intrincadas e para que nosso plano seja apresentado (em alguns casos isso é uma exigência quando, por exemplo, vamos submeter um projeto à apreciação de alguém ou de uma instituição), torna-se imperativo registrá-lo, ou, como

dizemos comumente, “colocá-lo no papel”. E isso se materializa na forma de textos, planilhas, gráficos, diagramas. E, com base numa estrutura lógica, usamos certos padrões para isso — mais tarde veremos como são esses padrões. Por enquanto vamos nos ater ao planejamento como instrumento da racionalidade organizacional.

O planejamento nas organizações

As organizações são empreendimentos humanos coletivos que são constituídos para alcançar objetivos determinados – que não poderiam ser atingidos apenas pelo esforço individual (Maximiano, 1992). São vários os conceitos sociológicos ou das ciências administrativas, que buscam afirmar o que elas são e, se não variam em essência, variam em foco. Isso mostra o quanto as organizações são entes complexos, multidimensionais. Richard Daft (1999, p. 7), por exemplo, as define como “entidades sociais projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e interligadas ao ambiente externo”. A forma como as conhecemos hoje é mesmo um modo de produzir e de coordenar todo tipo de processos num modo de alta interdependência sistêmica (entre sistemas e subsistemas de ação organizada), numa “trama” de ações encadeadas, hierarquizadas, tanto no seu âmbito interno quanto num ambiente externo onde ela existe e transaciona. Vê-las numa visão sistêmica costuma evocar a metáfora da organização como um organismo, como analisa Gareth Morgan (2006). Nessa perspectiva elas são sistemas abertos, à semelhança dos seres vivos, que todo o tempo se adaptam às mudanças no seu ambiente. Morgan analisa várias outras metáforas: a organização como máquinas, como cérebros, como culturas, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxo e transformação e como instrumentos de comunicação. Essas muitas formas de ver, no entanto, não se excluem, mas se combinam, afinal, as organizações são mesmo tudo isso. O uso de uma ou outra metáfora acaba sendo uma escolha deliberada para sustentar uma forma de lidar com

elas, compreendendo seus processos. Essas formas metafóricas de ver a organização não são apenas acadêmicas. Como observa Linda Putnam, “as metáforas são os termos concretos que os membros organizacionais utilizam para descrever uma noção abstrata de uma organização” (2008, p. 225). Em seus trabalhos (Putnam; Phillips; Chapman, 2004; Putnam, 2008), afirma que é no processo comunicacional das organizações que essas metáforas são tecidas e fazem parte de todas as suas práticas cotidianas, tornando-se uma forma de entendimento comum sobre o que é a organização e como, de fato, se organiza.

O campo dos estudos em comunicação organizacional traz uma perspectiva importante para a compreensão da própria constituição desses entes sociais aos quais damos o nome de organizações. Elas são agrupamentos humanos que se formam com base na cooperação e na coordenação de ações e, portanto, elas são constituídas justamente nas interações. Numa visão pragmática, elas são constituídas nas interações e na linguagem. A visão desse processo constituidor (nomeado em inglês de *organizing*) mostra o quanto a comunicação é importante não apenas como uma parte instrumental das práticas, mas para a própria existência da organização, que cria, interna e externamente, um campo relacional onde ela existe, é reconhecida e transaciona. Karl Weick (1979) propôs a ideia de que a organização não é uma estrutura fixa, mas sim um processo contínuo de *organizing*, ou seja, de organização em construção, no qual a comunicação é central para a criação de sentido e para a coordenação das ações. Ele argumenta que organizar é uma atividade comunicativa e que as organizações são constituídas por fluxos comunicacionais, e não apenas por estruturas formais. Isso é a base da abordagem conhecida como “Communication as Constitutive of Organization” (CCO). Os estudos de comunicação organizacional, especialmente no Brasil, têm adotado essa perspectiva construtivista, com inspiração praxiológica. Rudimar Baldissera (2009, 2011), por exemplo, enfatiza a importância de compreender a comunicação como um processo dinâmico e constitutivo das organizações, fundamental

para a construção de sentidos, identidades e culturas organizacionais. Fundamentando-se no paradigma da complexidade, ele concebe a comunicação não apenas como um instrumento funcional, mas como um processo de construção e disputa de sentidos que ocorre nas relações organizacionais. Nesse contexto, a comunicação é entendida como uma teia de significados continuamente (re)tecida pelos sujeitos em interação. Desta maneira, consideramos que os processos comunicacionais estão presentes em todas as práticas organizacionais, quando pensamos na dimensão discursiva e simbólica.

Como Margarida Kunsch (2003, p. 24) aponta, além de uma dimensão funcional na gestão de fluxos e canais de informação, indispensável à coordenação e processamento de toda a prática administrativa, o processo comunicacional das organizações envolve uma dinâmica relacional entre as partes do sistema e em conexão e transações com o seu ambiente externo (a sociedade). Ela observa que as organizações, neste ambiente de relacionamentos, “sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais”. Mais recentemente, a afirmação de um campo de estudos da comunicação organizacional vem postulando fortemente a compreensão dos aspectos relacionais e, neste viés, ela é concebida como “um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto) em situações singulares (dentro de um determinado contexto)” (Lima, 2008, p. 114).

Vemos, assim, que o campo das relações públicas e da comunicação organizacional tratam de abordar as organizações como um sistema amplo, aberto e complexo de fluxos de informação e de relações intersubjetivas. Isso demanda enquadrar as atividades de planejamento realizadas pelas organizações de modo também amplo. Há muito que as organizações admitiram a necessidade de dar maior amplitude a uma demanda por planejamento, muito para além da objetividade requerida

pelos seus orçamentos e pelas suas finanças, ou para organizar tecnicamente suas tarefas. Margarida Kunsch (2004) aponta que as organizações, em sua versão moderna, exigem formas de associação muito diversas cuja complexidade seja condizente com tarefas cada vez mais complexas e ordenadas, muito embora as associações humanas organizadas sempre tenham existido. Por isso, na contemporaneidade elas precisam satisfazer a cada vez mais necessidades pessoais e sociais, com alto grau de influência. Ela chama a atenção para o crescente grau de interdependência e para a necessidade de cooperação. Assim, podemos dizer que a atividade de planejamento é um meio para se chegar a uma *cooperação estruturada*. Há muito que as teorias administrativas admitem a amplitude dessas atividades de planejamento e, quando se reconhece a necessidade desse planejamento numa visão estratégica, fica ainda mais patente que os assuntos a que se refere devem incluir todo tipo de atividade da empresa: George Steiner, há décadas, assim postulava e listava exemplos das áreas a merecerem atenção:

lucros, dispêndios ou capital, organização, preços, relações de trabalho, *marketing*, finanças, pessoal, relações públicas, propaganda, capacidades tecnológicas, aperfeiçoamento de produtos, pesquisa e desenvolvimento, questões legais, seleção e treinamento gerencial, atividades políticas etc. (Steiner, 1979, p. 19, tradução nossa).¹

À medida que evoluíram as visões sistêmicas² e se verificou uma expansão da especialização setorializada, ressaltaram as demandas por integração dos processos entre as diversas áreas. Assim, seja no âmbito de cada especialidade e conjunto de tarefas, a serem pontualmente planejadas, seja no nível de decisões e de alinhamentos mais gerais, o planejamento veio se impondo como uma necessidade vital para qualquer organização (e vale destacar que Steiner inclui nesta lista as relações públicas). É, portanto, uma ferramenta para que as organizações modernas possam cumprir o que é esperado delas em termos de três

características nas quais se baseiam, segundo Amitai Etzioni (1967): o racionalismo, a competência e a eficiência.

A literatura sobre o planejamento nas organizações informa que a adoção do planejamento em todos os âmbitos possui alguns propósitos que são o tempo todo expressos e justificados no próprio discurso organizacional. Planejar assume diversos objetivos, com fortes significados, dos quais destacamos:

- a) Pensar e controlar o futuro - não somente antecipar o curso e as consequências das ações, como também “criar mudança controlada no ambiente” (Ozbekhan, 1969, p. 152).
- b) Tomar decisões e integrá-las – melhorar e facilitar o processo decisório e ordenar e integrar as decisões de modo funcional (Ozbekhan, 1969) e trabalhar na interrelação das decisões, mais que nas decisões em si mesmas (Ackoff, 1970).
- c) Ordenar e hierarquizar as ações – estabelecendo protocolos, sequenciando, priorizando e programando as ações.
- d) Coordenar e articular as várias atividades especializadas, gerando uma sinergia e um alinhamento para os esforços dentro de cada setor e entre os setores.
- e) Sistematizar os fenômenos que compõem as situações problemáticas - estabelecer uma racionalização por meio de análise e formalizá-la, definindo objetivos e responsabilidades de ação.

Podemos observar que algumas palavras-chave que dão sentido ao planejamento organizacional são: antecipação, coordenação, decisão, controle, sistematização. O ato de planejar, então, assume todos estes sentidos, mas, em cada caso, pode variar o nível de cada um desses aspectos. Por exemplo, como já nos referimos anteriormente, um plano pode ser menos ou mais sistematizado e formalizado, assim como pode trabalhar com menor ou maior controle ou precisão. De todo modo, a

literatura também aponta, em geral, que o planejamento acaba por se instalar também na cultura organizacional — assim como a cultura organizacional influencia os modos de planejar. Pode-se variar em intensidade a forma como o ato de planejar se insere, mas cria-se de algum modo uma espécie de “cultura de planejamento” que penetra em seus modos próprios de pensar-fazer e em suas rotinas.

Referências

- ACKOFF, Russel L. *A concept of corporate planning*. New York: John Wiley, 1970.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 115-220, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, n. 10, p. 52-62, 2011.
- DAFT, Richard. *Teoria e Projeto das Organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
- KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LIMA, Fábila P. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 1. ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2008. p. 109-126.
- MAXIMIANO, Antônio César A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OZBECKHAN, Hasan. Toward a General Theory of Planning. In: JANTSCH, E. *Perspectives of Planning*. Paris: OECD, 1969.
- PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. Ação e análise organizacionais. v. 3 São Paulo: Atlas, 2004.
- PUTNAM, Linda. Organizações e seus aspectos sutis. *Revista Organicom*, v. 5, n. 9, 2008. p. 219-226, 2008.
- STEINER, George. *Strategic planning*. What every manager must know. New York: The Free Press, 1979.
- WEICK, Karl E. *The Social Psychology of Organizing*. 2. ed. Reading/USA: Addison-Wesley, 1979.

CAPÍTULO 3

O planejamento sistêmico da comunicação

O cenário organizacional passou por intensas mudanças nas últimas décadas do século XX.¹ Isso se deu principalmente pelos efeitos de um processo de intensificação dos negócios em nível global, através de redes de produção e comércio interdependentes. O ambiente organizacional e corporativo foi profundamente transformado também por impulso do avanço tecnológico e por mudanças nas práticas de gestão. A abertura dos mercados e o incremento da concorrência global forçaram as empresas a repensarem suas estratégias para competir em um ambiente sem fronteiras. A integração de cadeias de suprimentos internacionais tornou-se fundamental, exigindo flexibilidade e eficiência para atender a demandas variadas e a mercados diversificados. A disseminação dos computadores, a introdução da internet e o desenvolvimento de *softwares* de gestão transformaram o mundo do trabalho e a comunicação dentro das organizações. Houve uma transição de modelos hierárquicos rígidos para estruturas mais descentralizadas, onde a tomada de decisão se aproximou dos níveis operacionais. Para além de tudo isso, as organizações tiveram que

se adaptar cada vez mais a um mercado mais dinâmico e a mudanças sociais e políticas mais rápidas, exigindo maior inovação e adaptabilidade. Além de uma mudança no nível administrativo, esses fenômenos influenciaram a forma de pensar e agir dos profissionais.

No que se refere à comunicação, a virada do milênio viu o início da transição para a era digital, com o surgimento de portais de notícias e, posteriormente, das redes sociais, que mudaram o cenário das relações públicas e do marketing. A comunicação externa também se transformou, com empresas investindo em *websites*, publicidade *online* e em estratégias que passaram a utilizar os novos meios digitais para alcançar públicos de forma mais segmentada. A digitalização reduziu barreiras geográficas, permitindo que informações chegassem de forma mais rápida e acessível a todos os níveis hierárquicos. Isso deu vazão a novas abordagens, mais voltadas para a integração do sistema organizacional — em si mesmo e na relação com seu ambiente e outros sistemas sociais. A abordagem sistêmica para as organizações consiste em enxergar a empresa como um todo integrado, onde todas as partes e processos estão interligados e influenciam uns aos outros. Em vez de analisar departamentos ou funções de forma isolada, essa perspectiva considera as interdependências e as relações dinâmicas entre os diversos elementos internos e externos à organização. Também reconhece que departamentos, processos e pessoas interagem de maneira complexa, fazendo com que a resolução de problemas necessite uma compreensão das conexões entre as áreas, o que permite que a organização se ajuste e aprenda continuamente com as interações internas e com o ambiente externo.

Tais fenômenos não estimularam apenas simples adaptações conjunturais, mas convocaram fortes mudanças estruturais, na medida em que passaram a exigir novos paradigmas explicativos e orientadores da ação. Não é nosso objetivo examinarmos nos seus múltiplos aspectos estes fenômenos, mas gostaríamos de observar que este ponto de inflexão requereu também um deslocamento da concepção de planejamento da comunicação, que é reconhecidamente o eixo central das atividades de Relações Públicas.

Partimos da ideia de que na raiz dessa concepção de planejamento instalou-se o conceito de *flexibilidade*, tornado onipresente no discurso organizacional corrente. A ideia de plano como um produto rígido, fruto de um processo linear e padronizado, cedeu espaço a modelos mais adaptáveis, com ênfase na plasticidade do processo e condizentes com novos paradigmas de gestão e com as visões ditas sistêmicas. Lançar mão da flexibilidade, em nossa visão, significa, ao mesmo tempo, acatar a hipótese de que a regra de desenvolvimento dos processos de gestão — e por extensão de comunicação — não é a da estabilidade, como sugeriam os modelos tradicionais. Tais modelos apontavam para um traçado histórico evolutivo das instituições como uma sucessão de estados sobre os quais promovemos intervenções especializadas para a solução de problemas. A essa trajetória linear foi progressivamente contraposta uma compreensão diferente de fluxos e processos, amplamente disseminada na literatura. Vamos examinar brevemente alguns elementos na origem dessa abordagem.

Pelo menos desde a década de 1970, com maior repercussão na década de 1980, diversos pesquisadores deram grande atenção às consequências advindas da transformação da sociedade de base industrial para o que se convencionou chamar de “sociedade da informação”. John Naisbitt (1983), em seu livro “Megatendências”, indicava que um dos principais eixos de mudança acontecia exatamente pela substituição de uma “tecnologia forçada” pela alta tecnologia, promotora de um grande contato humano. Além de uma série de tendências relativas à vida social como um todo, prognosticava, quanto à gestão das organizações, uma radical destruição das hierarquias burocráticas, substituídas pelo que chamou de “comunicação lateral intensiva”, uma estruturação em forma de “redes de conhecimento”.

Embora parecessem às vezes futuristas e otimistas demais, as previsões de Naisbitt e também as de Alvin Toffler (1982, 1984) conquistaram prestígio internacional. Toffler, ainda na década de 1970, produziu um relatório de consultoria para a American Telephone & Telegraph Company (AT&T), relatado no livro “A Empresa Flexível” (1985). O que o au-

tor vira com grande acuidade é que as tendências do mundo pós-industrial apontavam para o que chamou de “despadronização” e para “índices crescentes de novidade” no cotidiano das organizações, o que exigiria a modelagem de estruturas mais flexíveis, com grande capacidade de administrar surpresas e mudanças contínuas: “ao invés de rotineiro e previsível, o ambiente empresarial tornou-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário” (Toffler, 1985, p. 12). Sustentava também que a hierarquia vertical rígida nas organizações estaria perdendo a sua eficiência porque duas condições para o seu sucesso estariam desaparecendo: um *feedback* intenso e preciso e uma relativa homogeneidade nos tipos de decisão exigidos. Mais recentemente, David Gewirtz (1998), num livro homônimo ao de Toffler, procurou demonstrar que a administração científica de certa forma ainda conduzia as organizações a uma rigidez que dificultaria a adaptação de estratégias e operações. Para ele, estas organizações estariam fadadas ao fracasso na sociedade contemporânea.

Podemos dizer que no fundo dessa perspectiva de instabilidade estão alguns fenômenos facilmente observáveis nos últimos tempos, ao lado de alguns aspectos mais sutis. A face mais visível do processo tem a ver com a rápida expansão das telecomunicações em escala mundial, de desenvolvimento intenso dos transportes e uma consequente aceleração de processos, devido à tecnologia de informação. Evidentemente, a forte concorrência internacional e as crises esporádicas do capital em escala global criaram um ambiente de relativa instabilidade, em que adaptações precisavam ser feitas pronta e continuamente a fim de manter uma estabilidade do sistema como um todo.

Além do mais, a ideia de flexibilidade está intimamente vinculada às concepções de organização da produção que sucedem no capitalismo avançado aos modelos de linha de montagem tradicionais. O incremento da automação e da informatização acarretou uma progressiva substituição da operação de “máquinas rígidas” para o trato com o que se denominou de “máquinas flexíveis”. Se no esquema clássico de linha de montagem a relação homem-máquina era linear, e a interação com

os colegas de trabalho era guiada pelo fluxo do produto na sequência da montagem, num esquema flexível a relação com a máquina passou a ser interativa e criativa. As máquinas, em vez de apenas transmitirem energia e movimento, passam a ser capazes de objetivar funções como as de prever, antecipar e corrigir as disfunções ou mesmo de mudar sua programação. Jean Lojkin (1995) lembrava que essas novas funções cerebrais objetivadas na máquina não mais remetiam à função manipulatória (da mão), mas à função sensitivo-reflexiva, que intervém na vigilância dos processos automatizados, o que trazia consequências profundas para a organização do trabalho, passando a exigir um novo tipo de qualificação do próprio trabalhador.

As organizações como sistemas complexos

O fundo de toda essa mudança parece-nos ter sido mesmo a admissão das organizações como sistemas complexos. A noção de sistemas complexos tem suas raízes na busca de compreender fenômenos que não podem ser explicados pela simples soma das partes. Essa ideia emergiu inicialmente com a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy na década de 1940, que propôs uma abordagem holística para entender organismos, organizações e outros sistemas naturais e sociais. Essa perspectiva surgiu como uma reação ao reducionismo mecanicista, enfatizando que as interações, os *feedbacks* e as relações não lineares entre os componentes de um sistema são responsáveis por propriedades emergentes que não existem nos elementos isolados. Além disso, o desenvolvimento da cibernética, por Norbert Wiener, e os estudos sobre caos e dinâmicas não lineares contribuíram para consolidar o campo da ciência da complexidade nas décadas seguintes. Essas ideias foram posteriormente ampliadas para abranger os princípios dos sistemas adaptativos complexos em áreas que vão da biologia à economia e às ciências sociais. Sistemas complexos são imprevisíveis e se adaptam

ao longo do tempo. Eles não têm um controle centralizado e podem mudar de forma dinâmica em resposta a mudanças no ambiente.

Nos estudos organizacionais, essa discussão iria florescer na década de 1960 e repercutir na área da administração a partir da década seguinte. Amitai Etzioni (1967, 1975), por exemplo, via as organizações como sistemas sociais complexos. Ele as classificou como sistemas abertos que interagem constantemente com seu ambiente externo e que dependem de recursos, informações e influências externas para funcionar. O autor enfatizou a importância da interação entre a organização e seu ambiente social, destacando como essa relação influencia sua própria estrutura e funcionamento. James March e Herbert Simon (1975) deram forma a uma teoria do equilíbrio organizacional, onde os vários comportamentos sociais estão interrelacionados. Eles viam, do ponto de vista interno, a organização como um sistema de incentivos e contribuições.

Sob a visão sistêmica, a ideia de *ambiente* é central para entender uma complexa relação que se dá entre as partes do sistema organizacional e os outros sistemas mais amplos - sociais, políticos, econômicos, culturais, institucionais. Isso foi destacado, por exemplo, por Paul Lawrence e Jay Lorsch (1972, 1973), que desenvolveram a Teoria da Contingência, explorando como as organizações enfrentam diferentes condições ambientais. Eles realizaram uma pesquisa para identificar as características que as empresas devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, políticas, tecnológicas e de mercado. Essa teoria destacava a importância da adaptação organizacional às variáveis ambientais, enfatizando que não há uma única forma de organização que seja eficaz em todas as situações, ou seja, tudo depende do contexto específico. Como consequência prática, ocorre um processo de diferenciação, que corresponde à divisão da organização em subsistemas, cada um especializado em uma parte do ambiente relevante para suas tarefas. Isso significa que diferentes partes da organização reagem de maneira única às suas respectivas partes do ambiente. Isso, portanto, demanda também integração, ou seja, um processo de coordenação e unificação dos diversos departamentos para

atingir os objetivos globais da organização e resolver os conflitos e divergências que surgem da diferenciação.

Uma mudança no pensamento gerencial

Para Toffler (1985), em um ambiente marcado por rápidas transformações, os organogramas deixariam de ser estáticos para se tornarem mais dinâmicos. Ele reconhecia que essas estruturas funcionais que antes tendiam a se manter por longo período, mesmo em situações de depressões econômicas ou guerras, teriam que se render ao ritmo mais acelerado das informações, dos negócios e das transformações no contexto. Assim, ele admitia e destacava que a mudança que então se operava era de cunho estrutural. Com isso, as empresas precisariam se reconfigurar constantemente para se adaptar a novos desafios e oportunidades, refletindo uma mentalidade flexível e adaptativa. Ao tratar de “mentalidade”, trazia também à tona a importância de desenvolver novas formas de pensar a gestão, diante das intensas discontinuidades.

Lançando as organizações numa renhida luta pela sobrevivência, essa sucessão de discontinuidades teve, a nosso ver, uma importante implicação: trouxe ao primeiro plano das ações gerenciais as atividades de planejamento do tipo estratégico — baseadas na identificação de ameaças e oportunidades e na projeção de cenários de médio e longo prazo, como forma de enfrentar as incertezas. A rápida evolução dos métodos e técnicas de planejamento estratégico logo principiaram a demonstrar a total impossibilidade de tratar os problemas de diversas naturezas de forma isolada, uma vez que se tornava cada vez mais clara a visão da organização como um sistema altamente complexo, inserido em outros sistemas maiores, também com alto grau de interdependência e de conexão dinâmica.

Começa-se a descobrir que enquanto problemas que podem ser reduzidos a um pequeno número de variáveis, todas reconhecíveis, comportam soluções através de planos e projetos de intervenção lineares e pontuais, problemas complexos - aqueles onde é alto o número de vari-

áveis e difíceis de serem em grande parte reconhecidas — só podem ser resolvidos através de um tipo de raciocínio não redutível a cada variável e não-linear, que possa vislumbrar relações e interações entre a maior quantidade de aspectos possível.

Os problemas colocados a partir da década de 1980 e que repercutiram na prática ao longo da década de 1990 foram na direção dessa necessária mudança de mentalidade, situados, portanto, no campo cognitivo. Isso se reflete, por exemplo, na obra de Peter Senge, para quem um raciocínio sistêmico tornou-se mais necessário do que nunca, dada a complexidade que impera no meio social onde, a humanidade, de forma inédita, passou a ter capacidade de criar muito mais informações e gerar mais interdependência do que consegue absorver e administrar e ainda de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que possa, de fato, acompanhar (Senge, 1995).

Reconhecendo a importância de estabelecer procedimentos nas organizações coerentes com a noção de complexidade, Naisbitt (1983) já postulava a tendência de forte descentralização na tomada de decisões e o ordenamento de atividades em forma de rede, na qual as pessoas falam e colaboram umas com as outras e partilham informações, recursos e ideias. Dessa forma, ele ressaltava que a rede é uma ação, e não um substantivo, dando mais ênfase ao processo de sua constituição do que a ela própria como um produto acabado. A este processo de constituição ele denominou “comunicação lateral intensiva”, capaz de estabelecer laços entre pessoas e grupos de pessoas e de oferecer o que os ordenamentos burocráticos convencionalmente não alcançam: a ligação horizontal. Ele ainda afirmava a natureza tridimensional das redes, postulando com isso que elas tinham que ser vistas em termos complexos.

À ideia lançada por Naisbitt, de que a comunicação lateral intensiva vai muito além da simples troca de dados operacional, constituindo um intercâmbio de conhecimentos e, portanto, uma rede saberes e ideias partilhados e sintetizados todo o tempo, Senge (1995) veio juntar o conceito de “organizações de aprendizagem” para tentar demonstrar como este tipo de tendência poderia ser (e efetivamente foi assim em vários

casos) trabalhada, sob uma perspectiva de sistemas cognitivos amplos e complexos. Este tipo de organização pressupõe a disciplina do *raciocínio sistêmico*, que para ele é capaz de descrever melhor a combinação tão vasta de interrelações e padrões de mudança e tem como essência uma mudança de mentalidade, ou “metanoia”. É este raciocínio que permite ver processos em constante mudança e conexões em vez de uma visão redutora de cadeias lineares de causa-efeito e fragmentos instantâneos.

As perspectivas epistemológicas da complexidade e da pragmática

Traçamos até agora um percurso de transformações nas formas de gestão no qual, é essencial destacarmos, há uma relação intrínseca com as transformações nos modelos sociotécnicos de comunicação e, de modo ainda mais amplo, conexões com os modos de produzir conhecimento. Mas tudo isso está em relação reflexiva e dinâmica com todos os aspectos da vida humana e de suas interações ambientais, gerando a necessidade de compreender os fenômenos de forma mais holística, integrada e, de modo associado, de novas formas de agir sobre a realidade. Essa junção de compreensão e ação denota, portanto, mais do que uma mudança de mentalidade, a criação de outros modelos de ação. De forma sumária, apontamos que essas mudanças se voltam para alguns aspectos-chave tais como adaptação, flexibilidade, ambiente, raciocínio sistêmico e formação de redes. E todos eles estão envolvidos na ideia de que temos que lidar com sistemas complexos, ou seja, tudo isso se coloca no domínio de uma perspectiva comum de *complexidade*. Como propõe Edgar Morin (1991), o termo complexidade aqui não diz respeito a fenômenos e eventos “complicados” ou “ininteligíveis”. Mesmo porque o que ele chama de “pensamento complexo” é uma forma de percepção, leitura e raciocínio diferenciados, onde os problemas são inseridos em outro tipo de matriz cognitiva. As soluções de problemas complexos podem ser extremamente engenhosas e simples. Ele propõe pensar a complexidade em termos de *recursividade*. Os processos recursivos são

aqueles em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causa e produtores daquilo que os produziu: “a sociedade é produzida pelas interações entre indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retro-age sobre os indivíduos e os produz” (Morin, 1991, p. 89). Uma visão recursiva, em seu ponto-de-vista, é incompatível com a elaboração de *programas* — projetos informados pelas certezas, que encaram a sociedade como racionalmente controlável - que Morin vê como totalizantes e totalizadores. Uma forma de pensar/agir na incerteza é própria da *estratégia* com sua plasticidade e indeterminação, nascida do próprio processo interativo. Neste sentido, cremos que os fundamentos do planejamento estratégico são coerentes com essa concepção.

Rudimar Baldissera (2009, 2011) aborda a complexidade na comunicação organizacional a partir dos princípios de Morin. Ele entende a comunicação organizacional como um processo de construção e disputa de sentidos dentro das relações organizacionais. Além da recursividade, que se refere a ciclos contínuos de interações sobre interações, ele enfatiza os princípios dialógico e hologramático. O primeiro reconhece que elementos contraditórios podem coexistir e interagir dentro de um sistema, contribuindo para a sua complexidade. O segundo sugere que cada parte de um sistema complexo contém informações sobre o todo, e o todo é refletido em cada parte, o que, como vimos, é um fundamento sistêmico.

É possível falar que essa visão se condensou nos estudos de comunicação organizacional no Brasil a partir do final da primeira década deste século como proposta paradigmática (Baldissera, 2009, 2011; Scrofernecker, 2008). Este tipo de abordagem caminhou *pari passu* com o que se convencionou chamar na área de “paradigma relacional” (Oliveira, 2009; Lima, 2008; Lima; Bastos, 2012), que se contrapôs às noções funcionais e de cunho informacional até então predominantes, tanto na área da comunicação organizacional como das relações públicas. Fábila Lima e Fernanda Bastos (2012, p. 40), ao tratarem das questões epistemológicas do campo da comunicação organizacional postularam as transformações conceituais em termos de mudanças paradigmáticas.

Isso condiz com a ideia de que a organização é “um ator social coletivo constituído por sujeitos que, em relação e interação constante uns com os outros, se institui”. A nosso ver, fica patente a conexão entre a evolução de abordagens administrativas, fruto de um longo processo de consolidação de enfoques sistêmicos, e a busca de uma visão própria dos processos comunicacionais, cujas teorias avançaram no sentido de marcar uma espécie de “virada relacional”. Seu fundo teórico-conceitual está assentado sobre o pragmatismo, que corresponde a um foco na prática e na experiência, na interatividade e reflexividade das ações, bem como em uma visão construtiva, considerando processos abertos e indeterminados.² Assim, tanto a organização quanto os seus públicos influenciam e se transformam mutuamente, os sentidos são produzidos por meio da ação de todos os interlocutores, nos processos de disputa e de cooperação e a ênfase se dá nos vínculos que esses interlocutores tecem entre si (Henriques; Silva, 2022).

Em suma, uma matriz de compreensão baseada na complexidade e no pragmatismo gerou as condições para uma visão crítica dos processos de comunicação organizacional. Junto com isso, também trouxe um desafio de pensar em outros termos as formas e os meios de ação nas práticas correntes de relações públicas e da comunicação organizacional. O planejamento toma vulto, então, como elemento central, dada a sua importância nesses processos, como já destacamos anteriormente. É isso, portanto, que permitiu falar, no âmbito desses fazeres comunicacionais, de planejamento *sistêmico e flexível*.

A atualidade do pensamento sistêmico nas organizações

O pensamento sistêmico continua evoluindo e sendo aplicado com força renovada nas organizações. Permanece muito atual na gestão organizacional por sua capacidade de lidar com a complexidade crescente do ambiente corporativo. Em um mundo marcado por interdependência global, transformação digital e pressão por sustentabilidade, a abordagem

sistêmica oferece ferramentas para compreender as relações entre departamentos, mercados, públicos e para avaliar impactos sociais. Em vez de focalizar em partes isoladas do negócio, ele permite que líderes enxerguem o todo — identificando padrões, retroalimentações e consequências indiretas das decisões. Isso é essencial para lidar com problemas complexos como mudanças climáticas, inovação disruptiva e crises reputacionais.

Além disso, o pensamento sistêmico vem evoluindo ao se integrar a práticas contemporâneas. Com o acelerado processo de digitalização, esta visão é apropriada para entender como novas tecnologias afetam estruturas, fluxos de trabalho e cultura e como decisões tecnológicas influenciam o ecossistema organizacional. Os próprios processos digitais tendem a ser redesenhados como parte de sistemas maiores e interconectados e na perspectiva da dinâmica de redes não-lineares, com maior fluidez de informação. A variedade de aplicações é enorme, incluindo mapeamento de impactos ambientais e sociais em toda a cadeia de valor, a criação de modelos de negócios circulares e a modelagem de sistemas dinâmicos e as simulações, para entender os efeitos em longo prazo de decisões estratégicas nas áreas de governança (especialmente recursos humanos) e ambiental. Essas modelizações, aliás, são importantes aspectos de inovação na gestão, até mesmo com a utilização de ferramentas com recursos de inteligência artificial.

A criação de modelos para o *design* organizacional não é novidade e se disseminou pelo menos desde a década de 1990, mas é fato que ganhou um incremento enorme com os processos digitais na atualidade. Essa evolução permite hoje até mesmo gerar modelos digitais sincronizados em tempo real com a execução de processos reais, o que permite monitorar continuamente o desempenho de várias tarefas e setores, intervindo automaticamente, em alguns casos, como também simular cenários para a tomada de decisão estratégica, ou seja, passamos da geração de modelos estáticos para modelos dinâmicos (Fornari et al., 2025). O que podemos ver é que a modelagem de sistemas não é mais circunscrita somente a uma área de tecnologia de informação nas

organizações, mas envolve e articula toda a gestão. São formas de integrar objetos e processos, representando tanto estruturas quanto comportamentos (Dori, 1995), adaptando toda a arquitetura organizacional à tecnologia digital, promovendo um alinhamento estratégico e cultural interno e externo à organização numa cultura orientada para os atores e para a auto-organização (Snow et al., 2017).

No âmbito dos processos organizacionais, merece destaque o chamado “método ágil” que é, na verdade, uma abordagem de gestão de projetos e desenvolvimento de produtos que valoriza a colaboração e a flexibilidade, com adaptação rápida às mudanças. Ele surgiu originalmente no contexto do desenvolvimento de *software*, mas hoje é amplamente utilizado em diversos setores, como marketing, RH, educação e *design* organizacional. Ele é baseado no Manifesto Ágil, de 2001,³ preconizando princípios e diretrizes como a operação de equipes multifuncionais e autogeridas, a priorização dinâmica de tarefas, o constante *feedback* e o replanejamento diário. O método Ágil considera que mudanças em um ponto do sistema impactam todo o conjunto e busca respostas adaptativas, não soluções fixas. Busca integrar áreas (negócio, tecnologia, operação), com maior foco nas relações que nas estruturas. Assim, seus fundamentos são essencialmente sistêmicos. Na verdade, é um conjunto de métodos. Sob esta rubrica, constitui-se um guarda-chuva para diversos métodos e técnicas (*frameworks*) operacionais, como Scrum, Kanban, XP (Extreme Programming) e SAFe (Scaled Agile Framework). As diversas aplicações buscam substituir as estruturas e práticas tradicionais por novas abordagens mais ágeis e centradas nas pessoas e de modo a aproveitar todo o potencial das tecnologias de informação e comunicação, o que acarreta muitas transformações substantivas para a comunicação interna (Kaak, 2017). É evidente o papel da comunicação para facilitar processos ágeis, no sentido de garantir melhores fluxos de informações entre colaboradores e de construir uma cultura organizacional voltada para a flexibilidade que dê suporte à pretendida agilidade (Dühring; Zerfass, 2021).

O planejamento sistêmico

Podemos observar que todas essas abordagens conceituais fizeram grande influência nos processos de planejamento. Elas foram, principalmente, um fator de questionamento importante acerca dos limites de planejamento rígido e linear, seja no campo da gestão, seja no domínio mais específico da comunicação organizacional. Compreender e gerenciar a comunicação nas organizações requer, então, reconhecer sua natureza complexa, valorizando a rede de interações, a fluidez dos significados e a necessidade de constante adaptação aos contextos internos e externos.

Um planejamento sistêmico é um processo estratégico que adota uma visão holística da organização, considerando todas as suas partes e suas inter-relações, além de levar em conta o ambiente externo. Essa abordagem busca identificar, compreender e integrar os diversos elementos que influenciam o desempenho da empresa, permitindo a criação de estratégias mais coerentes e adaptáveis. A abordagem permite ajustes estratégicos contínuos, contribuindo para uma resposta mais rápida e eficiente frente às mudanças do mercado e do ambiente externo. Ao integrar os diversos aspectos da organização e seu contexto, o planejamento sistêmico contribui para a construção de uma estrutura organizacional mais robusta e resiliente a crises.

O encaminhamento de soluções de problemas organizacionais complexos, depende, pois, da capacidade de exercitar o planejamento sob uma abordagem calcada no raciocínio sistêmico. Mais do que isso, torna-se necessário compreender os sistemas organizacionais como *espaços relacionais*, territórios constituídos por uma ampla rede de conversações e interações (ou por várias redes superpostas, sejam formais ou informais) e que compõem uma espécie de “modelo mental” que orienta as condutas e ações. Sendo assim, a capacidade de percepção e a habilidade na construção de modelos parece ser uma das condições fundamentais para operar neste tipo de lógica. Para Senge (1995), um planejamento sistêmico, muito além de um simples ordenamento das

decisões e das ações, deve dirigir-se à possibilidade de contínua reestruturação de modelos mentais, o que equivale a dizer que deve ser tomado como um “planejamento de aprendizado”.

Em termos do planejamento da comunicação, torna-se ainda mais evidente a importância deste fator pedagógico. Cabe ao profissional de comunicação um tipo de intervenção no sistema que crie as condições necessárias para o estabelecimento de um livre e produtivo fluxo das conversações, quer do ponto-de-vista interno ao sistema, quer nas suas relações com o meio externo. As tarefas aí incorporadas tendem a enfatizar não os produtos comunicacionais em si, mas o processo de constituição dessa rede. Os produtos de comunicação são reduzidos ao seu valor instrumental, como ferramentas preparadas com o objetivo de servir coerentemente às estratégias que a própria organização se encarrega de definir em seu processo.

O planejamento flexível da comunicação é uma abordagem dinâmica que permite às organizações adaptar suas estratégias comunicacionais de acordo com as mudanças do ambiente, as necessidades do público e os imprevistos que surgem no dia a dia. Essa flexibilidade é especialmente importante em um cenário onde a velocidade da informação e a variedade de canais demandam respostas rápidas e ajustadas. Em vez de seguir um plano rígido, a estratégia de comunicação é revisada e atualizada periodicamente para incorporar novas tendências, as mudanças de comportamento do público e as alterações no mercado. A crença é de que essa perspectiva possibilita uma abordagem mais integradora e eficaz na gestão da comunicação organizacional.

Posto o desafio de compreender a comunicação organizacional a partir da complexidade e numa visão relacional fundada na ação, seria necessário também, como já adiantamos, pensar nas formas de fazer condizentes com a flexibilidade e a abertura requeridas por estas lógicas. A ênfase no processo de formulação estratégica da comunicação dentro de um planejamento sistêmico requer a contribuição do profissional não no sentido de definir ele próprio as linhas de ação, mas no

papel de *intérprete* do próprio sistema, o que requer uma considerável habilidade de leitura permanente da instituição e das suas circunstâncias e também grande capacidade de mediação e liderança, para o que contribuem em grande parte suas faculdades intuitivas.

Outra decorrência que podemos apontar é o rompimento progressivo das fronteiras disciplinares. Como se faz necessário abordar os problemas do sistema sob múltiplos enfoques, não se pode reduzir a leitura e o diagnóstico a visões parciais e desconectadas. Por certo que a riqueza no entendimento e no tratamento das informações do sistema só será conseguida com a contribuição multidisciplinar, não sob a forma de um somatório de visões especializadas, mas gerada num processo de construção coletiva.

Pelo que se apresenta, já podemos identificar que tal abordagem se configura como uma tendência, que já nomeávamos há muito tempo como “interativa” (Henriques, 1995), motivo pelo qual torna-se premente que os profissionais que se dedicam ao planejamento da comunicação busquem conhecê-la em profundidade e explorar os seus fundamentos. Também é necessário acompanhar de perto as evoluções sociotécnicas, uma vez que elas têm aprofundado a própria visão sistêmica, mas pelo uso de inúmeros recursos que ampliam seu escopo em termos de aplicações. É fora de dúvida que esses recursos tendem a mudar radicalmente as formas de aprendizado, trazendo-nos o grande desafio de entender, em termos comunicacionais, não apenas a relação entre os seres humanos, mas destes com as máquinas, estas também cada vez mais capazes de aprendizado.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*. v.6, n.10-11, p. 115-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 149-177.

DORI, Dov. *Object-Process Methodology: maintaining the balance between system structure and behavior*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

DÜHRING, Lisa; ZERFASS, Ansgar. The triple role of communications in agile organizations. *International Journal of Strategic Communication*, v. 15, n. 2, p. 93–112, 2021.

ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1975.

FORNARI, Fabrizio et. al. Digital Twins of Business Processes: a research manifesto. *Internet of Things*, v. 30, p. 101477, 2025.

FRANÇA, Vera R. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, Luiz Gonzaga et al (orgs.). *Estratégias e culturas da comunicação*. Brasília: Universidade de Brasília, 2002. p. 13-29.

FRANÇA, Vera Regina. O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional. In: MOURA, Cláudia P. de; LOPES, Maria Immacolata V. de (orgs.). *Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas*. Porto Alegre: EDPUCRS, 2016. p. 153-174.

GEWIRTZ, David. *A Empresa Flexível*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

KAACK, Eric-Jan. Mention Communication—Think Organisation: Agile Communication in the Digital Era. In: KLEWES, Joachim; POPP, Dirk; ROST-HEIN, Manuela (orgs.). *Out-thinking Organizational Communications*. Cham: Springer, 2017. p. 129-143.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1972.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

HENRIQUES, Marcio S. Reposicionamento do profissional de relações públicas nos modelos contemporâneos de gestão interativa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 18., 1995, Aracaju/SE. *Anais [...]*. Aracaju: Intercom, 1995.

HENRIQUES, Márcio S. O Planejamento Sistêmico da Comunicação. In: *Anais do XXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Recife/PE: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 1998. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/01576a7c531b2eb70d3a791c44ee6c26.PDF>. Acesso em: 12 abr 2025.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

LIMA, Fábila P.; BASTOS, Fernanda de O. S. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P.(orgs.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012. p.25-48.

LOJKINE, Jean. *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez, 1995.

MARCH, James; SIMON, Herbert. A teoria do equilíbrio da organização. In: ETZIONI, Amitai (org.). *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1975. p. 70-79.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

NAISBITT, John. *Megatendências*. As dez grandes transformações que estão ocorrendo na sociedade moderna. São Paulo: Ed. Abril, 1983.

OLIVEIRA, Ivone de L. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. *Revista Organicom*. v. 6, n. 10/11, p. 57-63, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 15-30.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1995.

SNOW, Charles C. et al. Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, v. 6, n. 7, 2017.

TOFFLER, Alvin. *O Choque do Futuro*. Rio de Janeiro: Record, 1982.

TOFFLER, Alvin. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record, 1984.

TOFFLER, Alvin. *A Empresa Flexível*. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

CAPÍTULO 4

Os problemas de comunicação

Se todo planejamento nasce de um problema, um processo de planejar a comunicação é motivado por problemas de comunicação. É preciso recordar aqui algo que dissemos antes: que a comunicação é um elemento constituidor de um problema. Um processo problematizador existe sempre que algo na realidade nos incomoda e requer que pensemos em algum modo de alterar essa realidade. Do ponto de vista da nossa racionalidade, perceber qualquer coisa como sendo um problema requer pensar em como isso nos afeta, pensar em como e por que isso se dá e prospectar possíveis formas de intervir de tal maneira que se provoque algum efeito em relação a essa afetação. Não só pensar e formular, mas enunciar isso para nós mesmos e eventualmente para as outras pessoas. Um problema sempre pode se tornar comum (ser comunicado) a alguém, afinal, não conseguimos viver isolados e a solução de nossos problemas passa pela nossa possibilidade de estabelecer coordenações de ações com as outras pessoas. E ainda mais, sempre temos um histórico dos problemas que enfrentamos, um estoque disponível na nossa memória, para demonstração de como os enfrentamos, que fazem parte da nossa conversação

cotidiana e que compartilhamos até mesmo para que alguém mais possa se inspirar na sua busca por alternativas de solução. E, como sempre é possível encontrar alguém que perceba e lide com problema semelhante, essas nossas conversações levam também a problematizações coletivas, fazendo parte de todo e qualquer processo de grupalização.

Formulado e enunciado na linguagem, qualquer problema contém em si este componente relacional, interativo e transita sempre entre a dimensão íntima e individual e a dimensão coletiva. Como veremos mais adiante, qualquer problema pode ser também percebido, vivenciado e tratado tanto numa esfera privada — de pessoas e grupos, como numa esfera pública, onde está exposto à consideração de qualquer pessoa. Seja qual for o problema que tenhamos, ele envolve a nossa relação com os outros e com o ambiente que se dá na linguagem. Com isso, podemos dizer que *não há problema sem comunicação*.

O interessante é que costumamos nos referir mais ao raciocínio oposto, de que estamos sempre envolvidos em problemas de comunicação. Ficamos frustrados quando algo dá errado na nossa interação com os outros, quando não nos fazemos compreender, quando não entendemos o que alguém fala e deseja, quando não conseguimos uma cooperação almejada, quando não chegamos, enfim, a algo comum. E isso acontece todo o tempo! Quando isso acontece no âmbito das informações que são produzidas, postas a circular e compartilhadas, costumamos chamar esse déficit de *ruído*. A informação, na forma de uma mensagem, nem sempre estará na melhor forma, a mais inteligível e compreensível, num mesmo código facilmente decifrável, nem conter todos os elementos para dar-lhe maior precisão, nem no melhor canal para que possa chegar a alguém no tempo certo e de modo que possa ser decodificada, nem tampouco em boas condições para ser compreendida por quem a recebe e toma para si. Na verdade, são tantas as situações e as interferências que este processo, tomado apenas do ponto de vista informacional e transmissivo, já se apresenta como algo desafiador, porque é sempre passível de ruído e, portanto, imperfeito. Isso, por si só, já constitui um problema permanente para nós e a maior parte do tempo bus-

camos regular e controlar as situações para que possamos operar com sucesso a produção, a transmissão e a recepção das informações com as quais temos que lidar nas nossas ações cotidianas. Na maioria das vezes suprimos esses déficits facilmente para produzirmos sentido em nossas conversações e somos muito práticos nisso. Quando não entendemos algo de pronto, manifestamos, solicitamos reiteraões e explicaões, buscamos significados de algo em específico ou, simplesmente, preenchemos lacunas de significado apoiando-nos numa visão e compreensão mais geral. Mas não deixamos de dar algum sentido ao que percebemos, ainda que não seja o mesmo sentido composto pelos nossos interlocutores. Não há, pois, garantia nenhuma deste processo de produção de sentido que se dá entre emissores e receptores das mensagens. Isso somente já basta para constatararmos que não há nenhuma comunicação sem ruído.

Neste mesmo prisma, as sociedades contemporâneas também precisam lidar com a comunicação num nível de complexidade ainda maior, se pensarmos na midiatização e na imensa variedade de instrumentos e canais, com suas respectivas configuraões sociotécnicas e seus códigos e linguagens e, na atualidade, com uma abundância jamais vista de informações postas a circular. Abre-se com isso também um outro grande campo problemático que tem a ver não apenas com os modos de produzir a informação e de transmiti-la, mas com as formas de seleção, edição, organização e exposição, cada vez mais sofisticadas, com intervenões profissionalizadas e até mesmo automatizadas por sistemas inteligentes com algoritmos cada vez mais complexos.

Se pensarmos de modo ainda mais abrangente a comunicação, para além dos fluxos informacionais e modelos transmissivos, veremos também problemas de outra ordem, no domínio pragmático das relações. O problema está bem além da nossa simples coordenação de ações com os outros. Como define Humberto Maturana (1998), a comunicação é, na prática, uma coordenação de coordenaões de ações. Para ele, “duas pessoas estão conversando quando vemos que o curso de suas interações se constitui num fluir de coordenaões de ações” e a linguagem é

“um operar em coordenações consensuais de coordenações consensuais de ações”. Uma coordenação consensual só pode existir por meio de nossa ação de colocar algo em comum com os demais, a ação de comunicar. Assim, a comunicação se refere não apenas a cada coordenação de ações em particular, mas também à criação das condições para que cada ação que coordenamos esteja também coordenada com todas as outras que é o que, afinal, nos impele a criar o comum: códigos, referências, informações, repertórios etc., que possibilitam as nossas transações, nossas trocas, e uma compreensão compartilhada acerca da realidade e das nossas experiências, produzindo sentidos.

Juan Diaz Bordenave e Horácio Martins de Carvalho (1979, p. 75) definiram a comunicação como “um esforço natural de superar as contradições e diferenças entre os significados atribuídos pelas pessoas, assim como entre os diversos repertórios pessoais”. O que se mostra interessante nesta definição, a nosso ver, é a ação de comunicar ser vista como um *esforço*, algo no qual naturalmente nos empenhamos, para a construção dos elementos comuns que podem nos levar a algum grau de sucesso em nossas ações coordenadas. E eles postulam este processo como sendo de tentativa de influência mútua, que altera os significados respectivos dos interlocutores. Diríamos, então, que este é um esforço ordinário e contínuo, e não algo que fazemos excepcionalmente, já que estamos o tempo todo em interações. Olhando por outro lado, podemos também apontar que não é fácil atingir este sucesso e que não logramos consegui-lo todo o tempo. Tanto é assim que Niklas Luhmann (2006, 2016) nos chama a atenção para esse esforço que temos que empreender, já que a “boa” comunicação é uma exceção, e não a regra, nas nossas interações. Apesar de indispensável e de constituir a nossa experiência cotidiana, ele postula a comunicação como *improvável*, seja porque depende de se efetivar uma compreensão mútua, de alcançar aqueles a quem se dirige o ato de expressão, aproximando os seus contextos (no espaço e no tempo) e, ainda, de que produza o resultado desejado. Aqui, de modo simplificado, vemos alguns fatores que atuam, como

nos ensina o autor, de modo conjunto, uns reforçando os outros e que conduzem a maior chance de que todo o esforço se perca em ruído. Os processos relacionais instauram um campo aberto de possibilidades e, ainda que improvável, a comunicação de algum modo se torna possível – mesmo que comporte e tolere algum tipo de déficit nesse entendimento comum e não concretize total e perfeitamente uma ação esperada. Não fosse assim, não teríamos capacidade de cooperar em várias atividades e, mais ainda, de executar em grupo tarefas bem complexas e que exigem alto grau de precisão. Para Luhmann, não importa que criemos novos instrumentos para sanar tecnicamente esse problema e aumentar essas possibilidades, afinal, cada novo meio traz suas próprias contradições e problemas. O que torna possível essa comunicação improvável é quando se dá sua normalização nos sistemas sociais (Luhmann, 2016).

Com tal inspiração, podemos agora pensar que, em certas situações, necessitamos resolver o problema de uma ação coordenada com máxima precisão comunicacional. Em circunstâncias bem triviais, podemos estar mais abertos aos ruídos e aos déficits de entendimento e, ainda assim, conseguirmos ser bem sucedidos. E são casos em que possíveis falhas não comprometerão muito e não tão decisivamente a própria relação que se estabelece. Nossa vida cotidiana é repleta dessas situações e temos consciência de que algo pode dar errado, ou seja, de que nem tudo pode ser controlado. Num outro extremo, algumas ações admitem poucas falhas e requerem até mesmo que criemos códigos e protocolos rígidos para que nos asseguremos do seu sucesso — não exatamente eliminando as improbabilidades, mas reduzindo-as drasticamente. Um bom exemplo é quando pensamos em interações do tipo da que ocorre entre um piloto de avião e um controlador de voo. Certas instruções precisam ser dadas e têm que ser seguidas à risca, pois um mal-entendido, um nível de ruído maior que o tolerável, pode colocar a segurança da operação a perder. O fechamento do código e a geração de um protocolo estrito para as ações a serem seguidas têm o propósito de buscar maior controle das situações. Vemos aí que essa ordem se dá, como diz Luhmann (2016), pela aludida normalização, neste caso,

num subsistema social de ações coordenadas nos quais os interagentes são introduzidos para operar. São práticas, portanto, instituídas, as quais esses interagentes precisam conhecer muito bem e, ainda, nela serem treinados. Podemos dizer que os sistemas sociais (e os subsistemas) são complexos de ação — e de comunicação que, em alguma medida, conforme a necessidade de precisão, instituem formas menos ou mais rígidas de controle das improbabilidades, muito embora não possam eliminá-las totalmente. Vemos, neste ponto, que as organizações, como organismos de cooperação estruturada, fazem parte deste complexo social e institucional. Elas próprias se constituem de modo sistêmico, com códigos, regras, normas e protocolos que regulam as interações no seu domínio interno e, em parte, nas suas transações externas — neste caso, de forma articulada e coerente com o campo relacional com os outros componentes do sistema social. Então, vamos examinar mais especificamente neste âmbito — o organizacional, quais são os problemas de comunicação.

A comunicação como problema para as organizações

Como destaca Ivone Oliveira (2008, p. 97), a comunicação sempre é constituinte das organizações, “tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados”. Num panorama bem amplo, já vimos que, por este fator, a comunicação é um desafio permanente de manter um nível de coesão coletiva necessária a qualquer que seja o empreendimento. Organizações de qualquer natureza precisam ordenar seus processos para estruturar a cooperação e precisam, com isso, materializar-se como um ente que se apresenta — para si e para os que dela não participam, a configuração de um sistema aberto, ou seja, permeável em relação às trocas com o seu ambiente, porém coeso o suficiente, para garantir certa estabilidade nas relações que mantém entre seus membros e ser assim reconhecida. A comunicação, então, se apresenta como problema tanto no nível das relações interindividuais, quanto intergrupais e interinsti-

tucionais. Estas dimensões, no entanto, não são isoláveis. Vejamos que as interações entre as pessoas — componentes da organização e as que individualmente transacionam com ela — refletem-se em relações coletivas que se estabelecem entre grupos específicos, que são tanto setores dela própria quanto entes coletivos, tais quais os seus públicos. Tanto num caso como no outro, vemos um âmbito de relações internas e também externas, que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Para além disso, temos ainda todo um campo em que as organizações se relacionam com outras organizações, num sistema de alta interdependência dinâmica, o que dá a elas contornos institucionais e uma participação, como atores sociais, no sistema institucional (composto por Estado, mercado, sociedade civil, mídia, academia etc.). Neste domínio, cada organização participa de uma dinâmica de interinfluências que todo o tempo modela as relações sociais.

Do ponto de vista interno, as organizações são desafiadas todo o tempo a configurar canais e fluxos de informação. Esta gestão informacional é elemento chave para que possa garantir que seus objetivos sejam alcançados. Ela se dá tanto no sentido de que há informações que são insumos para a ação de cada setor e de cada membro, quanto de fazer chegar em todos os pontos da sua estrutura hierárquica as decisões tomadas. Estes processos ressaltam a importância da organização, do acesso e do uso da informação (Saeger et al., 2016). Abordagens da Ciência da Informação se preocupam, além disso, com os processos cognitivos, onde a gestão da informação e a gestão do conhecimento são bases para o processo decisório e para o planejamento estratégico (Valentim, 2008). É fato que as organizações podem ser vistas também como sistemas de informação, e sujeitos a uma tecnificação cada vez maior. A inserção das tecnologias de informação e comunicação (TICs) automatizam e facilitam processos, mas elas próprias precisam se planejadas de acordo com a demanda da organização, o que requer uma elaboração e uma manutenção desses sistemas muito complexa e especializada. Mas isso também cria novos problemas. Como ressaltava Ricardo Barbosa (2020), o aumento exponen-

cial do volume de informações produzidas e armazenadas cria uma certa sobrecarga informacional. Isso requer, portanto, um adequado manejo desses sistemas. Adicione-se a isso o desafio que consiste na introdução das mídias móveis, que não transformam somente as interações particulares entre os sujeitos, mas também os diversos fluxos informacionais que incidem sobre todos os campos da ação humana, inclusive sobre os processos organizacionais (Mantovani; Moura, 2017).

A perspectiva da gestão da informação é, sem dúvida, parte importante dos processos de comunicação nas organizações, mas temos que considerar que, ainda que todos as mensagens, todos os fluxos e todos os canais estejam adequadamente dispostos, isso não garante solução para diversos problemas que se dão no âmbito das interações. Não é à toa que no campo das relações públicas e da comunicação organizacional cresceu nos últimos tempos uma ideia de que são atividades de *gestão de relacionamentos*. O que essa ideia sugere é que é possível e desejável administrar vários aspectos que interferem nos relacionamentos, através de algum tipo de regulação. Isso abre, contudo, um terreno extraordinariamente vasto, como já observamos, porque abrange desde as relações interpessoais, até as interinstitucionais, passando por várias dimensões de uma trama intrincada de relações entre pessoas e grupos. Apenas a menção geral a uma gestão de relacionamentos pode, entretanto, criar uma ilusão de que a atuação profissional e estratégica dos comunicadores nas organizações, em especial dos relações públicas, pode planejar e executar ações que deem conta de todo e qualquer problema relacional, de qualquer natureza e onde quer que apareça.

Não é fácil focalizar mais exatamente no que consiste essa atuação na prática profissional. É fato que as organizações modernas cada vez mais absorveram a ideia de uma prática especializada de comunicação nos seus processos de gestão, dando a ela um espaço na sua estrutura – em departamentos e assessorias, ou contratando serviços externos de comunicação ou consultorias na área. Kunsch (2003) sustenta, com propriedade, que as relações públicas tomam a forma de um subsistema organizacional, com

funções administrativa, estratégica, mediadora e política. A variedade de problemas dos quais essas estruturas de comunicação profissionalizada se encarregam é grande e possui inúmeras interfaces com outros setores, como os de gestão de pessoas ou marketing — e, por que não dizer, por vezes com eles se confundem. Margarida Kunsch (2003) vê os principais problemas que são alvo de um planejamento de comunicação como *barreiras*, que são, em geral, “os problemas que interferem na comunicação e a dificultam” e que “podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica” (Kunsch, 2003, p. 74).

Em termos de relações públicas, é preciso não esquecer que o problema fundamental, conforme postulado há tempos por Harwood Childs (1967) é a conciliação entre os interesses privado e público, o que requer ajustamentos do comportamento organizacional em função disso. É claro que essa é uma questão básica e dela derivam outros tantos problemas, que são o de lidar com os públicos e com a opinião pública, bem como cuidar da imagem e da reputação da organização. Já há tempos, uma evolução das técnicas e dos processos de relações públicas demonstrava que essas questões envolvem mais do que uma gestão das informações e dos relacionamentos com a imprensa, uma atuação voltada para o manejo estratégico de elementos simbólicos. O desafio do planejamento da comunicação está, portanto, em conciliar e integrar todos estes campos. A noção de comunicação integrada, compreensão que veio se afirmando em décadas recentes, foi captada por Kunsch (2003, p. 150), que a postula como uma forma de sinergia entre as dimensões administrativa (interna), mercadológica e institucional da comunicação organizacional — “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas”, formando, na prática, um *mix*, um “composto de comunicação organizacional”. Isso deu ao planejamento da comunicação uma extensão bem maior e mais significativa, já que precisa promover um alinhamento dos aspectos informacionais e simbólicos com os quais se tem que lidar em cada uma dessas dimensões específicas. É uma variedade de barreiras – de problemas distintos, que requer uma

habilidade de articulação e coordenação entre áreas e uma visão global dos processos comunicacionais que estão envolvidos.

Por outro lado, se nos campos administrativo e mercadológico a comunicação é um fator elementar, porém não exclusivamente sob a responsabilidade de comunicadores, é no campo político-institucional que se tem, de fato, o coração de uma atividade que se propõe especializada no cuidado com a comunicação como fator instituinte (constituidor da organização) pois é aí que se trata de conferir uma identidade, simbolicamente marcada e de intervir nas questões de controvérsias de interesses que se manifestam no espaço público — o domínio amplo das transações da organização como um ator social relevante que afeta os mais diversos públicos. É neste terreno que se manifesta, com efeito, o papel político das organizações, na complexidade dos sistemas sociais, onde os problemas relativos aos públicos e à imagem/reputação são importantes num processo de disputa de sentidos e de construção de influência social. Assim, nos dois primeiros campos aos quais nos referimos, a comunicação pode facilmente ser vista como ferramenta, seja para a gestão de pessoas, seja para o marketing, mas é no terceiro, o institucional, que de algum modo essas visões e ações instrumentais podem se amalgamar numa coerência que define a organização como ator social para que seja justificada, aceita e legitimada em possível interesse comum com os públicos e a sociedade.

A problematização dos públicos e da imagem

Podemos ver que a proposta da comunicação integrada acerta, no sentido de que, embora com propósitos e ações diferentes, os campos administrativo, mercadológico e institucional precisam ser de algum modo alinhados, o que reforça a organização do ponto de vista sistêmico. Porém, é preciso ressaltar que, na perspectiva das relações públicas, o aspecto principal recai sobre duas variáveis centrais que operam na consecução dos seus objetivos e na solução de seu problema fundamental: a *imagem*

e o *comportamento dos públicos*. Se, numa visão ampla e integrada, as RP foram chamadas a compor um *mix* de comunicação extenso e que abrange os campos administrativo e mercadológico, é no campo institucional que ela toma para si uma jurisdição própria, mas que não se faz, coerentemente e de forma eficiente, sem os outros dois. Ao sustentarmos isso, queremos ressaltar que os problemas, neste campo institucional, são pensados e formulados em termos da formação e da movimentação dos públicos com os quais a organização se relaciona e do manejo dos elementos simbólicos que compõem, dinamicamente, a imagem dessa organização — e, conseqüentemente, formam a sua reputação junto aos públicos e as instituições. Sua questão primordial, portanto, segue sendo a formação das opiniões e a sua circulação no espaço público e as formas de interferir no processo de formação e movimentação de públicos, num processo de interinfluências. Isso traz as relações públicas para o terreno eminentemente político que é, por conseqüência, dinâmico, instável e indeterminado. Ou seja, se pensamos em interferências nos processos comunicativos, neste campo temos maior grau de incerteza e menor grau de precisão e controle. E isso tem conseqüências para a definição do que pode e deve ser planejado e para o alcance de qualquer plano.

Assim, cabe indagar, o que se planeja, afinal, em relação às variáveis imagem e comportamento dos públicos, sendo elas tão mutáveis e instáveis? Já vimos que resolver problemas por meio de um processo de planejamento é algo que se amolda à necessidade de precisão nas coordenações de ações. O plano a ser traçado será tão mais rígido quanto seja a demanda por precisão na execução de certas ações e tarefas. Ao contrário, requererá um nível de flexibilidade de acordo com as incertezas e imprecisões, ou seja, quanto menos se apresentem variáveis bem definidas passíveis de controle. Isso não quer dizer que não façamos algum tipo de cálculo objetivo se vale ou não a pena traçarmos algumas diretrizes e algumas estratégias e isso é bem trivial: depende de como sentimos a possibilidade de interferir ao menos em algumas variáveis e em alguns pontos, sobre os quais achamos que possuímos um pouco mais de contro-

le, em vez de deixar a situação “correr por si mesma”. O que as atividades de relações públicas propõem é que, mesmo que a dinâmica dos públicos seja incerta, com o espaço público aberto a muitas possibilidades, e as imagens projetadas sujeitas a muitas interpretações e apropriações, num processo de circulação rápido e dinâmico, alguns padrões podem ser visualizados e compreendidos e algo do comportamento das pessoas, dos públicos e das instituições pode ser de certo modo antecipado, antevisto. E, por outro lado, não se deve deixar tudo ao sabor do acaso. Este postulado aparece sempre na forma que toma a atividade profissional, por vezes como um dilema entre atuar reativamente e proativamente nas diversas situações onde a imagem e a reputação da organização se encontre desafiada e onde haja possibilidade de que os públicos, em sua movimentação, prejudiquem os objetivos organizacionais. Assim, há um cálculo de riscos envolvido no processo, mas, precisamos destacar, que é sempre difícil de fazer e de negociar com as percepções da própria direção da organização e do conjunto de seus membros, daí porque a prática de relações públicas se cerca de meios técnico-científicos para detectar variações e tendências nas opiniões e atitudes dos públicos e nas suas formas de movimentar-se, bem como possíveis incoerências na percepção pública que ofereçam riscos à imagem e à reputação. Este procedimento visa satisfazer às condições de racionalismo, competência e eficiência (Etzioni, 1967), às quais nos referimos no capítulo 2.

Vários processos de comunicação requerem algum tipo de planejamento nas organizações e mesmo ações específicas, de modo pontual. Por exemplo, realizar algum evento, criar alguma campanha interna ou externa, projetar a adoção e uso de novos instrumentos e instituir novos canais etc. Mas também é necessário atentar para o planejamento de modo mais global e em longo prazo, para a formulação de políticas de comunicação a serem adotadas, de diretrizes estratégicas para lidar com os cenários mais ampliados. O processo de planejamento, portanto, resultará em vários produtos distintos, em vários níveis, mas que precisam estar de algum modo articulados, para que as ações se encaixem umas

nas outras e sejam referências recíprocas. Enfim, na modernidade, o sistema das organizações capitalistas opera sob o imperativo da vantagem competitiva. Estas organizações têm consciência de que a comunicação, em especial as relações públicas, atuam de modo deliberado e contínuo para promover as condições de obter essas vantagens num ambiente competitivo cada vez mais acirrado — e também reconhecem que isso oferece resultados práticos. Também no sentido das organizações do poder público ou da sociedade civil, a disputa por visibilidade e poder também coloca o problema de obter maiores condições de influência e, conseqüentemente, alguma vantagem política. É neste contexto que prospera a ideia de comunicação estratégica, como sendo a que propicia criar e manter essas condições, a partir da problematização dada aos movimentos dos públicos e à construção da imagem. Nos dois próximos capítulos trataremos de modo mais aprofundado da questão da imagem e da reputação, que consideramos como um composto, e dos públicos em termos práticos do mapeamento.

Referências

- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 25, ed. especial, 2020. p. 168-186.
- BORDENAVE, Juan D.; CARVALHO, Horácio M. de. *Comunicação e planejamento*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- CHILDS, Harwood L. *Relações públicas, propaganda e opinião pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
- KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. São Paulo, Summus, 2003.
- LUHMANN, Niklas. *A improbabilidade da comunicação*. Lisboa: Passagens, 2006.
- LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociais: Esboço de uma teoria geral*. Petrópolis: Vozes, 2016.
- MANTOVANI, Camila M. C. A; MOURA, Maria Aparecida. Comunicação organizacional e mídias móveis: possibilidades e desafios. *Comunicação, Mídia e Consumo*, v. 14, n. 39, p. 50-66, 2017.
- MATURANA, Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.
- OLIVEIRA, Ivone de L. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. In: JESUS, Eduardo de; SALOMÃO, Mozahir (orgs.). *Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo*. Belo Horizonte: Annablume, 2008. p. 91-108.
- SAEGER, Márcia Maria de M. T. et al. Organização, acesso e uso da informação: componentes essenciais ao processo de gestão da informação nas organizações. *Revista Páginas a&b*, v. 3, n. 6, p. 52-64, 2016. p. 52-64.
- VALENTIM, Marta L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2008.

CAPÍTULO 5

O composto imagem/reputação

A atividade de relações públicas sempre tem na chamada imagem organizacional (institucional, empresarial ou corporativa) uma variável-chave para a sua prática. Vamos examinar teoricamente por que é assim, ou seja, qual a importância dela nos processos de comunicação pública e o que faz com que a organização tenha que se preocupar com ela no diagnóstico e nas ações/intervenções que deverão ser planejadas e executadas. Desde já vamos postular aqui a nossa compreensão de que a imagem contém alguns elementos cruciais para as dinâmicas que examinamos e procuramos explicar:

- a) Está na base da formação das opiniões e, portanto, da opinião pública;
- b) Também é elemento essencial na construção da reputação;
- c) É mutável e, portanto, sujeita a múltiplas influências;
- d) É passível de um gerenciamento.

Assim posto, iniciaremos este capítulo com fundamentos conceituais para melhor compreendermos a imagem na perspectiva das relações públicas e da comunicação organizacional e apresentaremos um entendimento sobre a sua dinâmica processual. Na sequência vamos tratar da construção da reputação e, finalmente, das formas de gestão deste composto assim formado: imagem/reputação.

A imagem organizacional

As noções correntes sobre as práticas das relações públicas consolidaram como doutrina alguns pressupostos sobre a imagem. Ela costuma ser definida em geral como a percepção que o público tem de uma organização ou instituição, bem como de pessoas públicas (do meio político, cultural etc.). Antes de mais nada, nos processos políticos ela tem a ver, no mundo moderno, com a própria aceitação e legitimidade do Estado e de sua autoridade, bem como de seus agentes e de seus setores. Criar e manter uma boa imagem é um esforço permanente para manutenção do poder político e de uma estabilidade e coesão necessárias ao seu exercício e, em contextos democráticos, essa percepção é constantemente disputada para fins eleitorais, seja a imagem de grupos políticos e partidos, seja a das próprias pessoas em busca de liderança e de votos, mas também para dar legitimidade aos programas de governo e às políticas públicas.

No mercado, a empresa moderna tem a imagem como um fator importante de vantagem competitiva e isso se reflete na sua marca, o elemento simbólico que agrega valor à sua existência e atuação frente aos seus públicos e ao poder político-institucional. Tanto que a sua posição no mercado, bem como dos seus produtos, leva em conta fortemente este mesmo fator que se torna, assim, fundamental para o sucesso dos negócios. Em termos mercadológicos, o valor agregado refere-se ao valor adicional que uma empresa oferece aos seus produtos ou serviços, além do custo de produção. Há um pressuposto de que uma imagem organizacional positiva pode levar os consumidores a perceberem os produtos ou serviços

como de maior qualidade, o que pode justificar preços mais altos e, conseqüentemente, aumentar o valor agregado. Outra premissa importante é a de que a boa imagem pode aumentar a confiança de clientes e consumidores: quando uma organização é vista como confiável e respeitável, os seus públicos são mais propensos a permanecer leais durante uma crise, gerando fidelidade e facilitando o gerenciamento de eventos adversos. E ainda podemos mencionar o impacto que essa imagem positiva tem junto ao seu próprio público interno, gerando motivação e satisfação, atraindo e mantendo talentos, gerando mais abertura a inovações etc. Ao longo do tempo, a evolução teórica e prática da administração, do marketing e das relações públicas foi sedimentando a noção de que, para as organizações, a imagem (por extensão, a reputação, como veremos adiante) é um ativo valioso não apenas para ajudar a manter uma rede de confiança e o apoio em torno de si, mas também permite uma resposta mais eficaz a situações críticas. Portanto, investir na construção e manutenção de uma boa reputação tornou-se fundamental para a sustentação das operações e dos negócios e para obtenção de sucesso a longo prazo. Sendo a imagem do domínio da percepção, essa visão econômica a considera um *ativo intangível*. Isso nos remete diretamente à comunicação, se considerarmos que é no campo simbólico que ela se forma e seu compartilhamento e difusão estão ligados diretamente às interações no espaço público onde a imagem é projetada e onde se expõe ao escrutínio e, eventualmente ao debate.

Do ponto de vista conceitual, embora possam variar as definições, é lugar comum considerar que os públicos “fazem” uma imagem sobre o que é a organização. Ou seja, sua existência concreta e visível para os públicos incita uma percepção sobre o que fazem e o que são. Assim, vemos fábricas, lojas, escritórios, negócios virtuais, órgãos públicos, entidades sociais, escolas, hospitais e outros vários tipos de instituições e organizações e as percebemos como parte de nossa vida em público e com presença menos ou mais ativa e influente sobre nossa vida privada. Mas não nos limitamos a constatar sua existência em torno de nós e no mundo, identificando-as; ao mesmo tempo, tendemos a fazer diversos

juízos sobre elas, sobre a forma como se apresentam, sobre como e por que fazem o que elas fazem e aplicamos também critérios de gosto e preferência quanto a isso. Tendemos, em consequência, a nos expressar privada e publicamente em relação a elas, através das opiniões que continuamente compartilhamos em nossa sociabilidade cotidiana. Mais ainda, os públicos estão sempre atentos para notarem como, quando e o quanto as ações e transações dessas organizações podem afetá-los e à toda a coletividade. Por este motivo, o modo como se dá nossa percepção sobre as organizações importa muito.

Não é nosso objetivo aqui entrar nos meandros do vasto estatuto teórico sobre imagem. Ela é trivialmente definida como uma representação visual de alguma coisa ou de alguma cena, ou mesmo de alguma ideia, como nas fotografias, filmes, vídeos, desenhos, pinturas, nas formas e no *design* gráfico. Pode ser estática ou em movimento ou mesmo tridimensional. São importantes formas de comunicação e expressão, como também de arte. Nosso intuito é estabelecer uma compreensão de como este elemento se insere operacionalmente como fator na problematização e no planejamento da comunicação organizacional. Neste sentido, é importante irmos além da ideia inicial que apresentamos, tão trivial na literatura acadêmica e profissional, de que a imagem de uma organização é tão somente uma figuração que fazemos dela na mente. Como nos lembram Lúcia Santaella e Winfried Nöth (2001), o processo de produção de sentidos envolve, de modo entrelaçado, não só as representações imateriais que se formam na nossa mente, mas também todo um domínio de representações visuais composto por objetos materiais que estão expostos à nossa percepção e que compõem nosso ambiente. Não é difícil notarmos isso ao nosso redor, imersos que estamos num mundo de marcas expostas por vários meios, analógicos e digitais, de múltiplos e variados símbolos que tomamos como referência na nossa relação com produtos, empresas, instituições. E tudo isso foi de algum modo concebido para ser exposto a nós. Quando identificamos a existência de uma organização qualquer, portanto, realizamos uma leitura

sobre o que é, o que e como faz também a partir da forma como ela se dá a ver. É sempre uma relação reflexiva, portanto, onde também entra, do lado da organização, uma escolha sobre a partir de quais aspectos ela deseja ser vista e identificada e de como acha melhor ser reconhecida. Ou seja, ela se importa com duas coisas: uma regulação da sua própria visibilidade, ou seja, do tanto que considera adequado aparecer para nós ou não e em influenciar na representação mental que ela espera que façamos como mais adequada e mais positiva para si. Gaudêncio Torquato deu mais ênfase a este outro lado, postulando o entendimento da imagem como aquilo que a empresa deseja projetar (1991).

Rudimar Baldissera (2008, 2017) prefere tratar em termos de “imagem-conceito”, que se forma na tensão e na recursividade das relações entre organizações e públicos. Nesta linha, ele chama a nossa atenção para algo mais do que uma simples relação imagética, mas para a complexidade da formação da própria imagem como construto simbólico, sintetizante e provisório, que já existe mesmo antes de ser deliberadamente comunicada e vai sendo moldada nas próprias interações e percepções. Com isso ele postula que a ideia de que a imagem é formada unilateralmente a partir da comunicação da organização é uma falácia, pois é um fenômeno da ordem da significação, da produção de sentido, que se dá somente pela interação e na tensão entre as possibilidades de significação, corroborando o que já tratamos antes sobre a dinâmica reflexiva da imagem. A comunicação é, sim, um potencializador estratégico, mas não o único fator determinante, como se costuma acreditar. O autor reforça que a realização de uma imagem-conceito envolve também o reconhecimento, que se dá em matrizes socioculturais. Esta visão, bastante sofisticada, a nosso ver, coloca a questão também em termos cognitivos, ou seja, da forma como os indivíduos e os públicos constroem seu conhecimento acerca da realidade e seus esquemas de leitura, interpretação e produção de sentidos.

É evidente que a imagem que a organização projeta e oferta à nossa percepção e interpretação não corresponderá exatamente à que faremos

dela. Mas devemos ressaltar também que nada garante que essa projeção intencional, ainda que cuidadosamente pensada e trabalhada, não vá falhar no seu intento de criar uma representação fiel daquilo que a organização pensa ser e deseja mostrar. Isso dá uma complexidade grande ao processo que conecta a gestão de imagem ao imaginário dos públicos. Podemos localizar neste ponto um dos aspectos principais do que Baldissera (2009) explica como sendo a disputa de sentidos na qual consiste a comunicação nas/das organizações. Ao enfatizar este ponto, o autor traz também um raciocínio interessante sobre três dimensões dessa comunicação: a da organização comunicante, comunicada e falada. A primeira aponta para a dimensão constituinte da comunicação, isto é, aquela que emerge da compreensão da organização como uma rede de interações, portanto, dependente da comunicação na coordenação de suas ações e na produção de um sentido para si própria; a segunda tem a ver com as práticas estratégicas de comunicação através das quais se faz a projeção que aqui apontamos, dizendo publicamente de si, afirmando como deseja ser reconhecida e regulando a sua publicidade (visibilidade); a última é aquela que fecha o circuito comunicacional, referindo-se ao que dela se fala no espaço público, sendo a reverberação de sua projeção na reação dos públicos que sobre ela compartilham as suas opiniões na conversação. Desta forma, muito acertadamente, Baldissera dá uma chave importante para inserirmos a imagem organizacional num viés praxiológico, ou seja, que se realiza e atualiza constantemente através das ações nessas três dimensões interconectadas.

Gestão da imagem pública e da marca

É comum encontrarmos nos manuais práticos das relações públicas ou do marketing que a imagem é formada a partir de diversos fatores, tais como a comunicação da marca, a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, o atendimento ao cliente, a presença e o engajamento nas redes sociais, e as ações de responsabilidade social e ambiental. Pa-

rece claro que tudo o que possa fazer uma interface no relacionamento dela com os públicos gera um composto que, no conjunto, cria fatores que se alimentam uns aos outros, mas que, diante de sua variabilidade no tempo, podem também oferecer compensações recíprocas. Assim, eventuais falhas, como por exemplo, na percepção de qualidade do produto/serviço, podem ser compensadas temporariamente pela percepção das atitudes quanto à responsabilidade social, ou mesmo pela eficiência obtida em reforçar certos elementos da marca. É uma premissa crucial, portanto, que a imagem é uma construção multifacetada e que depende da conjugação desses fatores para sua resolução.

Esse mesmo raciocínio já implica a possibilidade de fazer uma gestão da imagem, um processo no qual esses fatores possam ser considerados e sopesados. A literatura corrente da área é pródiga em apontar os riscos de não gerenciar planejadamente a imagem. Para Walter Poyares (1998), organizações e personalidades em posição de destaque precisam cuidar de sua imagem pública, ou seja, perante os públicos, porque ela se constrói ou destrói com fatos, palavras e atitudes. Para Mario Rosa (2001, p. 21), a imagem é desafiada e gera uma crise quando acontecimentos atingem “o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação”.

Não há como falar de imagem sem falar da *marca*, que é um conceito altamente operacional nesse gerenciamento. A ideia de uma marca forte é exatamente aquela que tenha as melhores perspectivas para conjugar e integrar aqueles operadores no sentido de se reforçarem e se compensarem. Examinemos este processo convencionalmente chamado de *branding*. A nomeação anglo-saxônica, como é comum no campo profissional, já indica um processo pelo seu sufixo *-ing*. Refere-se, portanto, a uma prática que envolve desde a concepção de uma marca, sua exposição e circulação, seu monitoramento e o seu manejo estratégico, de modo a garantir certos efeitos de longo prazo. Isso envolve uma série de definições como da identidade, dos valores, da missão e da visão da empresa ou de produtos.

Sob o ângulo mercadológico, seu objetivo é construir uma imagem forte e positiva que diferencie uma marca e a posicione frente a outras concorrentes. É uma atividade essencialmente simbólica, portanto, que maneja as representações das organizações, mas há também um outro objetivo muito importante, que é o de, através dessas representações, criar uma conexão emocional, de ordem afetiva, com os públicos.

O que hoje se entende por marca é um espectro simbólico bem amplo, que não se limita ao nome ou ao logotipo, mas abrange toda uma identidade visual, com os simbolismos das cores, da tipografia, do *design*, da arquitetura dos espaços físicos e virtuais, das formas dadas às interfaces onde organização e públicos estão em contato e até mesmo o que costuma ser chamado de “tom de voz”, que é a maneira ou estilo como a marca se comunica com seus públicos, que pode ser formal, informal, amigável etc. Mais recentemente o *branding* tem incorporado também a noção de experiência como sendo central para o sucesso na construção de marcas fortes e estáveis. No campo do consumo, por exemplo, cresceu a ideia de que toda essa construção simbólica à qual nos referimos tem o condão de criar um “ambiente” mais propício e estimulante para uma boa “experiência do cliente”; assim, a forma como os consumidores interagem com a marca em diferentes pontos de contato, como atendimento ao cliente, redes sociais e locais físicos também são elementos a serem considerados como componentes da marca e de sua gestão. Para além das relações de consumo e clientela, a noção de experiência é válida também para o campo institucional, no sentido mais político das relações públicas.

As práticas contemporâneas de marketing e publicidade vão hoje muito além das campanhas convencionais e valorizam cada vez mais a chamada “experiência de marca” (*brand experience*). Ela é baseada no raciocínio de que o que os consumidores sentem em relação às marcas é moldado pelas interações que têm com elas. Mas isso não significa que seja somente com o produto ou a empresa em si, na sua existência concreta, mas com as suas representações — a marca. Cresce a concep-

ção de que a relação pela mediação simbólica é tão ou mais importante que a degustação do produto ou o atendimento numa empresa, ou seja, em relação direta. Jim Joseph (2010) vê a experiência como a própria conexão emocional que os consumidores fazem com a marca que, se for consistente, terá impacto na vida dos consumidores e, com isso, gerará valor. Ao longo do tempo, o acúmulo dessas experiências vai se fixando e dotando a marca de sentidos adicionais. Para ele, o efeito se dá quando se cria “uma experiência contínua que define a marca, [...] que os consumidores podem ver, cheirar e tocar de todas as maneiras [...], que transforma o produto em uma marca, não importa quando, onde ou com que frequência os consumidores interagem com ele” (Joseph, 2010, p.25, tradução nossa).¹ Cresceu ao longo das últimas décadas a perspectiva de que no atual estágio do marketing e da publicidade as campanhas devem estimular os sentidos, trabalhando as emoções (Schmitt, 2002) e de que as experiências sensoriais, por serem imediatas, são muito poderosas para alterar nossas percepções (Gobé, 2001).

Na construção dessas experiências tornou-se corrente uma prática que é nomeada no vocabulário da publicidade como “ativação de marca”. Shaz Smilansky (2009) a insere no campo do “marketing experiencial” em campanhas onde possa ocorrer uma conexão direta e “ao vivo” (*live brand experience*) com a marca, ou seja, tem como ponto central a criação de um evento, cuidadosamente planejado e agendado. A ativação é genericamente descrita como uma tática que visa criar experiências únicas e memoráveis capazes de aumentar o engajamento com a marca e, conseqüentemente, a sua percepção positiva. Este tipo de ação absorve hoje a espetacularização e a intrínseca relação com o entretenimento, o que é muito característico na sociedade atual e condiz com a preocupação de alcançar os interesses das novas gerações. Pode incluir eventos e shows com experiências imersivas, atividades simuladas ou dramáticas em torno de produtos e empresas e às vezes até interações através de realidade aumentada.

Alguns exemplos de brand experience e ativações de marca:

- Uma famosa marca de brinquedos de montar em forma de pecinhas plásticas que se encaixam criou parques temáticos baseados em seus bloquinhos. Lá, crianças e adultos interagem fisicamente com o universo da marca.
- Conhecida marca de bebida energética cria experiências com esportes radicais que fazem o público sentir a emoção e ousadia da marca. Não vende apenas bebida energética: vende adrenalina!
- Têm crescido muito as iniciativas das “lojas *pop-up*”. São espaços temporários que marcas abrem para criar urgência, surpresa e experiências exclusivas. A ideia é ser algo limitado no tempo e/ou no estoque, então tende a causar o medo de ficar de fora (FOMO²) e gera muita atenção e até disputa. Renomada marca de sandálias monta *pop-ups* para vender edições especiais de sandálias em festivais de música. Muitas vezes, a loja é pensada como parte do evento, com intervenções artísticas e brindes, que constitui uma ativação.
- Grande fabricante mundial de tênis organizou um evento histórico: tentar quebrar a barreira das 2 horas na maratona. Foi um evento fechado, mas transmitido *online*. Gerou ativação mundial com comunidades de corrida, *influencers* e fãs de esporte.

Existem várias estratégias que podem ser utilizadas para realizar o *branding* de forma eficaz. Quando as vemos descritas na literatura profissional e acadêmica logo percebemos que elas abrangem as ações

típicas do cardápio das relações públicas. Isso inclui estabelecer claramente a missão, visão, valores da organização e pensar estrategicamente como criar um diferencial a longo prazo, criar produtos e conteúdos que disseminem esses elementos e garantir que eles estejam representados de forma consistente e coerente em todos os pontos ou oportunidades de contato com os públicos, criar e manter canais de interação e engajamento. Também é assim com ações mais táticas e pontuais, como realizar promoções e eventos que projetem e reforcem os valores e produzam algum tipo de experiência significativa a públicos específicos, estabelecer parcerias e colaborações com outras marcas, criando um reforço mútuo e aumentando a visibilidade e a credibilidade, além de realizar campanhas criativas e impactantes.

Neste campo, está já consolidado o pressuposto de que a consistência, a coerência e a integração dos elementos e no processo de gestão da marca são fundamentais para o reconhecimento e a geração de confiança na organização ao longo do tempo.

A criação de valor pela imagem

O valor simbólico que é agregado por meio do *branding* não serve apenas para o aumento de vendas ou da fidelidade a produtos e serviços, mas se traduz também em maior aceitação social e confiança nas organizações. Com isso, fixou-se ao longo das últimas décadas a premissa de que o *branding*, como processo básico para administrar a imagem organizacional, gera mais que um sobrevalor simbólico, um resultado financeiro. Sendo a marca um ativo, que reflete essa imagem e a estabiliza, ela é monetizada e contabilizada.

O “valor de marca” ou *brand equity*, pode ser calculado e incorporado ao valor de uma organização³. De modo geral, é calculado de modo composto, onde entram em jogo variáveis como os custos para o desenvolvimento e para a manutenção da marca, incluindo os investimentos em publicidade, marketing e relações públicas demandados, a comparação com

outras marcas que tenham sido transacionadas no mercado e a projeção das receitas futuras que a marca pode gerar, incluindo os *royalties* que a marca poderia gerar caso fosse licenciada. Mas nos interessam também de perto as análises de percepção de marca, feitas por métodos quantitativos e/ou qualitativos, em pesquisas de mercado e de opinião sobre produtos, serviços ou organizações. Variáveis como reconhecimento de marca, satisfação do cliente/dos públicos e lealdade são importantes elementos, associados comumente à reputação das organizações frente aos públicos.

Com o que desenvolvemos até aqui, já podemos sustentar que a gestão da imagem (da reputação) e da marca, compõem um processo único que envolve uma projeção intencional razoavelmente organizada e controlada, onde entram em jogo múltiplas variáveis. Assim, é passível de formulações estratégicas – ou seja, expõe-se à análise segundo uma visão de forças/fraquezas e de ameaças/oportunidades, como também de elaboração planejada dos principais fatores que compõem a imagem e a reputação. Acredita-se, com isso, que uma intervenção deliberada possa favorecer os aspectos positivos e mitigar os negativos, mesmo que o domínio da percepção coletiva, partilhada intersubjetivamente, não seja, em si mesma, totalmente organizada e controlável. Para além da dimensão dos objetivos de longo prazo, estratégicos, a composição de ações de comunicação no nível mais imediato, táticas⁴, visa gerar uma influência direta ou indireta na formação dessas percepções e na sua distribuição através das relações de interinfluência entre os sujeitos e públicos. Assim, as campanhas, como esforços pontuais, para além de fornecerem informações e gerarem eventos, criam um ambiente propício para disseminação, compartilhamento e engajamento, ou seja, sugerem ações e experiências aos públicos e promovem o seu interesse (Henriques, 2018).

O ciclo identidade/imagem/reputação

Vamos a seguir desenvolver a ideia da dinâmica que envolve a imagem e a formação da reputação organizacional. Entendemos esse pro-

cesso como um ciclo que envolve pelo menos três elementos que estão sempre interligados: a identidade, a imagem e a reputação. Estes três termos são os mais comuns em quaisquer textos que tratem de gestão de imagem e de marcas. Muitas vezes, a preocupação dos autores é de fazer distinções entre eles. Para melhor compreensão, trataremos de estabelecer primeiro a conexão entre identidade e imagem. Em seguida abordaremos a formação da reputação e só então, ao final, retomaremos a ideia do ciclo que envolve esses três elementos.

Entre identidade e imagem

Vamos encontrar trivialmente diferenciações que afirmam a identidade como aquilo que a organização é, a sua “essência” ou, em metáfora muito comum, “o seu DNA”. De outra parte, a imagem consiste na projeção pública dessa identidade. Em princípio, formulações como estas podem nos sugerir a interpretação de que há uma identidade fixa, dada de antemão, que se projeta para fora por meio da composição intencional de imagens que espelham essa natureza intrínseca para os públicos, para que possam corretamente identificá-la e reconhecê-la em qualquer circunstância. A mesma literatura costuma definir a imagem como uma representação que se faz na mente das pessoas e, por isso, é fugaz, sempre temporária, já que nossas percepções consistem numa sucessão constante de imagens, continuamente interpretadas e passíveis de resignificação ou abertura a novos sentidos possíveis.⁵

Podemos admitir esse caráter fugaz da imagem, mas acreditamos que não podemos nos limitar a essa distinção. Já pontuamos anteriormente essa reflexividade da imagem, tendo em conta que ela não é apenas o resultado da nossa percepção individual, mas também de um processo de compartilhamento coletivo e, ainda, que há um papel ativo e estratégico/tático na formação de imagens intencionalmente projetadas pelas organizações a partir do modo como querem ser reconhecidas. Desta forma, nos custa crer que haja uma identidade fixa ou essencial. É claro

que algo que define a organização em termos básicos existe, como o seu ramo de atuação, sua natureza jurídica, sua estrutura física, seus dados quanto ao número de integrantes/colaboradores, faturamento etc. Mas ao estarmos expostos ao que ela é, conseguimos de fato separar esses elementos de outros que imediatamente já aplicamos na nossa leitura, realizando um juízo sobre ela a partir de quaisquer fatores evocados a partir das nossas experiências? E, ao se mostrar para nós, já com a sua visualidade marcada e direcionando suas mensagens intencionalmente aos públicos, já não aplica àqueles elementos básicos uma camada de valoração, a partir de como vê a si mesma e como quer que voltemos nosso olhar para ela? Roberto Porto Simões (1995, p. 61) desenvolveu a ideia de que a organização, como um sistema, é mais do que os seus ativos e agentes agrupados para a consecução dos seus objetivos, mas tudo o que se identifica com essa estrutura complexa: “as políticas, as normas, as técnicas administrativo-operacionais, a tecnologia, o *know-how*, os produtos, os prédios, os serviços, a logomarca, as viaturas”, ou seja, “tudo o que faz e produz e o que conote a mesma”, ou seja, admite que a organização já vem com sua identidade carregada de conotações.

Com isso, rejeitamos a ideia de uma identidade “de partida”. Embora possamos fazer referência a elementos mais objetivos e básicos da sua existência, eles não existem sem que a exposição e a percepção já estejam “marcadas”, ou seja, já revestidas de valores que podem ser subjetivamente captados e participem do processo de produção de sentido e na dependência do seu contexto. Embora possamos dizer, então, que a imagem é uma representação dinâmica e fugaz da identidade organizacional, podemos admitir que há um esforço para dotar a organização de uma identidade relativamente estável, em coerência com a qual projetará aos públicos, ao longo do tempo, o que ela pensa que é e/ou quer ser. Por exemplo, uma indústria do ramo de laticínios já se define pelo ramo, pelo local onde opera, por quem são os seus proprietários/controladores, quem e quantos são seus funcionários, sua posição de mercado e faturamento etc. Embora ela possa mudar ao longo do tem-

po, expandindo seus negócios, entrando em novos ramos, fundindo-se a outras empresas, isso se dá num recorte temporal amplo, onde essas mudanças vão acomodando os aspectos de sua identidade. Contudo, ela também apresenta para nós como sendo a sua identidade a sua missão e seus valores, ou seja, já se constitui discursivamente como um empreendimento que possui uma missão para a sociedade que o justifica, propõe uma visão de mundo e de futuro e direciona nosso olhar para valores que ela considera tão essenciais que fazem parte do “seu DNA”, como ética nos negócios, responsabilidade social, respeito ao meio natural/sustentabilidade, bem como um lugar que valoriza os colaboradores e parceiros. Vejamos que, com esse artifício discursivo, ela já agregou certos atributos que quer que consideremos, ou seja, ela transformou certos valores em atributos que ela diz possuir.

Aqui está, no nosso entendimento, uma chave importante para compreendermos o ciclo da imagem. Podemos ver que, no ponto que observamos, a organização se diz portadora desses valores, que passam a ser atribuídos a si mesma. No jogo reflexivo que se dá entre a projeção pública dessa identidade e a formação de uma imagem pela percepção das pessoas e seu compartilhamento intersubjetivo das impressões e opiniões é que se dá o cerne do problema com o qual as relações públicas se defrontam e trabalham. A atividade já consolidou a crença de que a organização deve expressar-se de forma clara e consistente aos públicos e a toda a sociedade para dizer o que ela é, antes mesmo que os públicos façam mau juízo dela (pensando o que ela não é). Embora isso seja voz corrente, precisamos lembrar que não é tão simples assim. Há vários meandros que interferem neste processo, inclusive acontecimentos que não podem ser previstos ou controlados com facilidade, fatores externos, em termos políticos, econômicos, culturais e sociais que desafiam tanto a imagem que se pretende passar quanto as nossas percepções e mesmo situações que colocam em risco a própria existência da organização. Mas também já é senso comum entre os praticantes que nessa gestão, o planejamento estratégico, ao fornecer bases para um pensamento e ações em longo prazo,

pode dotar de maior estabilidade as projeções, antecipar ao menos alguns riscos e ter capacidade mais organizada de resposta a situações. De fato, é muito importante consolidar uma identidade mais durável. Imaginemos o quanto ficaríamos confusos se a cada momento a organização se apresentasse para nós de uma maneira diferente, sem uma coesão discursiva, por exemplo. Perderíamos facilmente as principais referências pelas quais podemos reconhecê-la!

A formação da reputação

Mas temos que ir além dessa relação entre identidade e imagem. Digamos que ela é a ligação primária que se estabelece. Embora promover a boa imagem da organização seja, digamos, o objetivo primário, as atividades de RP se deparam com o desafio de tornar essas percepções mais estáveis e duradouras, em contraposição à fugacidade e mutabilidade da imagem. Como conseguir que, em médio e longo prazo essas boas impressões permaneçam, sustentando um grau de lealdade e confiança adequado para a aceitação e a legitimidade que os públicos são capazes de conferir a ela? Diante disso, é comum na literatura que se trate do problema como sendo o de “fixar” o máximo possível essas representações mentais. Waldyr Gutierrez Fortes (1999, p. 15) coloca entre os objetivos das práticas de relações públicas para as organizações “estabelecer e manter diálogo, entendimento, solidariedade e colaboração com os grupos sociais a ela vinculados direta e indiretamente, para firmar o seu conceito público, que irá respaldar, facilitar e dar legitimidade aos seus objetivos socioeconômicos”. Notem aqui o termo “firmar”. A ideia geral é de consolidar um certo conceito, para além das imagens. Conquanto a imagem seja fugaz, se ela, ao longo do tempo, consegue se firmar, torna-se algo para além do domínio sensorial da percepção, ou seja, racionalizado na forma de um conceito. Diríamos aqui que, ao tratar deste composto imagem/conceito, mostra-se uma indissociabilidade entre os aspectos perceptivos imediatos e construções

mais elaboradas racionalmente que, ao longo do tempo e associadas às experiências dos sujeitos e dos públicos, tende a fixar-se como conhecimento, mesmo que a qualquer momento as compreensões e as crenças possam ser menos ou mais desafiadas.

A já mencionada ativação de marca ajuda bem a justificar este ponto. Ao ser descrita como forma de oferecer “experiências memoráveis”, pretendendo com isso estabelecer conexões afetivas “mais duradouras” e aumentar a fidelidade à marca, mostra bem como se tenta suprir a demanda por maior fixação da imagem junto aos públicos. Há, portanto, uma intensa disputa que não é apenas pela atenção das pessoas, mas pela sua memória. Tanto é assim que a monetização das marcas também leva em conta a sua persistência, aferida por meio de índices que refletem as que são menos ou mais lembradas⁶. Num mundo de abundância informacional, de profusão de estímulos e de alta velocidade, trata-se de fazer um esforço gigantesco para atingir esse objetivo que, convenhamos, é cada vez mais estudado, planejado e avaliado.

Diante do problema de “fixar” a imagem, todas as indicações nos levam ao fator temporal. O primeiro fator é a repetição. Confia-se que a reiteração da imagem que se projeta, se for coerente e consistente, ao longo de algum tempo tenderá a se estabelecer no imaginário individual e coletivo de forma mais perene. Nas técnicas de propaganda, a repetição e o reforço discursivo ocupam um lugar importante na composição de estratégias. Porém, também se sabe que os apelos emocionais e os recursos sensoriais são igualmente eficazes e, com tudo isso junto, reunido em ações que propõem uma experiência com a marca, espera-se que as pessoas estabilizem ao menos alguns significados e associações de valores positivos.

Seja qual for a imagem resultante, mais positiva ou mais negativa, a premissa, portanto, é de que a fixação depende de um tempo de exposição razoável. Porém, o que consideramos mais importante tem a ver com a coerência entre o que a organização projeta e o que ela realiza em suas atividades e transações. Costuma-se dizer que uma empresa não pode afirmar-se para os públicos por aquilo que ela não é. Isso

porque há um lugar importante para a experiência neste processo, no qual ela será posta à prova. Podemos ter experiências diretas e indiretas com as organizações. Podemos ser, por exemplo, consumidores de seus produtos ou não. Mas seja qual for o tipo de relação que estabelecamos com ela, a qualquer momento, a forma que ela toma para nós pode ser colocada em questão. Costumamos dizer que é a prova da experiência e afirmamos, então, que é pela experiência que podemos confirmar e reiterar – ou não – as nossas percepções sobre as instituições, organizações ou pessoas, fixando essas imagens de modo mais persistente.

Por exemplo, a afirmação de uma organização como sustentável é sempre passível de questionamento. Cabe a ela justificar e evidenciar os elementos pelos quais ela se postula dessa forma. Porém, algum acontecimento, como desastres ambientais, práticas incoerentes ou fraudes reveladas em denúncias e problemas com as autoridades levanta dúvidas de imediato e coloca em risco a sua imagem. No entanto, se ela consegue ao longo do tempo, manter a coerência e seguir demonstrando que sua prática é sustentável e os públicos seguem tendo, pela sua experiência direta ou indireta, motivos para acreditar, tenderão a manter a credibilidade que lhe concedem.

Esta é uma palavra-chave neste processo — a credibilidade. Ela não significa tão somente uma tendência a acreditar no que se diz. Parte do princípio de que, por uma percepção cumulativa, podemos dar crédito ao que se diz. Isso vem, portanto, de um estoque que vamos acumulando, capaz de gerar confiança. Se ocorre assim nos nossos relacionamentos interpessoais, vale também para nossas relações grupais e institucionais. Nos processos de influência social essa é uma questão determinante. Para gerar influência nos processos de relações públicas, a boa imagem é fundamental, como também as confirmações pela experiência para realizar o que Leon Mayhew (1997) denomina de “créditos de confiança”. Ele vê esses créditos como algo que os públicos atribuem às instituições, organizações ou indivíduos, com base nas suas percepções de integridade, responsabilidade, confiabilidade e transparência, demonstrada em

suas ações, discursos e comportamentos. Isso influencia a disposição das pessoas em escutar, em colaborar e em negociar, enfim, na construção de interações mais positivas, com quem, por meio desses créditos, ganha maior reputação. A premissa é de que, por aumentar a confiança nas instituições, os públicos estarão mais propensos a se engajar nos processos democráticos de decisão, colaborar com as iniciativas e com as políticas públicas e a aceitar as decisões governamentais. Tal noção se aplica hoje fortemente à noção de *governança*, e se estende a todo o conjunto das relações no espaço público, analogamente a organizações, no âmbito comercial e mercadológico, como já observamos em relação à imagem de marcas e ao mundo corporativo.⁷ E também se dá com indivíduos que se alçam (ou pretendem se alçar) ao posto de celebridades, na política, nos esportes, nas artes ou em qualquer campo. A influência, assim, corresponde a um recurso continuamente disputado, como um capital que se acumula e se transfere, com valor reversível. Tal é o domínio, portanto, da reputação e a sua importância no processo.

Diríamos, então, que a reputação se baseia fundamentalmente na credibilidade e num “estoque” de confiança que se vai acumulando, de modo a aumentar as possibilidades de influir nas questões correntes, nas controvérsias e debates públicos, por via da geração de uma confiança que os interagentes depositam na organização. A confiança dos públicos na instituição ou organização é, assim, um meio de obtenção de vantagem competitiva, pois a destaca dentre as demais, levando até mesmo a melhores resultados em termos financeiros ou à consecução de seus objetivos, conforme vise ou não lucro. Organizações sem fins lucrativos, por exemplo, aumentam a sua capacidade de atrair e engajar voluntários e doadores e aumentam o nível de cooperação em busca de cumprir sua causa social. Possui, portanto, efeitos muito concretos para o dia a dia da organização. Porém, numa dimensão ainda mais simbólica, o seu efeito cumulativo é ainda mais importante, porque aquilo que é depositado, uma vez atribuído e consolidado como uma reputação, tem o condão de mitigar possíveis crises de imagem com os públicos e

com a opinião pública, pois a confiança pré-estabelecida tende a “suavizar” a percepção pública e facilitar a recuperação no momento crítico.

Os estudos sobre reputação corporativa ganharam grande incremento a partir da década de 1990, já sob o efeito e os desdobramentos da chamada teoria dos *stakeholders*. Ela se fundamenta na ideia de que grupos de pessoas e atores-chave são essenciais para dar sustentação à organização e seus negócios (como “pilares de sustentação” ou, mais genericamente, como “públicos-chaves” ou “partes interessadas”), porque de algum modo são capazes de influenciar a tomada de decisão das organizações e que o relacionamento com esses públicos deve ser levado em conta e de alguma forma estimulado positivamente. Desde a proposição teórica de Edward Freeman, na década de 1980, esta noção trouxe para a administração a importância da gestão de relacionamentos e da comunicação a um outro nível. Nessa esteira, Charles Fombrun (1996) conceituou a reputação corporativa como uma representação das ações passadas e das ações organizacionais futuras que, na comparação com seus concorrentes, é capaz de descrever o seu “apelo” ou atratividade. Para ele, a reputação é um ativo intangível que reflete a credibilidade, confiabilidade e respeito que uma organização conquista ao longo do tempo. Fombrun, em seu trabalho célebre com Cees Van Riel (1997) reconhece que a reputação não é algo que a organização possua por si, mas é conferida por quem tem contato com ela, a percebe e faz sobre ela seu juízo. Outros trabalhos sobre o tema corroboram essa visão de que a reputação é um juízo geral de uma organização, que só é formada no decorrer do tempo e por experiências diretas com ela ou por experiências indiretas, aquelas mediadas pelas suas ações de comunicação (Gotsi; Wilson, 2001). É construída tendo em vista a realidade concreta da identidade organizacional que é projetada, a partir da qual os *stakeholders* (os públicos) buscam sinais de que podem acreditar e confiar nela (Fombrun; Shanley, 1990). Ainda uma vez, reforcemos aqui a ideia de coerência e alinhamento. Paul Argenti e Janis Forman (2002) põem em relevo que a reputação só pode se formar pela coerência entre as

imagens que os públicos (*stakeholders*) percebem e pelo alinhamento entre identidade e imagem.

E como se pode medir a reputação? Há muitas variáveis que podem ser indicadores da reputação e são, em princípio, as mesmas para aferir a imagem. Se queremos saber o que os públicos atribuem à organização, podemos coletar as suas opiniões sobre como se dá a percepção instantânea deles sobre suas ações e discursos. Mas se a imagem, declarada na forma de suas opiniões, é momentânea, só permitirá inferir uma ou outra tendência de mais longo prazo. Uma série histórica de pesquisas poderá ajudar a visualizar possíveis evoluções. O mesmo se dá com a análise de mídia, que considera a cobertura da imprensa, nas menções à organização e nas redes sociais e plataformas interativas e com a análise dos *feedbacks* de clientes/usuários. Nelas se pode tirar também retratos instantâneos sobre os “humores” de públicos específicos e da opinião pública, avaliar os enquadramentos positivos ou negativos das coberturas jornalísticas e avaliar o grau de visibilidade que a organização alcança. Mas o mais importante é que isso, feito continuamente, possa dar a ver os altos e baixos, as evoluções e tendências. Só assim, portanto, teremos melhor indicação sobre o que tende a se fixar ou não da imagem como algo de valor que se junta aos atributos da organização. Por isso o mundo corporativo tem buscado construir índices que possam mensurar de forma mais confiável a reputação. Em geral, eles agregarão a estas formas de aferição da imagem outras dimensões e variáveis relativas à governança, ao desempenho financeiro, às inovações e ao impacto das iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade. Fombrun e colaboradores empenharam-se em criar uma metodologia, traduzida num índice para medir a reputação corporativa de forma abrangente e sistemática. Ela avalia a reputação de uma empresa com base em seis dimensões principais: percepção emocional, produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança e cidadania. Essas dimensões são avaliadas através de pesquisas e análises de dados, permitindo que as empresas identifiquem pontos fortes e áreas de melhoria em sua reputação (Fombrun et al., 2000).⁸

Mas não dá para ignorar que, para as grandes corporações, os indicadores financeiros são um elemento central a garantir a confiança dos investidores. E, é claro, deve haver também uma confiança de que esses indicadores exprimem a realidade da organização e não são manipulados ou fraudados. A confiança do mercado e de seus agentes, em termos gerais, é um composto complexo que tem no desempenho financeiro um elemento chave, mas que reflete também todas as relações e as percepções sobre elas que tomam forma nas expressões públicas que são captadas dessas maneiras que listamos aqui. Assim, os aspectos mais subjetivos e simbólicos participam da construção da reputação junto a acionistas/investidores tanto quanto os elementos objetivados nos balanços e auditorias, relatórios de produção e vendas etc. No domínio do mercado de capitais, os investimentos são apostas futuras e incertas com base em expectativas de desempenho, que são balizadas por múltiplas percepções e, portanto, em grande medida, pela reputação, já que é preciso confiar que as expectativas serão cumpridas.

O retorno cíclico à identidade e o valor agregado

A palavra atributo, à qual já nos referimos antes, vem do verbo *atribuir*, que significa “considerar (algo) como originário ou próprio de, de autoria de, de responsabilidade de; reputar, julgar como ato ou atributo de” e também “conceder, conferir”.⁹ Atribuir é um verbo transitivo direto ou indireto, ou seja, supõe atribuir algo a alguém. Usamos em geral para conferir a alguém alguma ação e suas consequências, ou seja, para responsabilizar ou para aplicar a ela algum valor — bom ou ruim — que achamos que ela é portadora, como honestidade, autenticidade, bondade, beleza ou falsidade, maldade, feiura, desonestidade etc. Chamamos a atenção para um dos sinônimos de atribuir, que é o verbo “reputar”. Se atribuímos o valor da honestidade a alguém, conferimos a ela uma reputação! Então, podemos dizer que a reputação se forma quando de

fato transformamos um valor em um atributo que associamos à própria identidade da organização ou marca.

Fombrun e Van Riel (1997) avançaram na concepção de reputação com a ideia de que ela, além de tudo, representa uma capacidade de *geração de valor* para os *stakeholders*. Essa ideia de “valor agregado”, ligado à estima, à admiração, ao prestígio da organização junto a públicos-chave vai se consolidar como um dos principais efeitos da gestão da imagem e da reputação corporativas. Com isso, ela não é apenas um “construto baseado em valores” (Dowling, 2001, p.19), como por exemplo, segurança, honestidade, autenticidade. Ela é também o mecanismo pelo qual esses valores, reiteradamente projetados e confirmados na experiência, se “colam” à própria identidade da organização. Ou seja, no momento em que são reconhecidas pelos públicos, alguns desses valores já podem estar tão solidificados que já são vistos como atributos inalienáveis. Quantas vezes percebemos certas marcas já carregadas, por exemplo, com o valor de qualidade e de autenticidade? Não por acaso são também marcas mais valiosas, do ponto de vista econômico-financeiro. E, quantas vezes, não vimos nos discursos dessas marcas o apelo de que esta “qualidade” é algo que a define “em nosso DNA”? Trata-se, portanto de uma operação lógica e retórica constante, onde os valores são projetados para, ao fim, serem agregados à própria identidade, de modo que sejam imediatamente reconhecidos à primeira percepção.

Neste ponto podemos lembrar um raciocínio anterior no capítulo, onde questionávamos a ideia de uma “essência” aplicada à identidade da organização. Na verdade, não conseguimos separar o que seria de fato um elemento essencial de um atributo associado à organização que venha do nosso juízo sobre ela, bem como não podemos falar de uma percepção totalmente “pura” que não evoque nenhuma associação simbólica ou emoções derivadas de algum tipo de experiência direta ou indireta, ou seja, de uma objetivação total da identidade. Aqui está, portanto, o motivo pelo qual trabalhamos com a ideia de um ciclo, onde, na ação do tempo, a identidade ganha novas camadas de significação pela

adição de novos atributos – valores que se fixam na reputação. Uma vez agregados esses valores, são projetados novamente aos públicos que, assim, reafirmam a boa imagem resultante, que tenderá a se confirmar naquilo que reconhecem e atribuem, fortalecendo a identidade por meio desses atributos, como está representado na Figura 2.

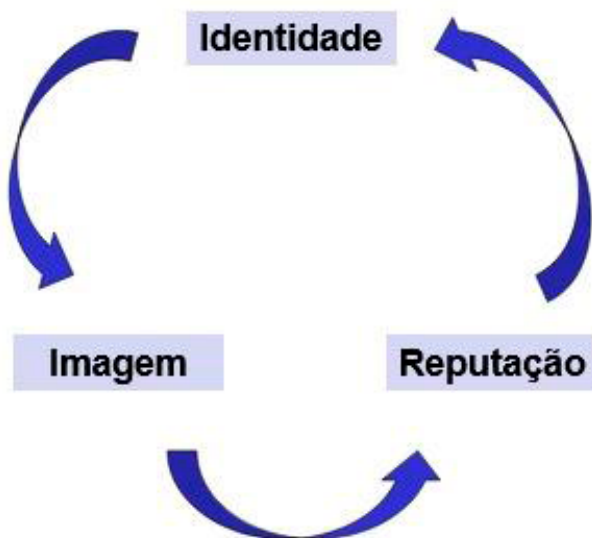


Figura. 2: O ciclo Identidade-Imagem-Reputação

Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Isso descreve o ciclo de modo virtuoso, ou seja, de uma agregação de valor crescente e contínua, num processo que age sobre si mesmo. De modo contrário, porém, a agregação e o reforço podem ser tendencialmente negativos, fazendo diminuir o estoque de reputação e retirando ao menos parte deste valor agregado. Caso chegue ao extremo da corrosão dessa reputação, ameaça, portanto, a própria identidade, já que a conotação negativa prevaleceria sobre quaisquer outros atributos a ponto de não poder mais ser tida como aceitável e legítima.

Nossa ideia, com este ciclo, é apenas descrever de modo lógico essa dinâmica, como forças que atuam entre identidade, imagem e reputação; contudo, é preciso reconhecer que o processo não é nem totalmente virtuoso, nem o contrário, mas povoado de contradições, tanto em relação às percepções, quanto nas racionalizações necessárias à fixação de um conceito público que será reputado à organização. E por que isso acontece? Por vários motivos, dentre os quais a instabilidade das percepções na formação dessas imagens na nossa mente, as diferentes visões acerca da coerência e da coesão dessas imagens com a identidade projetada e com a realidade vivida e experienciada, a variedade de experiências diretas e de suas interpretações subjetivas e, principalmente, anotamos aqui dois fatores importantíssimos: (a) o dinamismo e a plasticidade das nossas interações, nas quais compartilhamos os significados atribuídos a todo tempo, por meio das conversações e opiniões e (b) a influência dos meios de comunicação, que nos proveem de experiências indiretas (mediadas e midiaticizadas) e que podem, com isso, exercer influências diversas sobre este processo. Portanto, ambos os fatores são de ordem comunicacional e interferem sobremaneira no modo em que produzimos sentido sobre a organização. Enfim, embora a expectativa de gestão da imagem e da reputação, este ciclo é instável. Todo o esforço estratégico se dá no sentido de criar as melhores condições possíveis para a agregação de valor e para controlar tanto quanto possível as variáveis que possam interferir negativamente para isso.

Imagens que refletem e distorcem

Numa perspectiva crítica, precisamos considerar que as organizações não são tão somente um lugar de produção, de realização coletiva de empreendimentos, sejam quais forem, mas também são territórios de disputa de poder e influência, sendo, portanto, atores sociais importantes e meios de transformação da realidade, com múltiplas afetações. Sua imagem reflete o modo como se estruturam e se apresentam por meio da sua

fala autorizada (Baldissera, 2009) e de todo um aparato comunicacional que constrói sua imagem para o mercado e para a sociedade. Mas todo o artifício nessa construção imagética também a refrata, ou seja, projeta-se sobre o espaço público e o atravessa de forma deslocada ou distorcida. Dessa forma, nosso olhar sempre questionará em alguma medida se a imagem projetada corresponde à realidade intrínseca e como essa representação pode esconder relações de poder, desigualdades e até mesmo práticas exploratórias. Isso requer lembrarmos que a imagem organizacional nunca é neutra e que, ao enfatizar certos aspectos, podem omitir ou mascarar práticas que denotariam outras qualidades ou simplesmente desviar nosso olhar daquilo que não deseja dar a ver.

Muito embora se postule como boa prática a busca da coerência entre a forma como se mostra e as suas ações efetivas, a organização muitas vezes investe em uma imagem “limpa” que não encontra correspondência com a realidade de suas práticas e, com isso, podem ser constantemente desafiadas pelos públicos. É claro que todo o simbolismo e todas as narrativas no processo de *branding* serão voltados para valores desejáveis, afinal, precisam conquistar e manter a lealdade e a confiança dos públicos, principalmente, no âmbito corporativo, quando se trata de clientes, fornecedores, colaboradores e investidores. As táticas que daí derivam, principalmente no sentido de estimular o alinhamento entre os interesses e valores com os públicos, constituem também uma espécie de máscara, que dificulta que a organização, ela própria, possa identificar questões muito concretas que precisam ser enfrentadas. Assim, todo o processo estratégico no composto imagem/reputação deve ser objeto de atenção permanente.

Do ângulo do investimento, a construção e a manutenção de uma imagem positiva demandam, portanto, esforços planejados, contínuos e consistentes, já que um deslize ou uma falha podem comprometer anos de trabalho a alto custo. E também há um problema crucial de conciliar o tempo longo exigido para a sedimentação de uma boa reputação e a velocidade cada vez maior das mudanças nos seus ambientes interno, de negócios e externo, o que dificulta adaptações rápidas a novos desafios. Em merca-

dos altamente competitivos, a transparência e a autenticidade tendem a ser mais valorizadas. Uma imagem excessivamente gerenciada pode ser rapidamente desmascarada pelos concorrentes ou pela opinião pública.

Imagem em crise e corrosão na base da reputação

Constatamos, então, que na relação entre identidade e imagem podemos ter uma situação em que a imagem que os públicos formam – ou tendem a formar — é condizente — ao menos em maior parte — com aquela que a organização busca projetar. Do contrário, tem-se uma situação em que a imagem que é projetada é desafiada pelos públicos. Essa dissonância pode ter vários graus, mas pode atingir limites críticos que ultrapassem a credibilidade e a confiança, corroendo, portanto, a base que forma e sustenta a reputação. Embora este ponto não possa ser delimitado com precisão, é possível verificar uma tendência de aumento do risco, isto é, onde a imagem negativa tende a prevalecer e os públicos tendem a desconfiar dos valores que a marca propõe e do discurso proferido pelas organizações sobre suas ações e intenções. Quando percebe este limite, a organização vê-se diante do que em termos genéricos chamamos de *crise de imagem*, ou *crise de relações públicas*. Lisa Anderson-Meli e Swapna Koshy (2020, p.7, tradução nossa) definem uma crise de relações públicas como sendo “desencadeada por um evento, questão ou incidente e a ruptura crítica do relacionamento entre uma organização e um (ou mais) de seus públicos, ameaçando a existência da organização e demandando uma resposta organizacional”¹⁰. Neste sentido, vemos como a relação identidade-imagem é dinâmica, porque, dependendo dos acontecimentos, essa relação pode mudar de forma e comprometer a aceitação e a confiança dos públicos.

Não é difícil vermos que ocorrências com as organizações as quais afetam as suas operações geram também problemas de comunicação, ou seja, por extensão irão afetar os públicos e o campo político-institucional. Por exemplo, eventos como desastres não só comprometem as atividades normais e rotineiras de uma empresa, como também acarretarão

questionamentos na opinião pública, mobilizarão a mídia e as instituições e, com isso, acabarão por gerar uma pressão por responsividade e responsabilização. Assim, se tivermos um evento trágico que cause danos ao meio ambiente, colocará imediatamente em xeque os discursos da organização sobre responsabilidade socioambiental e sustentabilidade que façam parte de sua auto-atribuição de valores. Igualmente, denúncias sobre fraudes financeiras podem não apenas comprometer a confiança dos investidores/acionistas, mas gerar descrédito e desconfiança em cadeia junto aos mais diversos públicos ou mesmo abalar a sua aceitação e legitimidade junto à sociedade como um todo.

Alguns exemplos de crises de imagem que corroeram a base reputacional de organizações:

- Uma corporação dos Estados Unidos, gigante do setor de energia, declarou falência em 2001 após a revelação de fraudes contábeis que ocultavam dívidas e inflavam lucros. O escândalo gerou uma enorme crise junto à opinião pública e resultou em perdas bilionárias para investidores e funcionários, além de levar à dissolução de uma das maiores empresas de auditoria da época. Este caso é frequentemente citado como um dos maiores colapsos corporativos da história.
- Grande empresa multinacional automobilística com sede na Alemanha foi acusada de instalar um software em milhões de veículos a diesel que manipulava os testes de emissão de poluentes. Durante os testes, o software reduzia as emissões para atender aos padrões ambientais, mas, em condições normais de condução, os veículos emitiam níveis muito mais altos de poluentes. O escândalo resultou em danos significativos à reputação da empresa e em bilhões de dólares em multas, processos judiciais.

- Grande empresa multinacional do ramo alimentício enfrentou críticas por diversas práticas controversas, incluindo a extração de água de aquíferos em regiões afetadas por seca, impedindo o acesso à água potável em comunidades carentes. Além disso, a empresa foi acusada de utilizar trabalho infantil em sua cadeia de suprimentos de cacau. Essas práticas levantaram preocupações éticas e afetaram negativamente a sua reputação em várias partes do mundo.

- Uma das maiores empresas de telecomunicações dos Estados Unidos declarou falência em 2002 após a descoberta de um dos maiores escândalos contábeis da história. A empresa inflou seus ativos em mais de US\$ 11 bilhões, resultando na erosão da sua reputação junto à opinião pública e na perda de confiança dos investidores.

Como se vê, há situações em que, apesar de danos severos à imagem e à reputação, a organização por vezes consegue se recuperar. Contudo, há casos em que a perda da reputação é componente importante do seu próprio colapso. Nos casos aqui citados, não se pode afirmar que a falência se deu em função somente da perda da reputação, já que as crises envolvem muitos outros fatores. Mas a perda da confiança é um elemento que seguramente fomenta estes outros fatores, aumentando o risco.

A proteção e a reparação da imagem

Como nos referimos, o problema central na gestão da imagem não é somente dar a melhor visibilidade e com a melhor resolução possível ao que se deseja mostrar das organizações. Um grande esforço terá que ser

despendido para tratar da imagem nas ocasiões em que seja desafiada — especialmente pela exposição das contradições com a prática efetiva, mas por qualquer motivo que possa “manchar” a imagem com uma percepção virtualmente desfavorável. A preocupação com esses momentos críticos sempre esteve na pauta das relações públicas. É bastante curioso como as prescrições das boas práticas tenderam a assumir e valorizar uma atuação preventiva, mas se tornou trivial entre os praticantes a reclamação de que seu trabalho se concentra muito mais (ou até exclusivamente) na reatividade; ainda mais nos dias de hoje, em que a velocidade das informações e das interações alimenta crises mais frequentes. Sendo comum a analogia com o trabalho do “corpo de bombeiros”, essa reclamação de algum modo revela que boa parte do gerenciamento da imagem se dá na reação rápida às crises, de modo a proteger, a longo prazo, a reputação organizacional. O monitoramento constante pode, assim, detectar precocemente os “focos de incêndio” e possibilitar medidas que evitem seu alastramento.

Queremos acentuar que, por toda a lógica que procuramos descrever, temos que admitir que a gestão da imagem, bem como as atividades de relações públicas em geral, pode conduzir, em tese, a melhores resultados, se feitas tanto de modo proativo quanto reativo. Mas o peso de cada atitude nessa equação pode mudar muito segundo as características de cada organização. Assim, a depender do tipo de relação com os públicos, do nível de competitividade, das condições de exposição pública e do grau de risco da própria atividade, pode de fato haver uma demanda maior pelas ações mais reativas. E isso, momentaneamente, se coloca em dependência das condições de temperatura e pressão do contexto. A boa leitura desses fatores e condições pode fornecer maior equilíbrio e uma atenção mais integral aos problemas da imagem.

Vejamos que a chamada “comunicação de crise” tem sido um campo em grande desenvolvimento nos últimos anos e já criou a consciência de alguns princípios gerais que podem ser tomados como padrão mínimo de conduta para as ações mais imediatas. Mário Rosa (2001)

define um escândalo empresarial como um evento que causa grande repercussão negativa na mídia e na sociedade, afetando a imagem da empresa envolvida e, em consequência, sua credibilidade. Ele ressalta que esses escândalos ganham alta exposição pela cobertura midiática e são frequentemente amplificados pela opinião pública, ou seja, tendem a se expandir e aumentar, podendo destruir a reputação. Assim, a reputação é algo a ser protegido nessas ocorrências. Ele aconselha que as organizações ajam com transparência e estejam minimamente preparadas para lidar com os eventos com ações de comunicação rápidas e eficazes (Rosa, 2001, 2004). Em geral, já se fixou a ideia de que, diante de uma crise de imagem, a organização precisa de pronto admitir de maneira honesta e transparente os erros ou falhas que causaram o dano à sua imagem. Esse reconhecimento é o primeiro passo para restabelecer a credibilidade, pois demonstra que a organização está ciente da situação e disposta a assumir responsabilidades. Timothy Coombs (2015), nessa mesma linha, enfatiza que manter uma comunicação aberta e contínua com todos os públicos de interesse é crucial. Isso inclui manter canais abertos e diretos e fornecer informações precisas e atualizações regulares sobre as ações que estão sendo tomadas para resolver a crise. Argumenta também pela importância de demonstrar empatia e focalizar no bem-estar dos públicos afetados.

Contudo, além da função protetiva, temos que considerar também uma função de reparação. Se instalada uma crise, mecanismos de proteção devem agir no sentido de evitar uma escalada nos danos, mas, ao mesmo tempo, busca-se reduzi-los ou repará-los tanto quanto possível. O processo de reparação da imagem e da reputação é, por sinal, mais lento e envolve a tomada de medidas concretas como a revisão de processos operacionais, ações retificadoras que não apenas corrijam os erros como previnam a sua reincidência, a promoção de benefícios reais aos públicos afetados e também o compromisso com uma melhoria contínua daí para diante. Estes esforços concretos devem ser objeto de uma comunicação contínua, ou seja, é preciso que se dê visibilidade a eles de forma a tentar

resgatar a confiança de forma gradual e sustentável (Coombs, 2015) O que se apregoa como boa prática, portanto, é a necessidade de coerência do discurso com a prática efetiva, que seja demonstrável pela experiência no trato com os públicos o que, como já vimos, se coloca como primado ético da imagem estrategicamente projetada.

O que chamamos de gestão de imagem compreende, então, três dimensões: *prevenção, mitigação e reparação*. Do ponto de vista do planejamento, a prevenção, por envolver as atividades mais proativas, pode abranger não só a formulação de políticas gerais como também planos estratégicos concebidos para o longo prazo e programas de ação no nível tático-operacional capazes de dar efeito à promoção da imagem pretendida. Porém, para realizar a mitigação e a reparação, em geral é necessário um plano de contingência. Concebido para o uso em momentos críticos, este tipo de plano pode ser formulado de antemão, criando protocolos de ação para os casos que de algum modo são esperados e cujo desenrolar e consequências posteriores possam ser minimamente previstas. Caso contrário, podem ser elaborados na urgência dos acontecimentos.

Limpendo a imagem

Muitas vezes o processo de mitigação e reparação é visto como uma “limpeza” da imagem. É comum na prática das relações públicas a referência na língua inglesa aos termos *cleaning* e *washing* para se referir a campanhas que tentam reabilitar imagens públicas após crises. O segundo termo, especialmente, tem já uma longa e curiosa trajetória de uso e foi apropriado pelas visões críticas aplicadas à propaganda e às relações públicas. Isso devido à expressão *whitewashing*. Literalmente, nomeia em língua inglesa a prática trivial de pintar alguma superfície construída de branco - de uma mistura de cal e água - para dar a ela uma aparência limpa e brilhante, cobrindo sujeiras, imperfeições ou sinais de desgaste. Do ponto de vista moral, seu registro é muito antigo e, na língua inglesa, a expressão aparece, por exemplo, em sermões religiosos

e textos políticos do século XIX, inspirada em passagens bíblicas como Mateus 23:27, onde Jesus critica os fariseus como “sepulcros caiados” (em inglês: *whitewashed tombs*) — ou seja, bonitos por fora, mas podres por dentro. Ou seja, ganha um sentido como metáfora para esconder falhas éticas, escândalos ou más condutas. Contudo, é um termo que veio sendo empregado figurativamente para outros fins. Seu uso em contextos políticos e financeiros serve para descrever a prática de encobrir ou disfarçar informações negativas ou ilegais e começou a ganhar popularidade ainda no século XIX. Em finanças, *whitewashing* passou a ser usado para descrever a prática de lavar dinheiro, ou seja, tentar disfarçar a origem ilícita de fundos através de transações financeiras complexas. Também vamos encontra-lo com um sentido voltado ao preconceito e à discriminação racial para nomear processos que distorcem ou eliminam a presença, a identidade e as experiências das pessoas negras na narrativa cultural, histórica e midiática. Isso se dá, por exemplo, em relação ao cinema e à produção audiovisual, em geral, quando atores brancos substituem personagens originalmente negros ou de outras etnias. Isso reduz a visibilidade de atores negros, privando o público de representações autênticas e diversas. quando narrativas históricas, que evidenciam lutas, sofrimentos e contribuições da população negra, são reescritas ou minimizadas para favorecer uma perspectiva mais homogênea, geralmente alinhada com a cultura hegemônica, colaborando para o apagamento de identidades e experiências negras, tornando-as invisíveis nos debates históricos e culturais.

Foi a partir da década de 1960 que esta expressão passou a frequentar de forma sistemática os estudos críticos sobre relações públicas e comunicação corporativa, sendo usado para denunciar empresas que escondem práticas abusivas e campanhas que tentam reparar a imagem danificada das organizações. Assim, a partir da metáfora do ato de pintar algo de branco para disfarçar imperfeições, o termo passou a ser utilizado de forma figurada para indicar a prática de encobrir falhas, escândalos ou aspectos negativos de uma pessoa, organização ou mesmo um proces-

so histórico. Em contextos morais e políticos, *whitewashing* descreve a tentativa de dar uma aparência mais “limpa” ou aceitável a uma situação problemática, mascarando suas reais deficiências ou delitos.

Em *Manufacturing Consent*, Edward Herman e Noam Chomsky (1988), embora coloquem o foco principal sobre o modelo de propaganda dos meios de comunicação, a ideia de que informações são filtradas, suavizadas e “limpas” para favorecer interesses dominantes influenciou o campo das críticas às práticas institucionais. Mesmo que não usem de forma sistemática o rótulo *whitewashing* para as corporações, suas análises ajudaram a fundamentar a ideia de que instituições – sejam estatais ou privadas — manipulam narrativas para ocultar aspectos negativos. Chomsky argumenta que, ao suprimir críticas e dificuldades, os meios de comunicação contribuem para a construção de uma “realidade sanitizada” (*sanitized reality*), na qual os aspectos negativos de políticas governamentais e ações corporativas são minimizados ou completamente ocultados. Essa “limpeza” da narrativa serve para manter a aceitação pública do *status quo* e proteger os interesses dos grupos no poder, um processo que pode ser entendido como uma forma de *whitewashing*.

Mais recentemente, a prática tem aparecido em reflexões críticas à responsabilidade social corporativa, examinando como as grandes corporações utilizam a imagem de responsabilidade social para infundir uma percepção positiva sem mudanças substanciais em suas práticas de negócios e destacando como empresas adotam iniciativas superficiais para melhorar sua reputação e obter ganhos para suas marcas sem compromisso com transformações reais (Klein, 2002). Também se constata que muitas empresas utilizam o conceito de responsabilidade social para criar apenas uma fachada de mudança e inovação, apenas para evitar as críticas e desviar a atenção de suas verdadeiras motivações e dos seus reais impactos, sem realmente mudar suas operações ou valores subjacentes (Bakan, 2004). Quanto à diversidade e inclusão, muitas iniciativas institucionais frequentemente são apenas uma forma de dar uma aparência progressista para manter o *status quo*. Este tipo de prática não confronta

de fato os sistemas de poder e dominação, apenas mascarando a contínua marginalização e discriminação racial e de gênero (hooks, 2000).

Dada a variedade de situações onde essa “limpeza” pode se aplicar, o termo *whitewashing*, hoje em dia, acabou se ramificando em expressões mais específicas. Provavelmente, a mais conhecida delas é o *greenwashing*, que consiste em fingir ser ecologicamente responsável e sustentável. Trata-se de uma prática em que empresas, organizações ou governos promovem uma imagem de responsabilidade ambiental — muitas vezes exagerando ou deturpando seu compromisso com a sustentabilidade — para atrair consumidores e melhorar sua reputação, sem implementar mudanças de ação que realmente beneficiem o meio ambiente. Ele ganhou força principalmente a partir das décadas de 1980 e 1990, especialmente com a introdução da noção de sustentabilidade e o crescimento da preocupação com a problemática do meio-ambiente.

Mas há uma variedade de inscrições, tantas quantas sejam as diversas formas de mascaramento que se deseja criticar e denunciar, e conforme seja necessário alinhar a tendências de mudança cultural e do imaginário coletivo. O *pinkwashing*, por exemplo, é uma prática de usar o apoio à causa LGBTQIAP+ para gerar uma imagem de inclusão ou encobrir práticas antiéticas; o *woke-washing* é uma expressão de uso mais recente que denota a apropriação de causas sociais progressistas para parecer engajado, mas sem uma mudança real. Há ainda o *bluwashing*, que é um termo utilizado para descrever a prática de organizações (sejam empresas, governos ou outras entidades) que associam sua imagem a valores e compromissos de responsabilidade social ou direitos humanos — frequentemente vinculados à imagem e aos ideais das Nações Unidas como os ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (o que explica a cor “azul”, presente na bandeira e nos logotipos da ONU) — sem, contudo, implementar ações consistentes ou transformadoras que realmente respaldem essas declarações. Muitas vezes, essas organizações mencionam sua suposta afiliação ou alinhamento com os ODS para atrair consumidores, investidores ou parceiros que valorizam

a responsabilidade social. Esse artifício pode envolver o uso indevido de selos, logotipos ou menções a resoluções internacionais, mesmo que os compromissos não sejam efetivamente cumpridos. Isso geralmente desvia a atenção dos impactos negativos reais causados por essas organizações, impedindo uma análise crítica e aprofundada de suas práticas.

Não temos o objetivo de analisar e explicar em detalhes essas práticas, mas é importante vermos as consequências que a gestão e o planejamento estratégico da imagem e da reputação têm em termos éticos. O que tudo isso nos mostra é como todo o tempo as práticas das organizações podem ser questionadas, levando, com isso, a uma dúvida em relação às formas como ela se expressa, ao discurso que compõe e à imagem que projeta. Quando isso é denunciado como uma prática de limpeza toma o sentido de uma “maquiagem” que serve para disfarçar práticas inadequadas, oferecendo uma fachada limpa e adequada. Organizações podem usar a retórica dos direitos humanos, do desenvolvimento sustentável ou da boa governança para gerar uma imagem positiva, sem que suas práticas internas ou seus impactos reais justifiquem tal reputação. Podemos observar então, que qualquer gestão de imagem opera no tênue liame entre aparência e realidade e as denúncias, quando configuradas na forma de limpeza de imagem que aqui apresentamos, representam uma distorção entre o discurso e a prática efetiva, constituindo uma comunicação enganosa. Resta sempre como um desafio ao planejador encontrar as formas de dar substância e durabilidade à imagem projetada.

Apontamentos sobre a relação entre imagem e opinião pública

Queremos finalizar fazendo alguns apontamentos que consideramos necessários sobre a relação entre imagem e opinião pública. Muitas vezes essa conexão é vista em termos redutores, na qual a imagem que as organizações projetam é a formadora da opinião pública. Porém, numa abordagem mais complexa, diante do raciocínio que aqui apresentamos, podemos afirmar que há uma relação reflexiva entre ambas, mas sujeita

a inúmeras incidências e interferências. A imagem projetada estrategicamente pelas organizações sobre os públicos é algo que participa da formação da opinião pública como uma generalização coletiva possível. É inegável que as ações organizacionais — deliberadas ou não — uma vez postas à visibilidade e ao escrutínio público, estimularão e induzirão certas percepções nos públicos. Porém, é o compartilhamento dessas percepções que produzirá os efeitos dessa projeção de imagens. Tomando de empréstimo a expressão “partilha intersubjetiva de sentidos”, usada por Patrick Tacussel (1998), vemos que esta é uma condição para a forma coletiva que a imagem tomará, ou seja, são as opiniões compartilhadas intersubjetivamente entre os sujeitos acerca dessas percepções que vão tomar forma quando vistas enfeixadas e agregadas, tomadas como uma generalidade de sentido. Assim, colocamos especial ênfase na circulação e distribuição dessas percepções na forma de opiniões que se expressam na conversação ordinária.

De outra parte, também a opinião pública de certo modo molda a imagem, isto é, contribui para dar forma a como percebemos e interpretamos as imagens a nós projetadas. Isso ocorre de forma simultânea e indissociável, porque não podemos separar nosso próprio juízo da influência do juízo dos outros. É assim que buscamos tomar genericamente o que parece ser este conjunto de opiniões agregadas para ajudar na composição da nossa própria opinião. O trabalho estratégico contínuo de relações públicas cria elementos auto-alimentadores neste processo: quando se realiza uma sondagem de opinião pública e se tenta verificar a imagem por meio dela, seus resultados serão utilizados para “calibrar” e orientar aquilo que se pretende endereçar aos públicos como imagem projetada, que, por sua vez, pode reforçar algumas percepções, rechaçar ou desestimular outras ou infundir novas, gerando outros compartilhamentos que podem resultar em outras ondas e correntes de opinião.

Trata-se, portanto, de uma ligação intrínseca e indissolúvel. Podemos dizer, mais ainda, que é essa relação entre imagem e opinião pública o pivô central de toda a atividade de relações públicas.

Referências

AAKER, David A. *Marcas: Brand equity - gerenciando o valor da marca*. 10.ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ALMEIDA, Ana Luisa de C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. *Revista Organicom*, v.2, n. 2, p. 117-133, 2005.

ANDERSON-MELI, Lisa; KOSHY, Swapna. *Public Relations Crisis Communication: A New Model*. London/New York: Routledge, 2020.

ARGENTI, Paul; FORMAN, Janis. *The Power of Corporate Communication*. Crafting the voice and image of your business. Nova Iorque/EUA: McGraw-Hill, 2002.

BAKAN, Joel. *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. New York/EUA: Free Press, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. *Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos*, v. 10, n.3, p. 193-200, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, v. 6, n. 10-11, 2009. p. 115-120.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José (orgs.). *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações*. Braga, Portugal: CECS, 2017. p. 71-87.

COOMBS, W. Timothy. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 4. ed. Thousand Oaks, EUA: Sage, 2015.

DOWLING, Grahame. *Creating Corporate Reputation*. Identity, image, performance. Oxford/UK: Oxford University Press, 2001.

FOMBRUN, Charles J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston/EUA: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, Charles J.; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, p. 233-258, 1990.

FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, v. 1, n. 2, p. 5-13, 1997.

FOMBRUN, Charles J; GARDBERG, Naomi A.; SEVER, Joy M. The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, v. 7, p. 241-255, 2000.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Transmarketing: Estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing*. São Paulo: Summus Editorial, 1999.

FREEMAN, Edward R. *Strategic Management: a stakeholder approach*. London/UK: Pitman, 1984.

GOBÉ, Marc. *Emotional branding*. The new paradigm for connecting brands to people. New York: Allworth Press, 2001.

GOTSI, Manto; WILSON, Alan. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, v.6, n.1, p. 24-30, 2001.

HENRIQUES, Márcio S. Promoção do interesse e projeção da experiência: a formação dos públicos na interação com as organizações. In: FRANÇA, Vera Regina Veiga; SIMÕES, Paula Guimarães. (Orgs.). *O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação*. 1.ed. Porto Alegre: Sulina, 2018, p. 161-174.

HERMANN, Edward; CHOMSKY, Noam. A propaganda model. In: DURHAN, Meenakshi G.; KELLNER, Douglas M. (Orgs.). *Media and Cultural Studies: Keyworks*. 2.ed. Malden/EUA: Blakwell Publishing, 2006. p. 257-294.

HOOKS, bell. *Feminism Is for Everybody: Passionate Politics*. Cambridge: South End Press, 2000.

JOSEPH, Jim. *The Experience Effect: Engage your customers with a consistent and memorable brand experience*. New York: American Management Association, 2010.

KLEIN, Naomi. *Sem Logo. A Tirania das Marcas em um Planeta Vendido*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MAYHEW, Leon H. *The new public: Professional communication and the means of social influence*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

POYARES, Walter. *Imagem Pública: Glória para uns, ruína para outros*. 1.ed. São Paulo: Ed. Globo, 1997.

ROSA, Mario. *A síndrome de Aquiles*. Como lidar com crises de imagem. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

ROSA, Mário. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

SANTAELLA, Lúcia; NOTH, Winfried. *Imagem: cognição, semiótica, mídia*. 3. ed. São Paulo: Iluminuras, 2001.

SCHIMITT, Bernd H. *Marketing Experimental*. São Paulo: Nobel, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. Summus Editorial, 1995.

SMILANSKY, Shaz. *Experiential marketing: a practical guide to interactive brand experiences*. London/UK, Philadelphia/USA: Kogan Page Publishers, 2009.

TACUSSEL, Patrick. Comunidade e sociedade: a partilha intersubjetiva do sentido. *Geraes – Revista de Comunicação Social*. V.1, n. 49, 1998, p-3-12.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1991.

CAPÍTULO 6

O mapeamento dos públicos

A literatura de relações públicas sempre deu grande ênfase à identificação e ao conhecimento dos públicos que se relacionam com uma organização. Já que a definição mais básica e corrente da profissão abrange a atividade contínua, intencional e planejada com o propósito de manter uma compreensão mútua entre organizações e públicos,¹ ela carrega consigo alguns pressupostos: a) de que há uma relação entre esses dois entes; b) de que esse relacionamento pode ser administrado e c) de que há possibilidade, por meio das práticas de relações públicas, de se estabelecer certo equilíbrio de interesses se houver uma compreensão mútua.² Porém, um desdobramento lógico desses pressupostos é uma outra premissa de que, para bem realizar a tarefa, essas práticas precisam incluir uma boa identificação desses públicos e um conhecimento tão aprofundado quanto possível sobre eles. Fábio França (2009, p. 237) vê no procedimento de mapeamento um “processo identificador seletivo e inteligente, que elucida detalhadamente quais são as partes interessadas ou estratégicas e o porquê do relacionamento”. Embora afirme o mapeamento como uma mera listagem, o autor enfatiza a im-

portância de critérios lógicos para identificar quais são esses públicos e, com isso, estudá-los e analisá-los em seu contexto social, verificar o nível de interdependência e participação deles no tocante à organização. Assim é possível tanto conhecer e determinar as expectativas que esses públicos têm sobre a organização, como alinhá-las com as expectativas e interesses desta. Mais ainda, pode-se, por este recurso, definir quais são os objetivos de relacionamento com cada público.

A ideia de um mapeamento de públicos é algo que aparece na prática a partir da afirmação das relações complexas e sistêmicas que se estabelecem não apenas dos públicos com as organizações, mas também entre eles próprios e com o campo político-institucional, que já abordamos anteriormente. O problema não estaria mais colocado sobre a identificação dos públicos como segmentos facilmente reconhecíveis e relativamente estáveis, mas sobre a sua classificação segundo modelos dinâmicos. A metáfora cartográfica tem boas razões. A maior — e melhor — delas é o reconhecimento de que a identificação dos públicos é situacional, quer dizer, varia segundo os acontecimentos e seus contextos e também é posicional, no sentido que requer identificar como esses públicos se posicionam na situação relativamente à organização, aos poderes instituídos e aos outros segmentos de público. Essa abordagem situacional veio a ser reconhecida por James Grunig (2009), na sua Teoria da Excelência em Relações Públicas, quando estabelece uma ligação entre a identificação e a segmentação de públicos com a análise de cenários e com o gerenciamento de assuntos emergentes. Essa perspectiva pode fornecer, a nosso ver, uma abordagem mais rica e apropriada das interações que se estabelecem frente às controvérsias públicas e ao constante desafio dos limites entre as dimensões pública e privada da vida social.

O que trazemos aqui é também condizente com a ideia de *cartografia de controvérsias* de Bruno Latour (2012). Trata-se de um procedimento desenvolvido por ele e por colegas no intuito de analisar debates científicos e sociais, a partir do pressuposto de que as controvérsias são reveladoras de processos e de redes de atores que se envolvem num intenso processo associativo, comunicacional, cognitivo e de tomada de decisões.

A partir da identificação de uma dada controvérsia, mapeiam-se os atores nela envolvidos, analisando-se as suas diferentes posições. O mapa em si nasce da representação das redes que esses atores formam, um meio para visualizar as interações e conexões entre eles. Importante notar que ele destaca a importância de analisar como a controvérsia evolui ao longo do tempo, produzindo divergências e convergências e se transformando dinamicamente. Por exemplo, a controvérsia sobre o desenvolvimento de organismos geneticamente modificados (OGMs), entram em jogo discussões sobre segurança, benefícios e riscos dos OGMs para a saúde humana e o meio ambiente e nela se envolvem vários atores como governos, empresas de biotecnologia, cientistas, agricultores, consumidores, organizações não-governamentais. Resumidamente, a análise dos posicionamentos pode identificar que atores são (ou tendem a ser) pró ou contra esse desenvolvimento e, a partir de suas interações, podemos ver os vínculos que estabelecem entre si. Na perspectiva da evolução da controvérsia, novos acontecimentos, decisões tomadas, como a aprovação ou revogação de dispositivos legais, a publicação de novos estudos e a realização de ações coletivas relevantes mostram a transformação no processo.

Não só as perspectivas da Teoria do Ator-Rede (TAR) de Latour são inspiradoras para o que tratamos aqui, como também as de Tommaso Venturini e colaboradores que, a partir da TAR trazem elementos interessantes ligados à noção de público e atualizam as formas de representação diante das possibilidades do mundo digital (Venturini, 2010, 2012; Venturini et al, 2015). Nesses trabalhos de Venturini vemos que os públicos são diferentes conjuntos ou grupos sociais que, embora muitas vezes tenham modos de organização, interesses e saberes próprios, acabam se envolvendo — de forma direta ou indireta — nas controvérsias públicas. Esses públicos podem não ser necessariamente os tradicionais que compõem uma esfera formal de opiniões ou a mídia, podendo englobar uma pluralidade de atores que, a partir de diferentes posições e práticas, participam na própria estruturação do campo da controvérsia. Ele e colaboradores realçam o aspecto mutável e provisório dos públicos neste processo,

fazendo uma analogia com o “The Phantom Public” de Walter Lippmann (2009) para afirmar que os públicos são “um bando de fantasmas provisoriamente reunidos em torno de uma questão específica e de forma alguma unificados por ela” (Venturini et al., 2015, tradução nossa).³

Obviamente, para acompanhar uma noção de públicos dinâmica e mutável segundo as circunstâncias, um mapa assim produzido é sempre uma representação provisória. E como depende da leitura e interpretação da própria situação controversa, é sempre feita a partir de uma visão parcial e interessada. Isso de certo modo limita a validade de realizar mapeamentos genéricos e estáticos, para o planejamento estratégico da comunicação. Seja qual forma tome o mapa, a utilidade dele não está na segmentação e na classificação dos públicos em si, mas na visualização de uma lógica que os envolve e os conecta aos diversos atores, produz afiliações e gera conhecimentos. Precisamos observar também que as classificações realizadas só serão úteis de fato se forem capazes de compor um raciocínio acerca das opiniões e ações – ainda que em potencial, destes segmentos e um prognóstico acerca de sua influência. Resumidamente, a construção deste tipo de representação envolve dois movimentos 1) identificar e segmentar e 2) classificar.

Identificação e segmentação

Nosso conceito de públicos é de que eles são agregações abstratas e dinâmicas que se formam em função da problematização de acontecimentos e ações que afetam os sujeitos para além de consequências imediatas aos diretamente envolvidos, que os interessam em uma controvérsia quanto ao problema e ao alcance dessas afetações e que existem em referência tanto a outros públicos quanto às instituições (Henriques, 2017). Essa visão é fundamentalmente situacional, ou seja, depende da existência de acontecimentos e controvérsias nas quais os sujeitos estão envolvidos e de uma visão sobre como eles se agregam coletivamente nessas situações. Os públicos só têm uma existência no espaço público,

onde pessoas privadas se manifestam de forma menos ou mais difusa, menos ou mais organizada. Assim, os vemos, na verdade, como capazes, ao menos em potencial, de aparecer em público, ou seja, à vista de todos, e agir de algum modo sobre a cena pública. A cena pública, de qualquer maneira, pressupõe a existência de um público, ou seja, aquilo que se desenrola (ou se encena) neste espaço se dá no mínimo para uma audiência (ou plateia) geral à qual se supõe ou se deseja interessar. Mas é importante notar que partes do público se interessarão menos ou mais e reagirão menos ou mais àquilo que se expõe a elas. Assim, a cena pública se passa com uma intensa movimentação dos atores, com muitas de suas ações (nem todas) pensadas para capturar a atenção e promover algum interesse no público. Há uma intensa disputa pela atenção e pelo interesse, visando a amplitude dos públicos, que se manifesta na generalidade da chamada “opinião pública”, mas, de certo modo, todos os atores estão conscientes de que não atingem todo um “público geral” de uma só vez. Sendo assim, ainda que intuitivamente, sabem que partes desse público geral serão mais sensíveis às suas proposições e aos seus estímulos, porque já possuem alguma tendência a reagir mais prontamente e se posicionar quanto a questões que os afetam. É desta forma que se gera primariamente a noção de *segmentação*, na formação de grupos de interesses específicos.

Quando falamos de identificar os públicos, temos, portanto, que tratar desse aspecto heterogêneo e plural dos agrupamentos que se formam em função da diferenciação da atenção e dos interesses na sociedade. Como já discutimos anteriormente, nossa visão de públicos é situacional. Portanto, o meio básico através do qual podemos reconhecer a existência de um segmento de público específico só pode ser o de seu aparecimento e de sua expressão em público e diante das situações. E, seguindo a definição, os públicos estão sempre se referindo a problemas públicos (Cefaï, 2017) e estão divididos por questões controversas (Blumer, 1987). Se é assim, a pista para os encontrarmos é olhando para a formação desses problemas que tomam dimensão pública (tratados

para além da dimensão privada) e para a controvérsia que assim se instala. Examinemos em mais detalhes como podemos fazer isso. Abordaremos inicialmente três aspectos fundamentais para a procura e a identificação dos públicos: a virtualidade dos públicos, a formação do interesse e a apresentação dos públicos como atores na cena pública. Depois, na sequência, exploraremos o que é a segmentação e a sua validade no processo de reconhecimento dos públicos a partir do interesse da organização/instituição que realiza o mapeamento.

Os que são e os que podem vir a ser

Primeiro temos que lembrar que um público não é apenas aquele que já é, ou seja, um agrupamento que já foi alguma vez identificado e reconhecido pelo mesmo interesse — porque já se manifestou. O comportamento dos públicos nunca é regular e exatamente igual e vemos os públicos como entes abstratos, de natureza aberta e indeterminada. Dependendo de muitos fatores e condições, podem ter opiniões e atitudes diferentes, ainda que com distinções sutis, em cada situação. Isso não nos impede, contudo, de ver alguns padrões comportamentais, desde os gostos e preferências comuns desses agrupamentos até as respostas bem particulares que dão a certas estimulações. Alguns padrões se apresentam no histórico de um problema e das controvérsias a ele associadas. Com base nisso, temos a tendência quase instintiva de, com base nesta leitura, buscar tendências comportamentais que associamos a esses mesmos agrupamentos. A formação de um segmento de público não se dá apenas pela ação passada de um certo agrupamento, mas, principalmente, pela expectativa que temos acerca de suas manifestações futuras — ações e reações esperadas na evolução de um problema ou em novas problematizações. Assim, um público é também uma virtualidade: no sentido do que esperamos vir a ser. A identificação e análise de qualquer público específico envolve, portanto, um devir. James Grunig (2009) utiliza o termo “públicos latentes”, reconhecendo a potencialidade de se tornarem “ativos”.

Vejam, como exemplo: ao tratarmos de uma comunidade na vizinhança de um novo empreendimento, de antemão podemos prever certos tipos de reação dos moradores locais quanto aos impactos e afetações, bem como posicionamentos diferenciados, seja dos atores locais, seja de membros dos públicos, divididos quanto aos benefícios ou malefícios de sua implantação. Embora não possamos determinar de antemão todo o desenvolvimento da controvérsia em seus aspectos mais peculiares, nem o que dela resulta em termos de imagem, reputação e influência, já partimos de certos padrões gerais razoavelmente conhecidos de como os públicos tendem a se formar e movimentar em torno da questão. E é uma premissa corrente no trabalho de relações públicas que algum conhecimento sobre formas coletivas de associação na comunidade, sua cultura política, suas formas de sociabilidade e de mobilização, o estilo de suas principais lideranças e a conjuntura socioeconômica podem fornecer aportes para o reconhecimento de alguns agrupamentos que tendem a se configurar como públicos mais influentes ou agrupamentos emergentes, permitindo avaliar tendências e gerando expectativas quanto aos seus posicionamentos, expressos em opiniões e atitudes. Admitimos, portanto, que os públicos não são apenas aqueles que se já se apresentam como tais. Ao reconhecermos um público em potencial, ele, de algum modo, já existe para nós e nos impele a lidar com ele.

É sempre bom lembrar: neste jogo entre o que se apresenta e as expectativas do que aparecerá, nunca teremos total conhecimento sobre um público e nem poderemos prever com segurança todas as possibilidades de seu comportamento e ação no futuro. Não podemos confiar que nossos estímulos a um público trarão o resultado exato esperado em termos de influência e persuasão, porque não somos os únicos a produzir e endereçar estímulos a ele; um público sempre está inserido numa densa e complexa trama de interinfluências, na disputa por sua atenção e interesse. Assim, por mais que a comunicação seja dirigida a um público específico, a relação que se estabelece entre ele e uma organização não é binária, ou seja, ela participa de todo um sistema de interações.

A quem possa interessar

O segundo ponto a tratar tem a ver com a formação do interesse, ponto central que, em nossa definição, constitui um público. Diante de uma situação, identificar os públicos nela envolvidos ou com a tendência a se envolver implica em averiguar que tipo de interesse específico partes do público possuem na questão, como entra em disputa com outros interesses específicos e como isso se conjuga com o interesse geral, ou seja, com o interesse público. A ideia de interesse público aqui é a da formação, sempre provisória, de apelos ao bem comum, ao que extrapola os interesses individuais e pode ser considerado válido no âmbito coletivo para todos — e para qualquer um. É fruto de um processo de problematização comum sobre as questões que afetam a nossa vida coletiva – num processo ao qual denominamos coletivização (Henriques, 2010).

Um problema público, como lembra Cefaï (2017), envolve um nível coletivo de construção. Este próprio empenho construtivo exige compartilhamento das afetações entre os sujeitos, mas tende a extrapolar os âmbitos individuais e privados. Assim, qualquer problema (ou transação) que afete diretamente os sujeitos em seu domínio privado só se transforma em uma questão pública se for tematizada publicamente e puder abarcar também outras pessoas que, ainda que não diretamente afetadas, possam sofrer o impacto daquele problema. Por isso Dewey (2004), ao definir a formação dos públicos, coloca-os como aqueles grupos que se veem afetados indiretamente pelas transações em que outras pessoas estão diretamente envolvidas. Essa lógica é importante para mostrar a ligação que existe entre os problemas individuais e coletivos e a passagem do âmbito privado para o público na direção de um interesse público.

Numa controvérsia qualquer, portanto, poderemos ver concretamente o aparecimento de vários interesses particulares agregados e perceber muitos agrupamentos que se formarão em função de um sentimento de afetação direta ou indireta. Semelhante ao exemplo anterior, digamos que um novo empreendimento demande a remoção compulsória de

uma comunidade num determinado local. Por certo, teremos um conjunto de pessoas diretamente afetadas e que podem, com isso, se mobilizar para intervir na questão e reivindicar os seus direitos. Em princípio, este agrupamento pode ser visto como parte interessada na transação privada com os responsáveis pelo empreendimento. No entanto, o fato concreto da remoção, que se dá no âmbito de outras discussões sobre o empreendimento que afetam direta e indiretamente outros grupos e, pelas questões ambientais, econômicas e sociais, a coletividades inteiras e, no limite, a toda a sociedade, faz com que outras pessoas, agrupamentos e atores se vejam também envolvidos na questão, ainda que não sofram consequências tão diretas e imediatas. Também, na busca de solução a conflitos de interesse entre os que participam das transações privadas, serão emitidos apelos a outros públicos, menos ou mais organizados, como por exemplo a grupos de apoio ou a movimentos sociais, a especialistas e, é claro, a outros atores, principalmente ao Estado – a quem cabe, em nome dos públicos e do interesse público, decidir sobre essas questões. É neste processo dinâmico que os públicos vão-se formando.

Não há, contudo, uma distinção muito precisa entre afetações diretas e indiretas. Por isso, nos referimos aqui a um “sentimento” de afetação, ou seja, de como os membros dos públicos percebem de modo diferenciado essas afetações, de como compartilham seus incômodos entre si e de como, coletivamente, acabam se manifestando em certo sentido. É uma composição de interesses, portanto, mas que busca posicioná-los como sendo algo que traz impactos para a coletividade de tal forma que os públicos devam, como destaca Dewey (2004), ocupar-se do problema e endereçá-lo às autoridades. Nesta composição todos são importantes e possuem funções na movimentação esperada dos públicos em busca de empoderamento e influência na causa: sejam os que mais sofrem, sejam os que menos sofrem, os que mais agem e os que menos agem – menos ou mais diretamente. E precisamos considerar também que, muitas vezes, aqueles que sofrem diretamente o problema podem não ter todas ou as melhores condições de falar/agir publicamente sobre ele e, com isso, os que sofrem indiretamente

podem fazê-lo em seu nome. De todo modo, na busca por influência, tanto públicos mais mobilizados quanto os atores do sistema organizacional/institucional estarão empenhados em obter solidariedade e, eventualmente, fazer alianças com os mais diversos públicos. Para Bruno Latour (2012) essa dinâmica, no curso de uma controvérsia, é sempre agregativa, formando redes de conexões entre atores sociais.

Logo, recomendamos lembrar que: num mapeamento de públicos não podemos identificar somente aqueles agrupamentos de pessoas que são afetadas diretamente pelo problema ou transação. É fundamental observar como se formam e movimentam os agrupamentos daqueles que, não sofrendo diretamente o problema, tendem a ocupar-se dele, envolvidos na questão em função do interesse público que suscita.

Da plateia ao palco: os públicos como atores sociais

Uma terceira consideração fundamental é quanto às formas diferenciadas que os públicos tomam. E estas formas têm a ver com seu nível de agência — seja a que se realiza, seja aquela esperada. Em nossa conceituação, não vemos os públicos como meros receptores de mensagens, mas como entes ativos, ou seja, com capacidade de agência e influência nas situações. Por meio de suas interlocuções e opiniões eles reinterpretam as questões e podem desafiar as narrativas hegemônicas, sendo capazes de reações e expressões em público, ainda que fracas, difusas ou desarticuladas. Assim como uma plateia num teatro: não podemos dizer que são espectadores meramente passivos, uma vez que, estimulados pelo que se passa no palco, reagem de formas variadas e inesperadas, podem expressar-se, ao fim, por aplausos ou vaias e, depois do espetáculo, podem emitir críticas ou opiniões, comentá-lo e debatê-lo, formando até mesmo correntes de opinião em certa direção — favorável ou desfavorável. Contudo, os níveis de ação podem ser bem diferentes com impactos menores ou maiores no sentido da influência sobre as questões que movem esses públicos.

É fato que partes do público, alguns segmentos do público “geral”, podem ser indiferentes àquela questão específica, em dado momento, por isso, tendem a não reagir de forma perceptível ou significativa ou mesmo a silenciar-se deliberadamente, mesmo conscientes de que aquele problema os afeta. O que não quer dizer que mantenham sua indiferença ou silêncio todo o tempo, que não possam ser persuadidos a se envolver nas controvérsias e, eventualmente, participar de ações coordenadas. Aliás, segmentos que são, em princípio, indiferentes, são objeto de disputa tanto das organizações como do poder político instituído e de outros públicos, já posicionados na controvérsia corrente, com o propósito de aumentar seu estoque de influência.

Se, de um lado, estão pessoas e agrupamentos menos sensíveis, pouco ou nada organizados, com um grau de participação pequeno ou imperceptível, de outro extremo desse espectro sempre podemos ter públicos muito mobilizados, ativos e organizados em dadas questões controversas, os quais reconhecemos como ativistas. Entre os dois polos, há uma miríade de possibilidades de ação e reação, com formas e níveis de engajamento diferentes, menos ou mais visíveis. Vejamos, com isso, que a visibilidade é um aspecto regulador das atividades dos públicos, ou seja, a presença em público e o que se demonstra de um certo segmento no contexto das disputas de sentido que ocorrem no espaço público orienta tanto a autopercepção daquele público quanto a que temos dele ao identificá-lo. Captamos as demonstrações mais débeis ou desarticuladas enfeixadas em correntes de opinião pública. Já as manifestações mais fortes tendem a ser captadas também como processos de mobilização e luta social no seio da sociedade civil. No primeiro caso, é fato que o desenvolvimento em bases científicas das sondagens de opinião favoreceu, na prática da atividade de relações públicas, a identificação de públicos amplos com seu posicionamento relativo. Já no segundo caso, essa identificação é possível pelo escrutínio da cena pública onde esses públicos vão aparecer e se apresentar como atores sociais. Seguindo a

metáfora que já utilizamos, é como se esses públicos mais mobilizados passassem da plateia ao palco.

Quando consideramos, então, que os públicos podem ser atores numa controvérsia, destacamos que os níveis mais altos de agência os levam à cena pública em outra condição, a de agrupamentos que se formam e organizam no âmbito da sociedade civil, segundo causas que defendem, postuladas com base no interesse público. Isso corresponde à nossa definição e caracterização dos processos de mobilização social (Henriques et al., 2004). Mesmo que parte do público se destaque, então, por uma atividade mais regular, articulada e visível em prol de uma causa, ainda assim, poderão se organizar em vários agrupamentos diferentes e com atuação distinta. Temos sempre que lembrar que públicos não formam blocos homogêneos; antes, incluem segmentos com repertórios, recursos e modos de engajamento distintos, cujas reivindicações, argumentos e práticas podem ser bastante variados.

Entendemos que a existência dos públicos envolve três dimensões importantes: a cognitiva, a organizativa e a performática (Henriques, 2017b). Ao se mobilizarem os públicos tendem a construir coletivamente entendimentos comuns sobre as questões que os afetam e agregar conhecimentos sobre as causas que os impelem e os instruem nos possíveis debates. Como exposto neste raciocínio, o nível de organização e articulação de membros dos públicos é um fator importante para que possamos reconhecê-los como públicos numa situação, mas temos que considerar também o nível de visibilidade de suas ações em público – ou seja, de suas performances, que correspondem à sua maneira de ser público em público (Henriques, 2012). Daí a importância de ver como cada segmento de público aparece.

A face mais visível em cena é do ativismo, que faz uso de um vasto repertório para aparecer em público (Inez, 2022). Grupos que apresentam essa característica tenderão a lançar mão de vários tipos de ações coletivas de protesto, de vários estímulos à mobilização, de processos de

observação e vigilância civil e de formalização de denúncias. Tendem, portanto, a formar os chamados grupos de pressão.

E o que queremos dizer quando falamos que os públicos podem ser atores sociais? Primeiro é importante advertir que não consideramos que esta seja uma categoria dos públicos. Tomamos aqui a abordagem de Quéré (2014) que considera os públicos como uma modalidade de experiência. Temos, então, é que a experiência de um público varia conforme o decurso de suas ações e interações e segundo as circunstâncias. Assim, as experiências dos membros dos públicos se diferenciam no tempo — ora menos ou mais intensas, menos ou mais participativas e mobilizadas, como também no espaço, pela posição que ocupam em relação aos atores sociais e aos outros públicos — na plateia, no palco ou nos bastidores, por exemplo. Assim, os públicos *na condição de atores* é um entendimento que remete tão somente a uma modalidade possível de experiência, dentre outras.

A referência a atores sociais, aqui, não é apenas para acentuar a metáfora dramatúrgica. A noção de ator social figura em diversas perspectivas sociológicas para se referir a categorias nomeadas de ações publicamente visíveis e minimamente organizadas e perceptíveis no curso de uma controvérsia ou conflito. Quando se fala dos movimentos sociais, por exemplo, a ideia de atores sociais já é familiar para se referir a grupos engajados em processos sociopolíticos da sociedade civil (Touraine, 1997; Gohn, 2013). Por sua vez, Bruno Latour (2012) dá consistência a essa categoria, definindo um ator como qualquer ente capaz de atuar e influenciar uma rede de relações, desempenhando um papel fundamental numa dinâmica construtiva e transformadora da realidade.⁴ Entendemos, em suma, que os públicos aumentam seu poder de influência e agência e ampliam as suas possibilidades de uma intervenção direta na cena pública, à medida que se mobilizam e organizam. Passando ao palco, eles não apenas representam a si próprios, em seus interesses, mas também a outros públicos que ali não estão presentes e atuantes.

Um breve exemplo genérico: a proposição e implementação de uma política pública municipal de meio ambiente pode conduzir a uma controvérsia quanto à utilização de espaços urbanos que coloca em cena empresas privadas e suas entidades representativas do ramo imobiliário, especialistas (grupos técnicos e burocráticos, cientistas etc.), movimentos sociais e organizações não-governamentais da área ambiental, representantes políticos, agentes do Ministério Público e do Poder Judiciário, agentes da mídia, dentre outros. O que se estabelece, então, é um enredamento entre atores organizacionais (do mercado), do Estado, da sociedade civil e da mídia. Então, o que tenderemos a ver em cena neste caso?

Em princípio, cada ator buscará posicionar-se publicamente, segundo seus interesses. Mas uma controvérsia pública não se desenrola somente entre estes atores. Vamos lembrar que, por essa disputa se dar em condições de publicidade, ou seja, à vista de qualquer um, ela pressupõe uma plateia, uma audiência. Toda a movimentação visível, portanto, é endereçada a alguém, a um público “geral”, mas também a públicos mais específicos que dirigem sua atenção de modo diferenciado para a contenda. Digamos que essa referência e esse endereçamento se dão na busca de aprovação e legitimidade para as respectivas posições, o que pode aumentar o nível de influência de cada um desses atores na questão.

Mas as interações desses atores não são tão simples quanto essa singela divisão pode fazer crer. Partes desses segmentos podem divergir entre si ou manifestar diferenças mais sutis. Questões de estratégia e cálculo político perpassam todos esses atores. Eles não se esforçarão somente por produzir o entendimento de que são portadores dos interesses do público e de que falam em nome de públicos significativos os quais representam; também buscarão atrair manifestações explícitas de apoio e agirão no sentido de formar alianças e coalizões. Tudo isso se dá na direção de aumentar a sua influência e seu capital político — buscando envolver públicos cada vez mais amplos e a opinião pública.

Na ideia de cartografia de controvérsias, à qual já nos referimos (Venturini, 2010; Latour, 2012), a condição de atores sociais é chave

para identificar quem, em dado momento, participa da cena e do debate público. Portanto, é comum que um mapa de públicos comece por identificar esses atores. Digamos que uma compreensão mais ampla acerca das interinfluências precisa considerar a posição relativa de cada qual, mas também as relações de influência que estão para além deles mesmos. Seguindo o que nos diz Isabel Babo-Lança (2013), que os públicos são “públicos de públicos”, interpretamos conceitualmente que os públicos existem em referência a outros públicos. Um segmento de público que se vê e define como tal, empenha-se todo o tempo em saber sua própria posição escrutinando a posição de outros públicos e em relação aos demais atores, analisando seus movimentos. Mais ainda, quando os públicos aparecem como atores, tanto eles quanto as organizações/instituições em cena possuem, cada qual, públicos que elegem para si como próprios, empenhando-se por conquistar aceitação e confiança, esperando apoio e legitimação.

Aqui precisamos lembrar: a identificação dos públicos é um agrupamento que se faz por meio da leitura de suas ações – passadas, presentes e futuras. As ações e reações num contexto podem variar em grau e forma, mas todas têm implicações num sistema complexo de interações e interinfluências. O mapa de públicos deve refletir a posição e a força dos públicos uns em relação aos outros e todos em relação ao composto organizacional/institucional que atua naquela situação.

Segmentação: os públicos em partes desiguais

Embora possamos ver antecedentes de uma prática de segmentação tanto no comércio como na política, é notório que, a partir da década de 1950, ela ganha não só destaque como sistematicidade. No estágio de desenvolvimento de produção e consumo então alcançado, as empresas perceberam a possibilidade de aumentar a eficácia de suas campanhas publicitárias se dirigissem mensagens específicas a distintos grupos de consumidores. Isso corresponde à difusão da ideia de uma parcelização mercadológica, que

aparece teorizada por Wendell Smith (1956), ao propor o ajuste das ofertas de produtos de diversas formas para que pudessem satisfazer de modo mais eficaz e preciso as exigências de consumidores diferentes.

No âmbito mercadológico, assim, a ideia de segmentação se refere à identificação, em um mercado diversificado, de grupos determinados de indivíduos com preferências semelhantes e potencial resposta também semelhante aos estímulos para o consumo. Como afirma Philip Kotler (2000, p. 41), “fundamenta-se na ideia de que todo mercado consiste de grupos de clientes com necessidades e anseios um tanto diferentes”. Essa noção tornou-se um fator chave para o desenvolvimento das técnicas de marketing e a base para a realização de amplas pesquisas de mercado, de forma a posicionar as mercadorias em grupos específicos de transações com melhor potencial de sucesso. O desenvolvimento desse mercado tão diverso só foi possível devido à evolução dos sistemas de produção massivos para um modelo de alta produtividade e concorrência e também com possibilidades cada vez mais concretas de diversificação das mercadorias, adaptadas aos mais variados gostos e preferências.

Além dos critérios de distribuição demográfica, passaram a ter cada vez mais importância os critérios de hábitos, comportamentos e estilos de vida. Os elementos psicográficos tornaram-se essenciais para o direcionamento das estratégias, não só de adequação dos produtos e das formas de venda, como também para a promoção, que é a face mais visível da comunicação no composto de marketing. Essa perspectiva parte do princípio de definição do *target* (alvo) a ser trabalhado e disputado intensivamente e evoca a demanda de trabalhar os meios e as linguagens adequadas às atitudes presumidas ou manifestas de cada segmento. Assim, o processo de comunicação dirigida a pressupõe como forma de diferenciação, tanto das linguagens, quanto das experiências e carrega consigo a demanda por definição de públicos-alvo.

Na política, a segmentação se tornou, analogamente, uma ferramenta essencial para as campanhas eleitorais. Entre as décadas de 1970 e 1980, a utilização de dados demográficos e socioeconômicos se tornou mais

comum na análise do comportamento eleitoral. Isso permitiu que os pesquisadores identificassem padrões e tendências nos comportamentos dos eleitores em diferentes grupos. Este desenvolvimento ocorre até hoje, com a utilização de técnicas analíticas de dados avançadas, como a análise de *clusters*⁵ e a modelagem estatística⁶ tendo se tornado mais comuns e, posteriormente, com a possibilidade de coletar e processar extraordinário volume de dados nos meios digitais (*big data*), o que permite levar a segmentação a níveis ainda maiores (a chamada microsegmentação).⁷

Há também que considerar um fator político-cultural importante, a partir do momento em que as sociedades democráticas passam a reconhecer maior diversidade na composição de sua cidadania. A incorporação de grandes contingentes de cidadãos portadores de direitos (as mulheres, as minorias etc.) se dá em paralelo com a incorporação de grandes contingentes de consumidores, até mesmo diluindo, em certo sentido, a distinção entre consumidores e cidadãos (Canclini, 2010). Isso acabou por gerar uma espécie de politização do consumo e, no caminho inverso, uma mercantilização da política. De todo modo, isso tem provocado uma atenção cada vez maior a grupos menores, até então excluídos da esfera da influência pública, mas que passam a ter voz em alguma medida.

Não é possível precisar se essa ideia de segmentação, em termos político-institucionais, deriva da evolução dos processos e técnicas de marketing ou o contrário. Talvez, o melhor raciocínio seja o de reconhecer, nas sociedades industriais de consumo, uma estreita ligação reflexiva entre esses processos, orientada pelo desenvolvimento dos conhecimentos práticos na área da psicologia social: de um lado, alavancando as técnicas de vendas pela compreensão dos comportamentos de consumo, e, de outro, elencando atitudes e comportamentos políticos⁸ na relação entre instituições e sociedade por via dos mecanismos de persuasão. É fato que a ideia de uma comunicação mais dirigida a grupos específicos vem de longe como prática nas técnicas de persuasão via propaganda (em seu sentido forte), pela lógica de difusão da influência na sociedade. Assim, também a evolução da atividade de relações públi-

cas, em paralelo com a de marketing, contribuiu para reforçar progressivamente o princípio da segmentação dos públicos.

Não podemos desconhecer o fator em paralelo da segmentação dos próprios meios de comunicação, já que também eles se sujeitam à lógica de mercado. A divisão da imprensa se deu há tempos numa especialização temática que se faz acompanhar de oportunidades de captar recursos via publicidade segmentada e também como forma de formar e cultivar audiências. Essa segmentação se dá tanto no *boom* de publicações especializadas, como também interna às editorias, nas seções dos próprios jornais e na variedade de programas jornalísticos no rádio e na televisão.

A segmentação mercadológica dos veículos de mídia se deu ainda mais intensamente nos meios eletrônicos. O exemplo sempre mais comentado disso é a proliferação dos canais de televisão por assinatura, com uma consequente pulverização das audiências. Todo esse processo favoreceu a disseminação das ideias e das técnicas de uma comunicação dirigida, segmentada. Uma nova era, com os meios digitais, pautada numa comunicação *on demand* e em possibilidades bem mais amplas de estabelecer relacionamentos do tipo *one-to-one* parece, em princípio, levar a ideia de comunicação dirigida ao paroxismo.

Fato é que as ideias de que grupos de pessoas podem ser mais influentes do que outros em público e de que alguns desses conjuntos são capazes de exercer maior pressão sobre as instituições passam a justificar, nas técnicas de relações públicas, uma identificação mais acurada desses segmentos sociais, mesmo que muito específicos, e uma classificação segundo o seu tipo de atitude frente às questões institucionais que se apresentam às organizações. Isso acaba justificando a adoção de técnicas de comunicação dirigida. Estas são, portanto, antes de mais nada, técnicas de influência.

Se do ponto de vista mercadológico o agrupamento dos consumidores segundo preferências de produtos, identificando suas necessidades e desejos, é o ponto central, no viés institucional o que entra em jogo é algo distinto, porém próximo, referente às possíveis atitudes das pessoas em público, ou seja, como grupo afetado pelas ações de outras pessoas,

grupos e instituições. Em qualquer caso, a segmentação é uma condição *sine qua non* para a elaboração estratégica, inclusive porque pressupõe que os grupos de maior interesse — e de maior influência — precisam ser melhor conhecidos em seu perfil e em seu comportamento e podem ser melhor acompanhados, por serem mais restritos e mais homogêneos.

Mas é preciso considerar que a segmentação de públicos em relações públicas possui como particularidade uma lógica de influência indireta. Isso se dá porque toda a dinâmica dos públicos — onde os públicos precisam existir em condições de publicidade — envolve uma constante generalização das questões. Consequentemente, esse movimento leva a influência para um nível mais amplo de uma totalidade: a sociedade, que é representada abstratamente pela “opinião pública”, como sendo uma espécie de um “público geral”. Assim, cada segmento agrupa um público, mas que nunca é finalístico, ou seja, mesmo que se queira influenciar aquele grupo específico, sempre se almeja que este público seja também o intermediário para ampliar essa influência a outros segmentos para além dele próprio.

Essa lógica incremental, onde esses segmentos não são apenas públicos em si, por si e para as organizações, mas públicos para outros públicos, por onde circula e se expande a influência, acaba por gerar um sistema de influências indiretas. Assim, cada segmento é também um mediador e uma espécie de “reeditor”.⁹ As técnicas de comunicação dirigida, então, formam um “composto” de comunicação onde as ações dirigidas aos diferentes públicos se complementam, se reforçam umas às outras, e não táticas que se encerram em transações particulares. Daí porque um fator fundamental para o sucesso dos programas de relações públicas ser a conexão lógica e estratégica das ações, num processo de planejamento que esteja atento ao complexo de interinfluências.

Tal visão, mais sistêmica, exige uma segmentação que não se mostre estática. Essa é a base da concepção contemporânea do mapeamento dinâmico dos públicos. O mapeamento é um processo lógico de identificação (segmentação) e classificação dos públicos tais como são projetados pela organização. Toda organização realiza essa projeção segundo a sua

visão acerca dos diversos agrupamentos sociais que, ao menos em potencial, são por ela afetados e podem influenciar de alguma forma outros públicos e a opinião pública (com maior ou menor poder de agência). Desta forma, esses públicos são entes coletivos que devem ser levados em conta pela organização, principalmente pela esfera de tomada de decisões.

Essa segmentação projeta para cada agrupamento um tipo de vínculo e de relacionamento. Assim, ao realizar um mapeamento, também se configura um conjunto de expectativas de ação, tanto da organização quanto dos públicos, partindo da ideia de que os públicos se constituem por alguma especificidade de relacionamento, ou seja, esses agrupamentos são definidos por alguma forma peculiar de vínculo, tanto esperado quanto efetivado na prática (na própria ação).

A segmentação e mapeamento desses públicos, de toda forma, é sempre um modo de percebê-los e agrupá-los segundo características comuns e afinidades e leva em conta critérios demográficos, psicográficos, culturais etc., na identificação de seu perfil. Isso pode requerer estudos aprofundados e grande volume de dados levantados. Mas é preciso considerar variáveis analíticas que manifestam esses critérios, tais como os gostos e preferências, os hábitos e as atitudes comuns e as formas de ação e de associação cotidianas das pessoas que compõem esses agrupamentos. Isso requer também uma observação mais acurada dos comportamentos sociais, realizar sondagens de opiniões etc.

Identificar os públicos, enfim, significa verificar as partes (segmentos) do público que aparecem ou podem vir a aparecer no espaço de visibilidade pública numa situação e avaliar como eles se erigem – ou podem se erigir – em atores sociais com poder de influência na cena pública. A nossa experiência em lidar com situações análogas já nos informa intuitivamente sobre alguns atores que sabemos serem mais empoderados em dada questão, de segmentos da população que tendem a ser menos

ou mais sensíveis, interessados e atuantes, bem como sobre o modo com que o meio político-institucional, as organizações e a mídia tendem a se posicionar. Isso já fornece as bases iniciais para o mapeamento. Porém, não podemos esquecer que as relações públicas podem agregar também alguns procedimentos importantes para aumentar esse conhecimento.

Assim, as pesquisas de opinião pública podem ajudar a compor um quadro acerca dos posicionamentos e dos perfis demográficos e psicográficos com os quais alguns agrupamentos podem se destacar. A escuta de agrupamentos específicos ou mesmo grupos de atores, por meio de sondagens, entrevistas ou grupos focais também pode contribuir. Mas, como o que nos interessa é o espaço de visibilidade, a observação contínua do espaço público, que é onde públicos e atores se movimentam, será sempre muito reveladora. Não é sem razão que as coletas sistemáticas da comunicação midiaticizada — seja pela imprensa, seja por todo o complexo midiático (o que inclui as mídias sociais digitais) tomam grande relevo. Dada a importância da mídia na regulação da visibilidade e na própria constituição do espaço público, seu monitoramento contínuo é um dos pressupostos para o mapeamento dos públicos, direta ou indiretamente implicados.

Classificação

A noção de mapeamento não se resume a identificar os públicos/atores e definir seus posicionamentos relativos. Temos também o trabalho de agrupá-los e rotulá-los segundo categorias. É a isso que damos o nome de classificação e é o que, na realidade, dá profundidade ao mapa. O modo clássico é bem conhecido nas relações públicas, estabelecendo uma divisão entre públicos interno(s) e externos (ou, ainda, públicos mistos).

Consideramos que a diferenciação de um público formado pelo corpo interno de uma organização é válida, como forma de separá-lo de outros públicos cuja influência não está no próprio ambiente da organização. Todavia, essa divisão formal canônica tem sido contestada por

vários motivos, principalmente por fornecer uma visão estática e quase automática dos segmentos de público e atores com que uma organização se defronta: colaboradores, acionistas, fornecedores, comunidades do entorno, grupos de pressão, imprensa, governo. Estes conjuntos são macro categorias estáveis que resumem um campo de interlocução no qual as organizações estão envoltas. Mas não vão muito além disso, se pensarmos em toda a trama complexa e relacional que envolve os públicos e atores, como vimos anteriormente e nem dão conta da formação das interinfluências entre todos esses entes. O foco recai, então, sobre a relação da organização com cada uma dessas categorias — uma a uma.

Fábio França (1997, p. 13), ainda na década de 1990, criticava o modelo tradicional de divisão dos públicos em interno, externo e misto, afirmando que ele “não satisfaz mais as condições atuais de relacionamento das organizações por não abranger todos os públicos de seu interesse, não os definir adequadamente, nem precisar o tipo e a extensão de relacionamentos deles com a organização, nem explicar sua dimensão”. Posteriormente, após um inventário de inúmeras conceituações de públicos e uma pesquisa empírica que examinou os vínculos de empresas com seus públicos, constatou a fragilidade e a inconsistência dessas teorias para “estabelecer os tipos de relações objetivas entre organizações e seus públicos” (França, 2008, p. 45). O que ele apontou, neste sentido, é o que entende como uma falha na aplicabilidade dos conceitos sociológicos de públicos, que não se tornam, assim, operacionais para a prática das relações públicas. Vemos, então, que ele reconhece a necessidade de representar os públicos de modo muito mais articulado e complexo, envolvendo, portanto, um raciocínio que no planejamento precisa estar organicamente vinculado ao diagnóstico. Ou seja, os públicos são problematizados de forma a serem logicamente distribuídos.

França oferece três modelos classificatórios e que, em geral, são formas diferentes de combinar algumas variáveis importantes, como objetivos/expectativas da organização, resultados esperados e expectativas dos públicos com duas categorias principais: o tipo de relacionamento

do público com a organização e o nível de dependência. A primeira tem a ver com as diferentes formas de interação e de interfaces, entendendo que há objetivos e dinâmicas diferentes conforme a relação seja política, legal, de negócios ou social. A segunda baseia-se na premissa de que “o grau de dependência do público com a empresa é que irá determinar se a dependência é total, parcial ou, em termos lógicos, essencial, não-essencial” (França, 2008, p. 107).¹⁰ Os públicos essenciais são aqueles considerados constitutivos, sendo imprescindíveis por estarem ligados diretamente às atividades-fim da organização. Os não-essenciais são tidos como redes de interesse específico que, apesar de não serem constitutivos da própria organização, contribuem para os seus objetivos ou nela interferem diretamente. Mas essa categorização leva em conta vários outros fatores como dependência/interdependência e a participação direta ou indireta dos públicos na vida da organização. Assim, o que França propõe é um bom exemplo de como se pode conhecer os públicos de forma mais profunda a partir da lógica complexa que rege seus relacionamentos nesse ambiente – o espaço público – onde se dá seu defrontamento com as organizações.

Destacamos o que o autor chama de *redes de interferência* para chamarmos a atenção tanto para essa complexidade relacional e reticulada, quanto para a prescrição, cada vez maior, de que essas redes sejam adequadamente mapeadas e representadas. Para ele, essas redes são formadas por “grupos externos à organização, não-constitutivos, não-essenciais, independentes que, em determinada situação, podem exercer pressão favorável ou desfavorável aos seus interesses” (França, 2008, p. 102). O que conseguimos perceber, portanto, é que uma atuação junto aos públicos constitutivos, essenciais e de participação mais direta na organização pode ajudar a alcançar os públicos não-constitutivos e não-essenciais, bem como gerar alguma influência sobre as chamadas redes de interferência. Estas são, em nossa visão, o principal foco de qualquer trabalho e programa de relações públicas, devido à sua capacidade de pressão e, conseqüentemente, de influência.

Não obstante possa ser válida essa modelização, preferimos não fechar as possibilidades, para que a divisão e nomeação seja mais livre, segundo os critérios que acharmos mais convenientes e úteis para a elaboração do mapa. Isso impõe, decerto, uma dificuldade para os praticantes da comunicação organizacional e das relações públicas, acostumados que estão às fórmulas prontas e com pouco tempo disponível para trabalhar construtivamente no desenho do mapa de públicos, já em simultâneo aos seus diagnósticos e prognósticos. Pois então, lamentamos dizer que nosso intuito aqui é trabalhar com foco no raciocínio, para o entendimento do processo de mapeamento, e não de fornecer um modelo imediatamente aplicável. De posse deste entendimento, acreditamos que qualquer praticante poderá adaptar às suas necessidades sem dificuldade, inclusive por não precisar forçar o encaixe em categorias preexistentes e permitindo maior criatividade no processo.

Exercícios de composição das categorias

A classificação envolve uma espécie de taxionomia dos públicos. É uma forma de ordená-los, agrupando-os em categorias mais abrangentes, segundo critérios lógicos. Em princípio, o processo de identificação deve nos fornecer as unidades a serem consideradas, ou seja, cada segmento que se mostra significativo. Porém, queremos enfatizar que o mapeamento não pode se resumir à mera listagem desses segmentos e dos atores com os quais interagem. Assim, o que precisamos fazer em seguida é perceber alguns aspectos, no todo ou ao menos em parte:

As semelhanças ou diferenças nas suas características;

As possíveis conexões entre eles;

As posições manifestas ou esperadas em relação a situações controversas;

Os vínculos que mantêm com a organização, com o poder institucional e/ou com a mídia;

A presumida influência sobre o campo institucional e/ou midiático;
A capacidade de mobilizar outros públicos.

Quando olhamos para estes aspectos, começamos a perceber algumas coisas que são fundamentais para a composição estratégica e tática de um plano de comunicação:

Quais são os públicos em posição mais crítica em relação aos temas relevantes e como criam em torno de si uma “zona de influência”;
Quais são os segmentos mais fortes em termos de visibilidade e de tematização pública de questões cruciais;
Quais são os segmentos que tendem a representar outros públicos diante de situações críticas;
Quais são os segmentos cuja relação é mais próxima e que tendem a maior aceitação e colaboração com a organização;
Quais são os públicos menos visíveis, mas que podem ser influenciados.

Naturalmente, um mapa de públicos não conseguirá esgotar as possibilidades de representação, menos ainda responder à totalidade dessas questões acima colocadas e outras que possam igualmente ser feitas. Observemos, contudo, que boas escolhas podem se centrar nos aspectos mais críticos da composição do diagnóstico. Assim, se temos uma crise de imagem, que tende a desafiar a reputação da organização, o foco pode estar nos segmentos que mais têm a ver diretamente com a situação-problema enfrentada e que, diante dos acontecimentos, tendem a reagir com mais força.

O que chamamos de critérios são, na realidade, variáveis. Com isso queremos ressaltar a variabilidade dos vínculos que se estabelecem entre organizações e públicos e com os demais atores e dos distintos segmentos de públicos entre si. Assim, os públicos podem variar segundo a nossa leitura dessas variáveis, em cada situação. O que postulamos,

então, é que os critérios que decidirmos utilizar é que vão compor as categorias nas quais classificaremos os públicos.

Sem a pretensão, já declarada, de criarmos um único modelo fixo, vamos fazer dois exercícios de composição das categorias e consequente classificação, com base em alguns critérios, a título de demonstração do processo lógico que está aí implicado. Enfatizamos que o objetivo é a apreensão do raciocínio que guia o mapeamento, segundo a nossa concepção dos públicos e de seu relacionamento e que o mapeamento não é um fim em si mesmo. É um recurso analítico que nos dá a ver os públicos de modo organizado, contribuindo assim para o aprofundamento do diagnóstico e, com isso, facilitando a concepção de programas de ações de comunicação. Ao longo desses exercícios, daremos destaque a alguns importantes pontos de raciocínio sobre a elaboração da classificação e da sua representação gráfica.

Exercício 1

Neste primeiro exercício, vamos nos ater à eleição de dois critérios¹¹:

- *Afetação/impacto* – segundo esta variável, podemos ter segmentos menos ou mais afetados pelas ações e pelas controvérsias nas quais a organização está envolvida (menos ou mais diretamente).

- *Atitudes/ações* – segundo esta variável, podemos ter segmentos com atitudes menos ou mais ativas/reactivas e mais atuantes ou com disposição para ação em relação à organização.

Se com apenas um desses critérios já temos elementos para pensar uma classificação que se mostre útil, observemos que, em combinação, ambos são capazes de prover uma leitura muito mais rica e profícua. Assim, do ponto de vista da organização, ao fazer o mapeamento ela pode reconhecer, por exemplo:

I - Segmentos que são diretamente afetados, mas cujas atitudes e ações são pouco significativas, levantam algumas hipóteses, como:

- Possuem uma tendência a negar o problema por princípio;
- Ainda não problematizam a questão o suficiente para reconhecer grande afetação ou impacto;
- Consideram que, ainda que sofram forte impacto pelas ações/operações da organização, elas tendem a ser mais positivas que negativas;
- Estão conscientes do problema, mas não conseguem expressá-lo publicamente.

II – Segmentos que não são diretamente afetados, mas cujas atitudes e ações são muito significativas, geralmente possuem um histórico de mobilização em relação a causas presentes nas controvérsias que

surgem ou podem surgir em relação à organização e, portanto, já se constituem como atores; com isso, já demonstram poder de fala e acesso a recursos de visibilidade suficientes e provavelmente já possuem públicos próprios relativamente bem definidos.

Essa combinação pode tomar formas e densidades diferentes. Como exemplo, podemos compor um quadro analítico simples que as represente por combinações binárias, conforme os públicos, em nossa leitura, sejam considerados menos ou mais afetados ou menos ou mais ativos, distribuindo-os. Na hipótese de termos identificado como relevantes 10 segmentos, poderíamos ter algo como a Tabela 1.

	Afetação		Ação	
	-	+	-	+
Público 1				
Público 2				
Público 3				
Público 4				

Tabela 1 : Classificação analítica dos públicos - afetação x ação
Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Aqui estamos deliberadamente limitando o número de públicos identificados, apenas para demonstração. É possível observar que, ao fazermos o cruzamento com base nestes dois critérios, em termos binários, ou seja, reduzindo a duas variações para cada, temos 4 possibilidades para posicionar os públicos:

- Menor afetação e menor ação
- Menor afetação e maior ação
- Maior afetação e menor ação
- Maior afetação e maior ação

Como já explicamos, será possível vermos com essas distinções os segmentos ativistas, mais organizados e que já se posicionam como atores frente à organização, mas também como provavelmente se posicionam aqueles segmentos que são afetados/impactados mais diretamente pela organização e suas transações. Podemos ter também representações gráficas e a Figura 3 traz uma ilustração diagramática bem simples, onde se pode perceber mais facilmente uma posição relativa dos públicos para a organização.

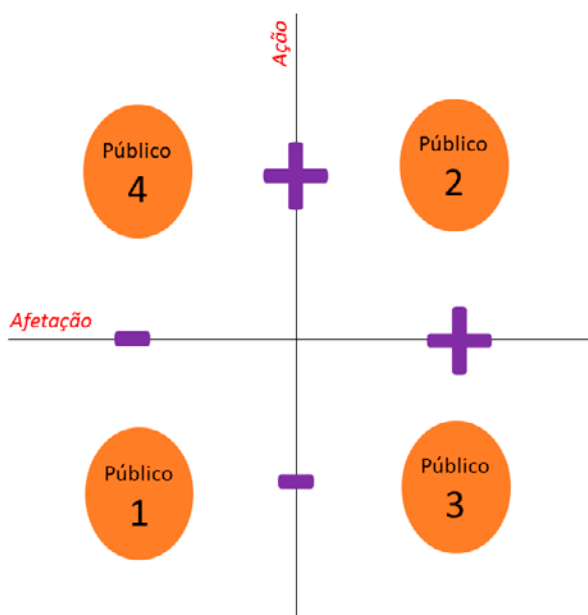


Figura 3: Representação dos públicos - afetação x ação

Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Todavia, é possível dar mais densidade se trabalharmos com variações maiores, em termos de gradações, em vez da relação binária *menor* ou *maior*. Se utilizarmos uma escala, por exemplo, de 1 a 5, para o grau de afetação e de ação desses públicos, em vez de 4 possibilidades de posicionamento, teremos, então, 25 combinações possíveis. Se a escala for de 10, teremos 100! E como decidir sobre isso? Em função da necessidade de especificar menos ou mais essas posições, bem como das informações que são possíveis de colher acerca dos públicos, a tal ponto que nos permita fazer melhores distinções. Diríamos que, na maioria dos casos, a utilização de poucos graus nessa análise já é suficiente para realizar o objetivo do mapeamento e ter uma representação válida e útil.

Neste exercício simples que tecemos aqui, poderíamos refinar a nossa representação através do agrupamento em categorias indicativas, que nos auxiliarão numa síntese. Vamos utilizar como exemplo o critério “força” para organizar nossos públicos – em fracos, médios ou fortes. Uma ideia é considerá-los a partir das variáveis “afetação” e “ação” e distribuir os públicos classificados com (++) e (-+) em nossa tabela nestes quesitos como “fortes”, os que possuem (--) como fracos e os restantes (+-) na categoria intermediária, resultando na Tabela 2, desta vez expandindo para 10 públicos identificados/segmentados.

	Afetação		Ação	
	-	+	-	+
Público 1				
Público 2				
Público 3				
Público 4				
Público 5				
Público 6				
Público 7				
Público 8				
Público 9				
Público 10				

Legenda:

Forte

Médio

Fraco

Tabela 2: Classificação pela força dos públicos

Fonte: Elaborada pelo Autor, 2026.

Assim, temos quatro públicos que estamos considerando “fortes” (2, 4, 7 e 9), três médios (3, 5 e 8) e três “fracos” (1, 6 e 10). Poderíamos ter, neste caso, uma representação gráfica como a da Figura 4, onde colocamos estes públicos posicionados frente à organização, mas, desta vez,

uma visão objetiva desses envolvimento, mas também elementos qualitativos de avaliação de quem compõe o mapa, tendo em vista o que interpreta e decide considerar como “forte” ou “fraco”. Digamos que, neste caso, estamos entendendo “força” como *capacidade de agência*. Nosso raciocínio poderia ser, então, de que devemos nos preocupar com os públicos 2, 4, 7 e 9 por possuir essa maior capacidade e, portanto, ter condições de interferir mais nas questões que envolvem nossa organização. Os públicos intermediários (3, 5 e 8) requerem nossa atenção porque, sendo muito afetados e de forma mais direta, embora não tenham o mesmo nível de ação, tendem a se interessar mais facilmente no problema e na controvérsia. Já os públicos 1, 6 e 10 poderíamos vê-los como menos interessados na organização e nos problemas e controvérsias nas quais estão imersos ou mesmo como indiferentes. Isso não quer dizer que não possamos lançar um olhar estratégico sobre eles, que poderiam ser influenciados pela organização em seu benefício e, mesmo que não participem de ações mais diretas, suas opiniões emitidas podem ser valiosas para legitimar ações e decisões da organização. Ainda que não estejam em nosso foco no momento, podem estar no futuro, o que mudará seu posicionamento.

Se outras pessoas que realizem essa cartografia podem ter leituras diferentes e classificar de outros modos, então, como validar essa classificação? Mais uma vez, reforçamos: ela tem que se mostrar útil e operacional no contexto do nosso planejamento, fazer um bom nexo com as informações que temos no diagnóstico e, de outro lado, ajudar a visualizar expectativas, tendências e possíveis direções de ações futuras. Além dessa validação “interna” ao próprio mapa e ao plano, digamos que essa classificação tem que ser inteligível, ou seja, comunicável e compreensível para quaisquer pessoas, grupos ou setores que tiverem que lidar com este plano, seja ainda na sua concepção, seja na execução e na avaliação. E, é claro, no domínio organizacional, para informar e sensibilizar a alta direção na sua tomada de decisões.

Vamos examinar isso numa situação mais concreta. Digamos que a organização enfrente um conflito socioambiental com uma comunidade, pela expansão de sua planta industrial. Um dos públicos identificados que classificamos como “forte” poderia ser uma ONG da área ambiental com sede no município, com alto grau de mobilização na cidade e na região, já constituída como um coletivo ativista reconhecido. Outro poderia ser uma associação de moradores da área de vizinhança da organização, um grupo que já costuma se apresentar como ator social nas questões de seu interesse que envolvem responsabilidades da empresa, representando a comunidade do entorno imediato. Um terceiro poderia ser o de empresários da cidade, organizados em suas associações, que veem positivamente a questão pela expansão dos negócios. Os três podem ser classificados no nosso mapa como (++). Um quarto público seria, por hipótese, um movimento de ativistas socioambientais com atuação nacional e internacional que, embora não o posicionemos como de afetação direta, possui alto poder de agência nessas questões e é bem organizado (-+). Não é difícil ver que participam ou tendem a participar diretamente das controvérsias.

Dentre os que classificamos como “médios” (+-), que são muito afetados, mas com pouca ou nenhuma ação, pode haver, por exemplo, um grande segmento populacional da própria comunidade adjacente que, pelo nosso diagnóstico e nossa interpretação, ainda não se deram conta da questão, não se mobilizam por ela ou mesmo possuem posições pouco definidas e ambíguas. Avaliamos este segmento como alvo de disputa por ambos os lados da controvérsia, contra ou a favor do empreendimento. Por fim, dentre os públicos “fracos” (--) podemos ter identificado e classificado um segmento populacional expressivo da região que nem se sente implicado no problema da expansão e nem se expressa sobre isso, permanecendo indiferente à controvérsia, apesar das informações sobre ela circularem e repercutirem bastante na área.

Com isso, é possível inferir que os públicos que são considerados fortes provavelmente possuem maior influência sobre as questões que envolvem a empresa, e também o contrário – os públicos fracos tendem a ter menor influência. Neste caso específico, em que a organização enfrenta uma situação de conflito socioambiental, tanto os públicos menos ou mais influentes podem ser posicionar menos ou mais favoráveis à expansão de sua planta industrial e, conforme tenham maior visibilidade, credibilidade e poder de fala, agenciarão as suas possibilidades de atrair e influenciar outros públicos para as suas respectivas posições. Em casos de outra natureza, como por exemplo, de situações trabalhistas de ordem interna, participação em fraudes ou casos de corrupção, desastres provocados pela sua operação, ações preconceituosas ou discriminatórias ou outros que possam desafiar sua imagem e reputação e exigir respostas e posicionamentos públicos, por certo, farão emergir outros segmentos que aqui não se contam entre os que foram identificados e classificados. Porém, sempre é bom lembrar que, em várias situações, a complexidade dos problemas envolvidos pode provocar outras controvérsias ou associar uma controvérsia a outras, gerando e trazendo novos públicos ao nosso radar.

Como já apontamos em relação ao devir dos públicos, eles podem ser latentes e emergentes e muitos segmentos importantes e influentes podem a qualquer tempo ser estimulados e “ativados”, casual ou intencionalmente. Cabe registrar também que a eleição de um critério de força/fraqueza está em ligação direta com a noção de estratégia, e com a modalidade de análise estratégica que vamos trabalhar no próximo capítulo.

Exercício 2

Vamos pensar agora em exemplo de mapa que use outros dois critérios distintos:

- *Imagem* – segundo esta variável, podemos ter segmentos que fazem uma imagem mais negativa ou mais positiva da organização, ou seja, por meio dessa imagem que fazem, tendem a conceder menor ou maior reputação a ela.

- *Visibilidade* – segundo esta variável, podemos ter segmentos com menor ou maior presença e visibilidade pública.

Sob o ponto de vista da organização, ela pode reconhecer segmentos que possuem uma boa imagem e estão dispostos, em consequência, a conceder-lhe uma boa reputação. Esses agrupamentos podem, ao menos em princípio, auxiliar a manter a reputação organizacional, mantendo um nível de confiança adequado em suas ações. Também há uma expectativa de que podem se constituir, pontualmente, como aliados numa situação controversa, se forem assim demandados, ajudando a legitimar as posições da organização. De outro lado, pode identificar aqueles segmentos para os quais a sua reputação é baixa ou está em risco, que tendem a manter uma baixa confiança no relacionamento.

Há uma expectativa de que esses agrupamentos desafiem as posições da organização. Ainda, é possível identificar segmentos intermediários, ou que possam ter uma postura mais “neutra” em termos de imagem, ou mais ambígua e oscilante, ou mesmo cujos elementos de imagem/reputação não possam ou não tenham sido aferidos ou conhecidos de modo suficiente. Do ponto de vista metodológico, para compor essa variável com maior acuidade, temos que lançar mão das auditorias de imagem e de métodos para aferir a reputação.

Seguindo o raciocínio, é viável que nossa escolha analítica tenha uma classificação deste critério em três variáveis, segundo a imagem seja “positiva”, “neutra” ou “negativa”.

Um parêntese para uma rápida observação: algo importante, no momento de eleição de categorias e variáveis, é o modo pelo qual as nomeamos, porque isso dará um sentido à nossa análise. No presente exercício poderíamos ter várias outras opções para nomear essas três variáveis, como por exemplo, pensando em reputação, chamá-las de “alta”, “média” ou “baixa” ou ainda “alta”, “variável” ou “baixa”. Isso depende de como fazemos os principais nexos com o raciocínio que empreendemos a partir do que dispomos no diagnóstico. Há um sentido prático nisso, portanto. Ainda por cima, temos que estar prontos para justificar essas escolhas. Na forma que escolhemos, é plausível que sejamos questionados pela nomeação de segmentos que consideramos “neutros”, já que, numa visão mais ampla e de longo prazo dos públicos, a neutralidade não é uma categoria apropriada para descrevê-los. Porém, de todo modo, podemos assumir isso em certo sentido que torne coerente e inteligível a nossa análise. É bom lembrar que não existem palavras *exatas* para nomear categorias de análise e as escolhas sempre farão parte da construção de um modelo a partir de certa funcionalidade que esses nomes podem prover.

Quanto à segunda variável, podemos reconhecer quais são os segmentos que estão menos ou mais presentes no espaço público, ou seja, tomando por base o seu aparecimento e a sua visibilidade (sua condição de publicidade). Há várias formas de aferir a visibilidade pública. Em geral verificamos através da presença em situações como manifestações e atos coletivos, encaminhamento de petições e abaixo-assinados, presença em assembleias, audiências e reuniões públicas, presença e engajamento em mídias sociais digitais e, o que é sempre importante, presença midiática, seja em meios e canais próprios, seja nos meios tradicionais e na imprensa. A coleta sistemática de informações sobre os públicos,

num recorte temporal definido, traz aportes importantes que nos permitem aquilatar essa variável. Com isso, notaremos que alguns públicos são mais presentes, mais vocais e mais visíveis do que outros e isso chamará nossa atenção para como se posicionam nas questões relativas à organização e às controvérsias que ela suscita. Aqui, de modo análogo ao que fizemos com imagem/reputação, podemos, a título de demonstração, ter três possibilidades classificatórias: “alta”, “média” e “baixa”. A combinação das variáveis, portanto, pode nos trazer nove possibilidades distintas, como na Tabela 3.

	Imagem			Visibilidade		
	Positiva	Neutra	Negativa	Alta	Média	Baixa
Público 1						
Público 2						
Público 3						
Público 4						
Público 5						
Público 6						
Público 7						
Público 8						
Público 9						

Tabela 3: Representação dos públicos - imagem x visibilidade
Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Nossa leitura dessa classificação pode indicar, então, alguns entendimentos possíveis influências dos públicos na questão, bem como das chances da organização os influenciar. Em princípio, inferimos que o Público 1, que manifesta uma imagem positiva da nossa organização e tem forte presença no espaço de visibilidade pública, pode se aliar às nossas posições e decisões e atuar como legitimador. No extremo oposto, o Público 7, que faz uma imagem negativa e também possui alta visibilidade tende a exercer um papel antagonista. Há uma expectativa de que segmentos com maior acesso aos recursos de visibilidade tendem a ter maior influência sobre outros segmentos e junto aos atores político-institucionais. Nesta direção, um segmento como o Público 9 (negativa/baixa) poderíamos interpretá-lo como menos influente que os públicos 7 (negativa/alta) e 8 (negativa/média).

Em decorrência dessas e outras interpretações suscitadas nesta análise, é inevitável que comecemos a pensar em quais segmentos teremos que investir mais, com quais objetivos e como esperamos que suas ações/reações influenciem outros atores e públicos. Quando colocamos os objetivos em termos de influência nas questões públicas, estes podem ser tanto de ampliar a zona e o poder de influência da organização quanto de realizar uma contenção ou mitigação da influência que públicos antagonistas muito mobilizados já tenham ou possam adquirir e expandir. Também ressaltamos que esses objetivos podem ser mais imediatos (táticos) ou mais a longo prazo (estratégicos), como explicaremos no capítulo seguinte.

Vejamos um breve exemplo mais concreto: como na situação do primeiro exercício, na qual a expansão da planta industrial de uma empresa gera um conflito socioambiental com uma comunidade, podemos ter uma entidade ambientalista local que tradicionalmente confronta as ações da empresa, fazendo dela uma imagem negativa, tendo também uma presença constante na cena pública, com alta participação na agenda pública e expressão contínua nas mídias, sendo também sempre considerada pela imprensa local e até extra-local. Ela ocuparia a posição (negativa/alta)

em nossa classificação. Já a associação de moradores do bairro adjacente, atenta aos prejuízos à comunidade, reflete uma imagem negativa da organização, tem manifestado algumas posições na cena pública, porém ainda tímidas e sem muita repercussão, por dificuldades em ampliar suas condições de visibilidade. Podemos classificá-la como (negativa/média). Um segmento muito mobilizado na cidade que envolve empresários e produtores rurais, que fazem uma imagem positiva da empresa e que, por suas entidades organizadas, possuem grande atenção da mídia local, presença articulada nas discussões públicas e visibilidade estratégica conduzida profissionalmente nos meios digitais poderia ser, então, classificado como (positiva/alta). No caso da comunidade mais diretamente afetada, podemos, eventualmente, constatar que esta população faz uma imagem ambígua da empresa, oscilando entre apoiá-la como a grande provedora de empregos e de benefícios sociais e as deseconomias e prejuízos ambientais e sociais que causam ao entorno. Como grupo difuso e pouco articulado, exceto pela associação do bairro vizinho, já mencionada, classificaríamos esse público, como exemplo, em (neutra/média).

Mais uma vez, o que vemos nessa breve demonstração é uma forma de leitura arbitrária e interessada da parte de quem realiza o mapeamento de públicos e o planejamento de comunicação. Tomemos o caso do último segmento classificado, o da comunidade. Dependendo de como a vemos e de como interpretamos os dados que tenhamos colhido no diagnóstico, teremos raciocínios diferentes acerca da imagem que fazem da organização e da sua presença pública. Por exemplo, se fizermos uma sondagem de opinião mais acurada, combinando também métodos qualitativos para sua escuta, poderíamos constatar que a imagem que fazem é majoritariamente muito boa ou, ao contrário, muito ruim, o que daria parâmetros diferentes para a classificação e, por conseguinte, direcionamentos diferentes ao planejar ações táticas e estratégicas. Por outro lado, podemos constatar que esta população está intranquila e tendendo a se manifestar mais fortemente no debate sobre a questão controversa e/ou participando mais intensa-

mente de iniciativas de entidades como o movimento ambiental e a associação de moradores. Com isso, é possível ver como os posicionamentos relativos podem ser interpretados de várias formas. Também isso corrobora nossa abordagem teórica, que vê tanto o planejamento de comunicação como o mapa de públicos como algo dinâmico, mutável, de acordo com as circunstâncias e nos quais tanto projetamos o que já sabemos sobre os públicos e os seus comportamentos de ontem e hoje, mas também as expectativas do que podem vir a ser e do que irão fazer amanhã.

A escolha dessas variáveis – imagem e visibilidade, nos remete ao cerne da atividade de relações públicas, em seu objetivo de promover a imagem e proteger a reputação, bem como de administrar a publicidade (visibilidade) da organização e de suas questões. Colocando uma em função da outra, conseguimos ver uma relação complexa e reflexiva no relacionamento entre organizações e públicos. Notemos como essa abordagem consegue nos trazer uma visão melhor da dinâmica desses relacionamentos e de como todos os atores sociais e públicos estão empenhados em gerenciar tanto a sua visibilidade quanto a sua imagem, tentando alterar algumas condições que possuem relativamente aos demais, como as de publicidade, de credibilidade e de confiança.

Assim como fizemos no primeiro exercício, podemos escolher uma categoria indicativa que nos ajude a forçar uma síntese coerente. Nossa escolha poderia ser, por hipótese, “prioridade”. Notemos que é uma categoria essencialmente operacional e que só pode ser balizada por uma visão tática e estratégica, isto é, em função dos objetivos de relacionamento que almejamos. Digamos que, na situação que verificamos haja bons indícios de que para a maior parte dos segmentos identificados a imagem e a reputação sejam já bem definidos entre positivos e negativos e que estes segmentos predominantemente tenham uma visibilidade que consideramos alta. Neste caso, parece-nos que as zonas de influência de atores e públicos estejam igualmente bem definidas e que o debate público se encontre em pleno desenvolvimento. Assim, uma possibilidade interessante, a partir

do diagnóstico, seria a de trabalhar prioritariamente com o segmento intermediário, “neutro” em termos de imagem, quer porque teríamos percebido um potencial de persuadi-lo, quer por ajudar a manter as ambiguidades da questão, o que nos poderia ser proveitoso, seja qual for o seu grau de visibilidade¹², serão considerados de prioridade “alta” (públicos 4, 5 e 6). De outro lado, podemos considerar um segundo círculo de prioridades, dando destaque aos públicos que possuem imagem tida como “positiva” e que tenham “alta” ou “média” visibilidade, apoiados no diagnóstico que nos informou a importância de abastecer esses públicos com informações e estímulos. Assim, é possível manter a nossa reputação e ajudar a legitimar as nossas posições públicas. Eles serão considerados de prioridade “média” (públicos 1 e 2). Os públicos restantes consideraremos de prioridade “baixa” (públicos 3, 7, 8 e 9). Logo, assumindo esse novo critério, podemos compor um quadro como o da Tabela 4.

	Imagem			Visibilidade		
	Positiva	Neutra	Negativa	Alta	Média	Baixa
Público 1						
Público 2						
Público 3						
Público 4						
Público 5						
Público 6						
Público 7						

Público 8						
Público 9						

Legenda: Prioridade
Alta Média Baixa

Tabela 4: Classificação pela prioridade dos públicos
Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Compusemos um exemplo de representação gráfica para esta classificação na figura 5, conforme o modelo de análise.

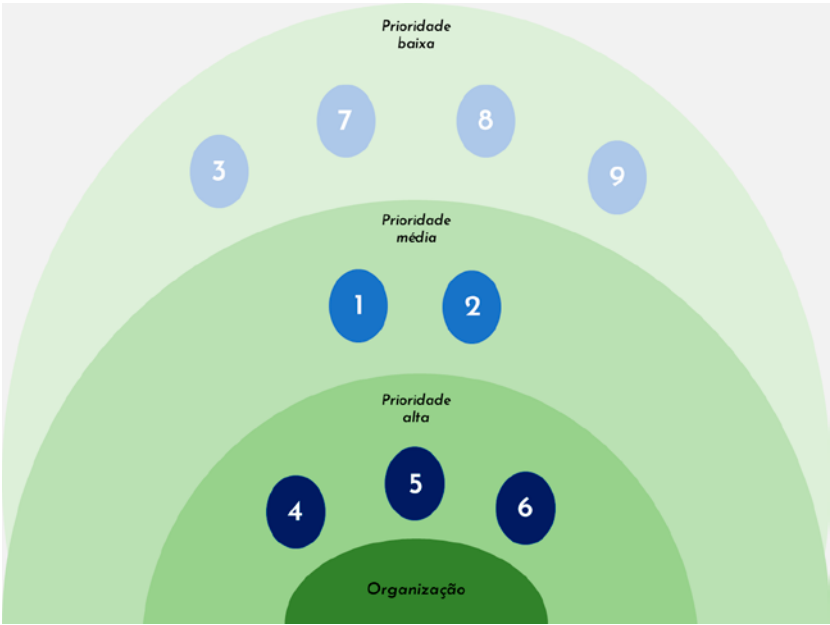


Figura 5: Classificação analítica dos públicos – imagem x visibilidade
Fonte: elaborada pelo autor, 2026.

Ainda neste exercício, queremos dar uma amostra de que podemos produzir mapas que agreguem mais informações ou façam

mais cruzamentos, aplicando “camadas” representativas adicionais. A figura 3 tem por base a relação de públicos com a organização. Se quisermos, podemos dispor estes públicos também em suas posições relativas a atores do campo político-institucional – consideraremos aqui, de forma bem simplificada, dois atores: “governo” e “imprensa”. Com base em dados de diagnóstico, poderíamos, hipoteticamente, traçar um diagrama como o da Figura 6.

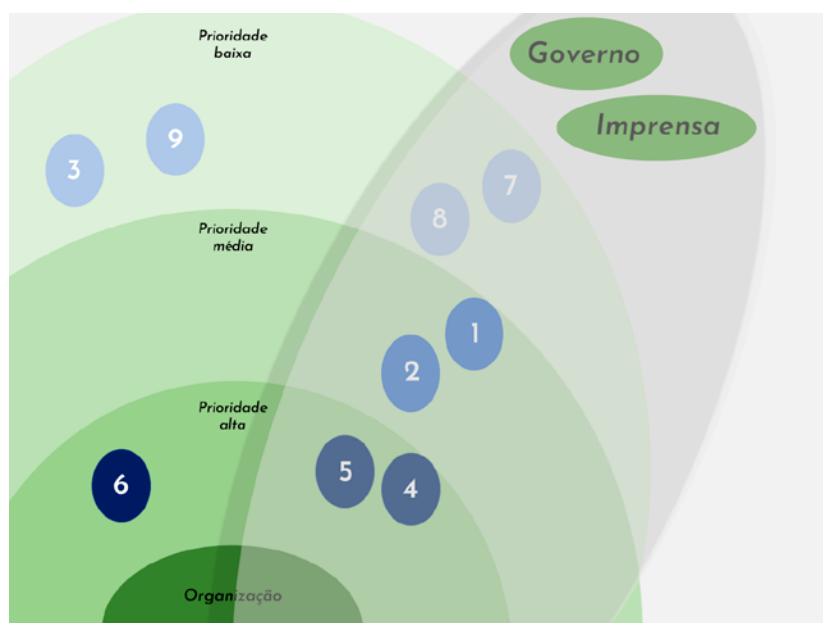


Figura 6: Os públicos nas relações com atores institucionais

Fonte: elaborada pelo autor, 2026.

Adicionando uma nova camada, podemos também representar possíveis vínculos que detectamos entre públicos/atores entre si. Na figura 7 escolhemos representar esses vínculos conforme sejam diretos ou indiretos. Desta forma podemos começar a ver um conjunto de interinfluências entre eles.

O diagrama agora nos informa de uma ligação forte e mais direta dos públicos 1, 4 7 e 8 com a imprensa e dos públicos 5 e 7 com auto-

ridades do campo governamental. Dos nossos públicos prioritários, podemos supor que os públicos 4 e 5, por suas conexões respectivamente fortes com imprensa e governo podem, por hipótese, ter maior influência nessas esferas ou serem mais influenciados por estes atores. A ligação indireta entre os públicos 5 e 9 pode sugerir uma possibilidade de alcançarmos e influenciarmos o público 9 por meio do 5. E, assim, podemos seguir com outras interpretações, lembrando que bons dados de diagnóstico é que podem nos dar maior segurança naquilo que estamos analisando. Observemos, então, quantos critérios/variáveis já conseguimos cruzar e como vamos dando tridimensionalidade ao nosso mapa, proporcionando mais leituras e interpretações!

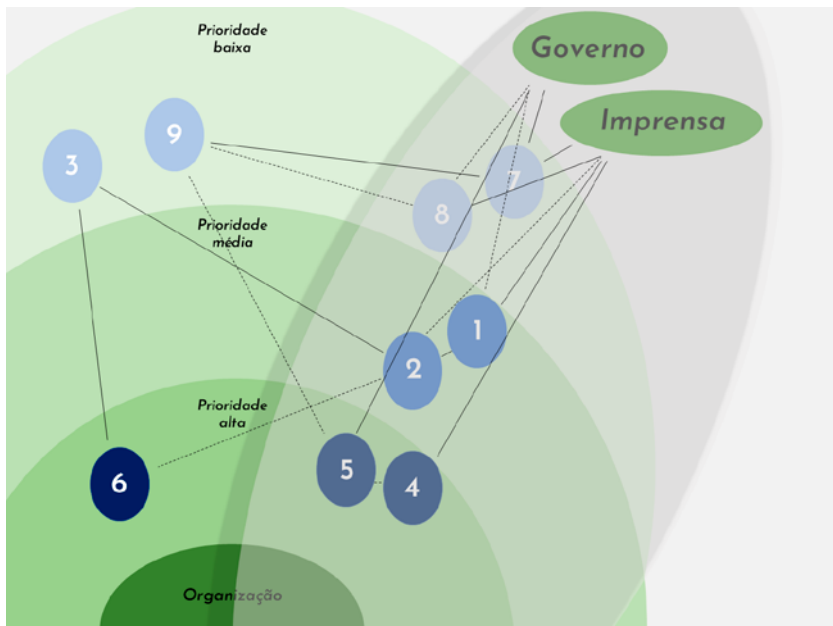


Figura 7: Vínculos entre públicos/atores

Fonte: elaborada pelo autor, 2026.

Em síntese, o mapeamento de públicos é uma forma de representação analítica cujo primeiro passo lógico é o da identificação desses públicos pela segmentação, que pode ser maior ou menor para cada agrupamento, variando de acordo com a leitura que se faz das possibilidades de ação e das próprias ações na esfera de visibilidade. A partir daí, o mapeamento envolve uma classificação desses segmentos, segundo critérios que são relevantes para a compreensão e para as definições estratégicas a partir de como são vistos pela organização. A escolha desses critérios deve ser essencialmente prática, podendo os públicos ser classificados, por exemplo, segundo variáveis diversas e intercruzadas, como a força do vínculo, a proximidade, o tipo de influência, o grau de risco, a prioridade no relacionamento, o grau de mobilização, o tipo de ação etc. Seja como for, esse conjunto de variáveis sempre tem como base a ação esperada ou já realizada, em função dos vínculos entre os diversos públicos (que não são jamais segmentos isolados, mas inter-relacionados) e destes com a organização.

Esperamos que já tenhamos assentado a esta altura a ideia de um mapeamento de públicos aberto, cujos critérios e nomeações sejam flexíveis, ajustáveis a cada caso e circunstância e também às demandas e expectativas de quem o realiza. Essa flexibilidade não quer dizer, no entanto, que tenhamos critérios e variáveis infinitas. Ao contrário, temos um conjunto relativamente restrito a considerar, mas que podem ser combinados entre si para cumprir sua função de chave de leitura para esses segmentos e as relações que estabelecem. Outro ponto fundamental é a compreensão de que o mapa de públicos não deve ser tomado como um fim, mas como um meio. É um recurso analítico para situações complexas em que precisamos observar interações e posicionamentos. Ele pode nos auxiliar, inclusive, a trazer, a partir do que tivermos no diagnóstico, novos *insights* sobre os problemas de comunicação. É comum que, ao realizarmos um processo de mapeamento, notemos falta de dados sobre a situação, sobre os públicos/atores ou mesmo sobre a organização, o que demonstra a sua reflexividade em relação ao diagnóstico.

Queremos ainda pontuar que, dentre as várias formas de operacionalizar o mapeamento de públicos, há que considerar também a possibilidade de envolver setores chaves da organização ou mesmo a colaboração de alguns públicos. Por exemplo, quando estamos tratando de relacionamentos com comunidades, por vezes, a organização convoca alguns dos segmentos que considera importantes para discutir e compor de modo cooperativo este mapa, junto com seu público interno ou mesmo com os próprios tomadores de decisão. Pode, inclusive, aplicar dinâmicas simples e lúdicas para isso. Quando isso ocorre, pode denotar transparência da organização com a comunidade e o próprio trabalho de fazer este mapeamento participativo transforma-se não só numa tarefa de diagnóstico como toma o caráter, por si, de uma ação aproximativa. A visão conjunta dos problemas que emerge deste tipo de atividade ajuda muito a organizar as ideias e a visualizar as muitas possibilidades de compor um programa de ações consistente.

Além desse caráter organizador e reflexivo do mapeamento, cremos que o próprio ato de segmentar também contém esse mesmo caráter: um fenômeno importante na prática da segmentação e, consequentemente, da comunicação dirigida, é o auto-reforço. A segmentação é sempre uma projeção, em princípio arbitrária, sobre os públicos, mas o monitoramento constante de seu comportamento tende a gerar um reforço cada vez maior do comportamento desse grupo, até mesmo levando em conta como mais um elemento comum o relacionamento deste segmento com quem o projeta, seja uma instituição, seja um produto. Tanto a projeção considera elementos comuns de ação daquele agrupamento quanto, por outro lado, o relacionamento que daí advém pode gerar novas demandas e expectativas comuns que fortalecem os seus fatores de identificação e passam a orientar o comportamento coletivo. Com isso queremos dizer que o mapeamento de públicos em si pode ser desde já uma ação de relações públicas que produz certos efeitos, não limitados ao âmbito do planejamento.

Por fim, cabe também ponderar quando e em que parte do planejamento o mapa de públicos deve ser realizado. Em princípio, advogamos que a sua efetividade depende de uma ligação orgânica com o processo de diagnóstico. Isso recomenda que ele seja feito nem antes nem depois do processo de problematização e análise, mas simultâneo a ele. Mas para que seja aplicada a característica dinâmica que queremos dar ao mapa, ele sempre pode ser refeito ao longo de todo o processo de planejamento, inclusive pode ter muita relevância quando fazemos algum tipo de avaliação mais sistematizada sobre nossos programas de ação. Assim, essa ferramenta de análise pode trazer bons aportes à verificação das mudanças na força, na influência e no posicionamento dos públicos. Embora a construção de um plano, como documento formal, tome uma estrutura linear, reforçamos aqui o que postulamos sobre o planejamento como contínuo e flexível, numa visão sistêmica.

Referências

BABO-LANÇA, Isabel. O acontecimento e os seus públicos. *Comunicação e Sociedade*, v. 23, p. 218-234, 2013.

BLUMER, Herbert. A massa, o público e a opinião pública. In: COHN, Gabriel (org.). *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto Nº 63.283*, de 26 de setembro de 1968. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D63283.htm. Acesso em: 11 abr 2024.

CANCLINI, Néstor G. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2010.

CEFAÏ, Daniel. Públicos, problemas públicos, arenas públicas... O que nos ensina o pragmatismo. *Novos Estudos CEBRAP*. v. 36, n. 1, 2017.

EVERITT, Brian S. et al. *Cluster analysis*. 5.ed. Londres/UK: Wiley. 2011.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 3-17.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: Como identifica-los em uma nova visão estratégica*. 2.ed. São Caetano do Sul/SP: Yendis Editora, 2008.

FRANÇA, Fábio. Como construir relacionamentos corporativos eficazes. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009. p. 235-258.

GOHN, Maria da Glória. *Movimentos sociais e redes de mobilizações civis no Brasil contemporâneo*. Petrópolis: Vozes, 2013.

GRUNIG, James. Relações públicas nos processos de gestão estratégica. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009. p. 71-103.

HENRIQUES, Márcio S. Relações públicas: o futuro da atividade é o futuro da profissão? *Revista Organicom*, v. 6, p. 128-141, 2009.

HENRIQUES, Márcio S. As organizações e a vida incerta dos públicos. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábiana P. (orgs.). *Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. 1ed. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. v. 2, p. 119-129.

HENRIQUES, Márcio S. Relações Públicas e suas questões. In: CARDOSO, Anita. (org.). *50 anos de histórias das relações públicas em Minas Gerais e Espírito Santo*. 1ed. Divinópolis/MG: Gulliver, 2021. p. 165-179.

INEZ, Ana Cláudia de S. Ser público em público: a necessidade de ser visto para a legitimação de um grupo mobilizado. In: HENRIQUES, Márcio S., SILVA, Daniel R. (orgs.). *Públicos em movimento: comunicação, colaboração e influência na formação dos públicos*. Belo Horizonte: Autêntica, 2022. p. 127-147.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 14 ed. São Paulo: Futura, 2000.

LATOUR, Bruno. On recalling ANT. In: HASSARD, John; LAW, John (orgs.). *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishing, 1999. p. 15-25.

LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: Ed. UFBA, 2012.

LIPPMANN, Walter. *The Phantom Public*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2009.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. Propuesta general de comunicación pública. *Strategy and Management Business Review*. v. 3, n. 2, p. 1-17, 2012.

SMITH, Wendell R. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, v. 21, n. 1, p. 3-8, 1956.

TOURAINÉ, Alain. *Igualdade e diversidade: o sujeito democrático*. Bauru/SP: Edusc, 1997.

VENTURINI, Tommaso. Diving in magma: how to explore controversies with actor network theory. *Public Understanding of Science*, v. 19, n. 3, p. 258-273, 2010.

VENTURINI, Tommaso. Building on faults: how to represent controversies with digital methods. *Public Understanding of Science*, v. 21, n. 7, p. 796-812, 2012.

VENTURINI, Tommaso et al. Designing controversies and their publics. *Design Issues*, v. 31, n. 3, p. 74-87, 2015.

CAPÍTULO 7

Níveis de planejamento: político, estratégico, tático e logístico

Quando se fala em planejamento, por vezes se pensa quase que exclusivamente em aspectos funcionais, práticos e pontuais da ação das organizações e, conseqüentemente, da sua comunicação. Porém, tanto de modo geral, quanto nos aspectos comunicacionais, é importante reconhecer que há níveis diferentes nos quais esse planejamento opera, conforme a dimensão dos objetivos e a temporalidade das ações. Estes aspectos não são apenas interrelacionados, mas estão numa composição de escalas e não possuem existência em separado. Já tratamos anteriormente do planejamento como um processo que conecta pensamento e ação. E é preciso considerar que há várias formas de fazer essa conexão, desde as mais abstratas às mais concretas. Nosso pensamento não está voltado simplesmente para uma só dimensão. Ele envolve tanto as esferas de valor abstrato (como aquela das nossas crenças e valores) quanto aquelas que abrangem a operacionalidade e funcionalidade das nossas práticas. Ao executar qualquer ação, ainda que seja no domínio de simples prática cotidiana, estamos implicados num *complexus*, numa trama de pensamen-

tos e sentimentos.¹ E isso abarca tanto os propósitos e as justificativas de nossas ações como o grau de incerteza e risco que essas ações contêm.

Quando entramos deliberadamente num processo de planejamento, colocamo-nos conscientemente na tarefa de formular um plano e, portanto, nos colocamos numa situação em que o nosso pensamento busca integrar essas esferas. Essa integração entre os aspectos abstratos e concretos está espelhada na conexão entre as dimensões simbólicas e materiais da nossa ação. Assim, sejam quais forem as ações que planejemos e, ainda que sejam vistas primariamente em sua materialidade — na sua intervenção concreta sobre a realidade, nunca deixamos de atribuir vários níveis de significado a estas ações e conectá-las aos valores sob os quais ela é pensada e executada, de modo menos ou mais consciente. E, de todo modo, nossas ações tem significados para os outros e estes sempre estão prontos para explicá-las e justificá-las e, ainda além, atribuírem a elas qualquer valor simbólico. Assim, pensar em vários níveis de planejamento é pensar em vários níveis de ação, e também nos vários níveis de significado que atribuímos às ações, dotando-as de valor e de sentido (nós, que as concebemos e executamos, mas também os outros). E, afinal, também encerra uma dimensão praxiológica: todo o processo envolve diferentes formas de interação, de coordenação e de produção de sentidos, como também distintos domínios de conversação, que constroem reflexivamente um sentido próprio e conjunto. Como vimos, isso se dá desde a construção do problema.

Outro ponto a considerar é que não existe nenhuma ação isolada. Tudo o que fazemos está conectado a cadeias de eventos, já acontecidos ou por acontecer. E seu nível de interferência nesta cadeia de eventos é sempre algo que podemos considerar, em menor ou maior medida. Conforme as circunstâncias, pensamos e agimos tendo em vista consequências futuras ainda muito distantes no tempo. Muitas de nossas ações não tem uma finalidade imediata, mas são produzidas para propiciar maior sucesso de outras que executaremos a seguir, ou seja, para preparar o terreno para outras ações (ainda que nada garanta este su-

cesso). Esta é, em geral, uma boa motivação para traçarmos um plano: visualizar uma cadeia de ações e eventos possível, ordenando nossas atividades no tempo, de modo que umas preparem o ambiente para o sucesso das outras. Mais adiante veremos como isso se aplica à noção de estratégia mas, por ora, guardemos bem a ideia de que há distintas temporalidades das nossas ações. Elas também têm durações diferentes, tanto na sua operacionalização, quanto na extensão de suas causas e de seus efeitos. Algumas exigem muito tempo de preparação, embora possam ter uma execução rápida, mas o inverso também ocorre. Algumas produzem seus efeitos prontamente, enquanto outras o farão lenta e gradualmente. Situações de urgência exigem pronta intervenção para obter resultados rápidos, mas nem por isso descartam uma visão teleológica, das possíveis evoluções posteriores desta situação e suas consequências.

Em suma, vamos focalizar nosso raciocínio em alguns pontos: a) quando planejamos algo estamos buscando interferir na realidade tanto do ponto de vista mais concreto, quanto do ponto de vista mais abstrato; b) nenhum plano é desprovido de valores simbólicos que o orientam; c) nenhuma ação existe isolada e sua interferência na realidade se dá num encadeamento de ações e eventos e (d) ao compor ações, levamos em conta as suas temporalidades variáveis.

Um modo de ver os níveis de planejamento

O que aqui estamos chamando de níveis tomamos de uma nomenclatura classificatória comum na literatura dos negócios e, por consequência, da comunicação organizacional. Embora possamos chamá-los de outro modo, a ideia de níveis corresponde melhor às gradações que podemos estabelecer entre temporalidades distintas e nas relações entre pensamento e ação, mas também envolve aspectos práticos acerca de quem planeja, decide e executa as ações. É uma ideia de camadas superpostas, ou seja, elas formam um todo e não podem ser separadas, pois de algum modo cada nível pressupõe a existência e a interferência

dos demais, ainda que essa influência não esteja expressa. A Figura 8 representa graficamente o que queremos dizer.

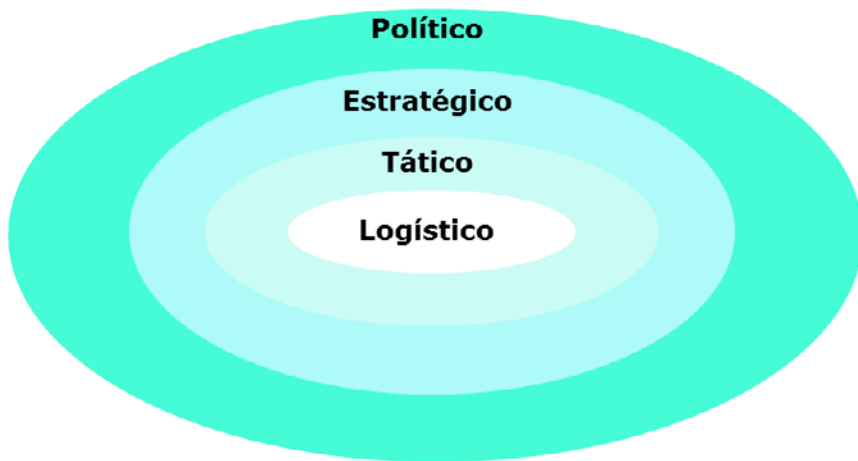


Figura 8: Níveis de planejamento
Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Os níveis que consideraremos são *o político, o estratégico, o tático e o logístico*. Todos esses vocábulos são bem familiares hoje em dia, mesmo em nossa linguagem comum e estão presentes o tempo todo no discurso organizacional. Provavelmente, o foco principal, tanto nas práticas como nas teorias administrativas recai sobre a *estratégia*. Sua presença aqui, junto aos demais níveis, é claramente uma inspiração da noção original de estratégia, um sentido bélico que, nas últimas décadas se incorporou ao vocabulário dos negócios. Sendo assim, decorre dessa nossa proposta que, quando falamos de planejamento estratégico, estamos nos referindo a um nível de relação entre pensamento e ação que mantém relação com outros níveis (ou camadas), sem o qual uma estratégia não se forma e define. Isso quer dizer que todo planejamento opera simultaneamente em todos estes níveis de ação: ações táticas e logísticas, que são as de cunho mais operacional, não existem sem referências aos

âmbitos político e estratégico, pois são estes níveis que dão sentido à prática mais imediata, ainda que estes outros níveis não sejam dados a ver com muita facilidade ou não estejam declarados. Estes nexos sempre estão presentes, ainda que apenas presumidos. Da mesma forma, a concepção de ideias mais amplas e gerais no âmbito político-institucional precisa tomar forma nas ações mais triviais, concretas, do cotidiano. A racionalidade de projeto envolve um raciocínio que abarca coerentemente todos estes níveis e isso precisa ser considerado no planejamento.

Costumamos sentir e constatar uma primazia dada ao planejamento *estratégico*, o que pode eclipsar estes outros níveis. É fato que as estratégias e a visão estratégica têm uma importância bastante definitiva, mas precisam ser tomadas em perspectiva a partir dos aspectos fundamentais dos demais níveis. Como dissemos, estes níveis e os termos que os definem provêm do vocabulário bélico e orientam os diversos níveis de tomadas de decisão e o alcance dos objetivos, assim como definem toda a participação hierárquica e os poderes de intervenção, desde as escolhas (geo)políticas até as ações de campanha que se dão no campo de batalha, passando por escolhas acerca das posições mais vantajosas e pelas avaliações acerca das forças em contenda e dos contextos nos quais operam. Para o mundo dos negócios e do poder, isso não é apenas um conjunto de metáforas poderosas, mas um modo de ação perante forças em conflito e é por isso que estes termos e estas dinâmicas são incorporadas num sentido de comunicação *estratégica*. Assim, esta compreensão é essencial para enquadrar o planejamento de comunicação não só como um ato técnico-instrumental, mas também como um fator político e estratégico que interfere no campo social como um todo.

Comumente se assinala na literatura a divisão em três níveis – político, estratégico e tático, incluindo este último o que aqui chamamos de logístico como componente operacional. A literatura referente a doutrinas militares possui variações neste esquema. É fato que essa divisão entre os níveis de guerra tem uma história bem longa. A antiga obra de Sun Tzu,² “A arte da guerra” (2010), faz uma distinção entre dois níveis, o estratégico e o tático,

bem como a obra clássica de Carl Von Clausewitz — “Da Guerra” (1979). Doutrinas mais contemporâneas podem se referir ao nível de decisão e ação política como sendo superior e exterior aos níveis de planejamento e ação da guerra em si tanto quanto incorporá-lo ao nível estratégico. Andrew Harvey (2022) aponta que a doutrina militar norte-americana reconhece também um nível dito operacional, que faz a ligação entre o nível estratégico e o nível tático, e que tal doutrina reconhece que não há fronteiras claras entre esses níveis, mas que eles são importantes para que os comandos possam não só conceber, mas sincronizar as operações. Ele ainda adverte que esses níveis não são categorias, mas que o propósito da ação e a natureza dos objetivos é que determinam o nível da guerra. Sendo assim, o autor apregoa o uso desses níveis não como operadores em si, mas como níveis distintos de análise, ou seja, servem mais para guiar o raciocínio no planejamento e na compreensão das ações.

A lógica que aqui estamos compondo em nada é corrompida pelas distintas formas como esses níveis são descritos nas teorias e doutrinas militares e da administração. O que aqui fazemos é uma adaptação, apenas para conferir maior didatismo e para dar praticidade no trato das questões operacionais no âmbito das relações públicas e da comunicação organizacional, como veremos mais adiante. Além disso, este modelo pretende ampliar a nossa compreensão da estratégia. Por ser hoje tão corrente e trivial, este termo nem sempre é bem entendido e utilizado em seu sentido forte. Assim também se dá com o termo “comunicação estratégica”. É certo que ele entra no vocabulário das relações públicas e da comunicação organizacional por via da adoção da chamada visão estratégica aplicada ao mundo dos negócios e da política. As teorias da administração há muito já se servem da lógica que aqui descrevemos como uma chave de raciocínio para a compreensão e a prática do planejamento, principalmente quando trouxeram para o centro a questão da estratégia e do planejamento estratégico.

Desde meados do século XX estas teorias têm desenvolvido intensamente a noção de planejamento estratégico. Elas são tributárias, dentre outros fatores, do contexto sociopolítico das guerras mundiais do último

século, da evolução das sociedades de consumo capitalistas de alta competitividade, de uma tensão política global polarizada e do desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e as consequentes disputas pela opinião pública. À introdução progressiva da noção de estratégia e de administração estratégica, com o uso correspondente de metáforas bélicas aplicadas ao fazer das organizações, sucedeu-se uma teorização que estabeleceu as bases para a adoção de métodos e técnicas. Um dos importantes teóricos foi um dos autores mais célebres da moderna administração, Peter Drucker. A preocupação com a estratégia e com o raciocínio estratégico foi um ponto fundamental para o desenvolvimento deste tipo de pensamento nos meios acadêmicos. Isso se tornou bem mais visível na década de 1960, onde penetrou na academia estadunidense à medida que se torna mais aceita a noção de planejamento para todos os tipos de negócios, até que se enraíza em definitivo como instrumento da racionalidade organizacional. Um marco notável foi a obra de Igor Ansoff (1965) denominada “Corporate Strategy”. Ele estava preocupado com a expansão e a diversificação corporativas que as levavam a um alto grau de competição e que necessitavam, por isso, planejar formas de obter vantagens no mercado. Para tornar prática essa ideia de estratégia, criou um modelo, a conhecida “Matriz de Ansoff”, também chamada de “Matriz Produto-Serviço”. Outros autores também se destacarão depois, como por exemplo George Albert Steiner (1979) e, mais recentemente, Henry Mintzberg³, consolidando em definitivo as abordagens estratégicas.

Se pensarmos nas perguntas que Peter Drucker (1962) formula para o planejamento como um roteiro ou esquema lógico, podemos ver que as principais questões alinhadas podem ser correlacionadas aos níveis de planejamento que aqui propomos. Na Figura 9 fazemos essas correlações. Importante notar que há uma mudança de escala em cada um desses níveis quanto às decisões a serem tomadas. É característico da obra de Drucker pensar em todos os aspectos do planejamento a partir de perguntas simples, o que denota, mais uma vez, o que já postulamos anteriormente acerca dos processos de problematização e de como o

planejamento estabelece um roteiro lógico para sistematizar essas questões, através de um raciocínio ordenado.

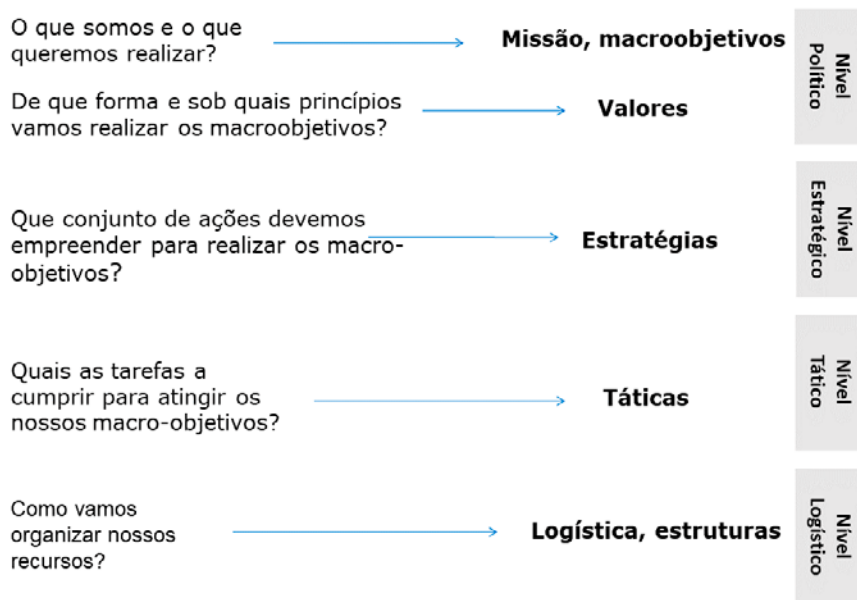


Figura 9: Perguntas de Drucker e os níveis de planejamento

Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Aqui, portanto, ao tratarmos desses níveis, vemos que, em cada uma dessas camadas de sentido o problema é tomado, (re)formulado, analisado e tratado segundo orientações que são próprias de cada um deles e assim se dá também na perspectiva das ações que são pensadas como solução. E quais são essas orientações? Basicamente, o nível político é orientado pelos valores e pela dimensão do interesse público, o nível estratégico é orientado por (macro)objetivos, ou objetivos de longo prazo, o nível tático por ações e objetivos mais imediatos e o logístico pela estrutura e as condições operacionais para a execução das ações, como veremos em detalhes mais adiante. Quando pensamos na integração dessas camadas de sentido, portanto, estamos querendo dizer que buscamos conciliar no processo de planejamento as ações

que pensamos em executar com as condições objetivas para isso, percebendo e antecipando possíveis consequências futuras desejadas e indesejadas e seus desdobramentos, ponderando nossos prováveis riscos e nossas possíveis vantagens e, ainda mais, enquadrando todos estes aspectos num esquema de valores. Tudo isso se manifesta na linguagem, vale dizer, discursivamente.

Qualquer que seja o plano e a finalidade, ele sempre requer a construção de uma coerência discursiva, buscando um sentido integral – nem que seja apenas para quem o formula, é verdade, mas em algum momento essa coerência será cobrada por outrem, sejam aqueles a quem aquelas ações afetam, sejam os que necessariamente precisarão concorrer para que obtenha o sucesso desejado. No campo das organizações, pela própria complexidade destes entes coletivos, qualquer plano deve fazer sentido para além de quem o formula, para mais alguém que, numa cadeia de interdependências, precisará assumir em parte ou no todo sua execução e também para que haja suficiente justificativa para aqueles a quem a ação afeta direta ou indiretamente — ou seja, deve estar pronto a justificar-se. Neste ponto, um plano de comunicação, de relações públicas, precisa gerar esta coerência justificadora tanto para a alta direção, a quem cabe a sua aprovação, quanto aos colaboradores, aos públicos e às instituições. Afinal, qualquer ação de comunicação precisa ser pensada nas suas condições de realização, nos recursos, nos meios e nos canais necessários, mas também envolve consequências e desdobramentos que vão para além dela e se projetam no futuro e, como é próprio das relações públicas, precisa estar envolvida na construção de uma imagem e de uma reputação assentada num quadro de valores e na forma como a organização busca se apresentar no interesse dos públicos e da sociedade, em busca de aceitação social e da conciliação de seus interesses com os dos públicos e das instituições, em geral.

Vamos agora tratar de cada um desses níveis. Começaremos pelo nível de maior abrangência, que possui o maior grau de abstração (o político) e iremos até o nível de maior concretude, que corresponde à maior materialidade das ações.

O planejamento no nível político

Este nível corresponde às orientações filosóficas que incorporam conceitos e valores que se desenvolvem ao longo de um amplo recorte de tempo e compõem objetivos muito gerais da organização. As organizações criam para si uma identidade, que é discursivamente apresentada. Ela toma decisões planejadas acerca de sua posição político-institucional, gerando uma referência de valores para si e para a sociedade. Essa dimensão político-institucional está diretamente ligada à sua aceitação pública e, portanto, é fundamental no processo de relações públicas. Também está relacionada à construção e gestão da sua marca, que sintetiza e representa sua missão e seus valores, e à visão de futuro que define e propõe. Assim, este nível é basicamente orientado pelos valores e pela dimensão do interesse público, compondo a forma pela qual a organização se refere a si própria e se justifica por sua contribuição à sociedade.

Numa dimensão político-institucional, qualquer organização cria as bases de justificativa de sua existência — para isso, afirma publicamente o que ela é e faz. Essa ideia está consubstanciada no que se convencionou chamar de “missão” organizacional. Todo o discurso acerca da missão é acompanhado de uma dimensão valorativa, que não só apresenta qual é a sua contribuição (função social), mas também a insere num quadro de valores socialmente aceitos como legítimos e relevantes. É nessa esfera que produz um discurso sobre si com o qual se quer ver reconhecida pelos públicos e pela sociedade como um ator social. Estes elementos discursivos são instituintes, portanto, da organização no meio social e conformam um caráter, composto de traços e formas de comportamento ali instituídos e que compõem o que se convencionou chamar a identidade da organização. Estes aspectos políticos e institucionais são, portanto, fatores importantes numa definição existencial de longo prazo, de caráter mais estável e permanente. Também é o que vai fornecer a base mais sólida para a projeção de uma imagem de si e, consequentemente, para a sua reputação.

A ideia de missão, para Drucker (1978), se torna o elemento mais básico de sua definição, mais até que seu nome ou seu estatuto, porque é por

meio dela que ela se declara e cria uma razão de existir. Dizemos nós que a própria palavra encerra um sentido muito forte que remete a um encargo dado a alguém, algo a ser cumprido. Do latim *missio*, que é o ato de enviar, está impregnada tanto no vocabulário religioso quanto militar. Alguém ser enviado em missão significa, portanto, uma atribuição. Este senso de propósito é tão vigoroso que essa incumbência também toma forma de uma obrigação, um dever, como também é utilizado para afirmar a razão da existência de quem dela se encarrega. A ela também se associam ideias como responsabilidade e honra. Podemos ver isso como um ato discursivo para ser posto em comunicação, tanto para dentro como para fora da organização. Philip Kotler (1998, 2005), um dos mais importantes teóricos do marketing, destaca a importância desse elemento para a coesão interna, por difundir entre os membros um senso comum de direção e um significado compartilhado. Ele acredita que “uma missão bem explícita atua como uma ‘mão invisível’ que orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar independentemente e, todavia, coletivamente para realizar as metas da organização” (Kotler, 1998, p. 76). Essas ideias vieram fomentando nos últimos anos a noção de que a missão é o elemento mais básico da identidade corporativa, pois ele é que deve fundamentar a criação da marca e é em função dele que esta marca deve ser gerida.

A missão, geralmente, resume numa sentença ou em poucos elementos textuais algo que se objetiva como sendo uma “essência” da organização, ou seja, aquilo que a organização faz, por quê, como e para quem. Não é à toa que por vezes algumas organizações usam o termo “nosso DNA”. Com isso, cresceu também nos últimos tempos a ideia de que, quanto maior a precisão nessa declaração da missão, mais os elementos discursivos e simbólicos serão arranjados para reforçar um sentido coerente e que isso, portanto, será mais eficaz. Drucker (1978, p. 72) advogava esta precisão, pois somente desta forma “poderá ter objetivos empresariais límpidos e realísticos”. É interessante notar, porém, que Drucker acentua a dificuldade de estabelecer essa objetividade da missão, já que considera que a resposta à pergunta “qual é o nosso ramo?”

não é tão simples de responder quanto parece, porque isso não é assim tão evidente – e poderíamos acrescentar que o sentido de missão não envolve apenas o que a organização faz (aquilo do qual se incumbe), mas também o “como faz” e a importância de fazê-lo.

A declaração da missão da organização é uma parte relevante da dimensão que Rudimar Baldissera (2009, p. 118) chama de “organização comunicada”, ou seja, a de uma fala autorizada que corresponde àquilo que a organização seleciona de sua identidade” e põe em comunicação “objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade e capital simbólico”. Assim, as organizações propõem imagens qualificadas de si que compõem seu *ethos* discursivo⁴, recorrendo em grande medida ao auto-elogio (Baldissera, 2009; Baldissera, Kauffman, 2013). Acrescentemos que, de modo algum, a missão é o único elemento que atua neste sentido. Encontraremos sempre na literatura gerencial e de comunicação menções a uma tríade, que engloba um conjunto de representações e discursos muito bem conectados para compor essa fala autorizada na esfera da organização comunicada: *missão, visão e valores*. Embora possamos encontrar várias distinções conceituais entre esses três elementos, eles, na prática, muitas vezes se mesclam uns nos outros. Não é à toa que, em geral, eles apareçam declarados em bloco nas publicações institucionais das organizações. Seus *sites* costumam trazê-las em uma única seção e não é raro vê-las em um só texto.

Examinemos de perto essas imbricações. A farmacêutica Pfizer Brasil, por exemplo, proclama como “propósito”: “trazer grandes avanços que mudam a vida dos pacientes” e em seguida afirma os valores que a guiam para este propósito: “excelência, coragem, equidade e alegria”⁵. Contudo, os valores podem aparecer também no próprio texto declaratório da missão, quando esta não se limita apenas a identificar qual é o seu ramo de atuação. Richard Daft (2014, p. 122) explica que a missão compreende não apenas uma definição formal do escopo do negócio como também “pode estar focada em valores, mercados e clientes que diferenciam a organização”. Por exemplo, no ramo siderúrgico, a Arcelor Mittal/Gonvarri assume como

missão “entregar de forma sustentável e inovadora as melhores soluções de serviços em aço, fortalecendo as relações com nossos parceiros de negócios e a comunidade”. Valores como *sustentabilidade e inovação* já estão presentes nesta enunciação, assim como estão arrolados logo em seguida na mesma página de seu site, juntamente com os valores “ética” e “respeito”⁶.

E não falamos aqui de valores apenas no sentido moral do termo, mas também da ideia de valores compartilhados (*share values*), que representam também a ideia de gerar valor para os acionistas e/ou compartilhar valor “com todas as partes interessadas”, expressão bem comum nessas declarações, o que inclui, evidentemente, a geração de benefícios de qualquer espécie, inclusive financeiros. A missão declarada pela Siderúrgica Gerdau (em 2006), por exemplo, dizia o seguinte: “O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade”⁷. O termo “partes interessadas” em geral representa funcionários, fornecedores, clientes e comunidades, com as quais uma organização transaciona diretamente e sugere que os valores devem estar em coerência com as necessidades destes grupos. Daft (2014, p. 122) entende que “um dos principais objetivos da missão é servir como ferramenta de comunicação”, pois ela “transmite legitimidade para as partes interessadas internas e externas” e permite uma integração e identificação com os propósitos declarados. Para a mineradora Anglo Gold Ashanti, sua missão consiste em “criar valor para nossos acionistas, empregados e parceiros empresariais e sociais por meio de pesquisa, lavra, processamento e comercialização de nossos produtos com segurança e responsabilidade”⁸.

Como já se vê em breves exemplos, apesar de haver muitos manuais que orientam a formulação da identidade da organização em termos de missão, visão e valores, há várias resoluções possíveis para a produção desses discursos. E é muito evidente que, ao longo do tempo, essa produção evoluiu em forma e conteúdo, indo muito além da declaração do ramo de negócios e revestindo-se cada vez mais de um caráter simbólico que, em alguns ca-

sos, chega mesmo a enunciados que sequer mencionam explicitamente o ramo e o objetivo mais concreto e material da empresa ou organização ou o fazem apenas de forma genérica. A Nestlé Brasil, por exemplo, escreve como seu propósito: “inspirados pelo avanço científico de nosso fundador, Henri Nestlé, orientados por nossos valores e com a nutrição como foco central, trabalhamos junto com nossos parceiros para melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável”.⁹ A indústria Whirlpool Corporation no Brasil tem como missão declarada “ganhar confiança e criar demanda para nossas marcas em um mundo digital” (marcas de sua propriedade como Bratemp e Cônsul) e é na expressão de sua visão que menciona seu ramo de atuação, assim mesmo, de forma vaga: “ser a melhor empresa de Cozinha & Lavanderia, melhorando continuamente a vida em casa”¹⁰. Sem mencionar o que produz, a companhia de bebidas Ambev simplesmente escreve como sua missão: “Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços”, que consta de seu site de relações com investidores numa seção significativamente nomeada como “Sonho-gente-cultura”.¹¹ No site institucional, ela se apresenta a partir de valores que são colocados na rubrica “nossa cultura”, cujo título é “nosso sonho, nossa gente, nossa evolução cultural” e deixa, ao final da página, um chamativo texto que denota a intenção de apresentar-se aos seus públicos: “Prazer, somos a Ambev”.¹²

É certo que a evolução dessa ideia de afirmar a missão e os valores caminhou ao longo dos anos na direção de uma formulação abstrata, como uma espécie de “filosofia” ou mesmo de uma “ideologia central” (Collins; Porras, 1998), algo que é feito, ao menos em princípio, para guiar e justificar/legitimar as estratégias e ações das organizações como um todo e, no que se refere à comunicação, oriente a gestão da marca e da imagem, ou seja, de como a organização publicamente se apresenta, e também a sua relação e a sua postura perante os seus públicos e as instituições. A Nestlé, por exemplo, lista um conjunto de diretrizes em 6 categorias: *compliance*, consumidores, colaboradores, cadeia de valor, integridade nos negócios e transparência. Em cada um é possível encontrar algo no discurso da em-

presa que remete à forma como a comunicação deve ser conduzida com seus públicos e partes interessadas e, em alguns casos, de modo bem explícito, como no caso da comunicação com os seus consumidores e com o seu público interno¹³. Mais recentemente, é comum que as declarações político-filosóficas tomem a forma de “princípios” e enfatize, de forma mais expressa, postulados éticos. A Tabela 5 apresenta exemplos disso.

Já vimos que, do ponto de vista da temporalidade, há diferenças entre os níveis de planejamento, ou seja, nos níveis de pensamento e ação, que vão de um caráter mais imediato e pontual até mudanças que operam em longo curso. Nestes termos, o nível político é, em tese, o de maior amplitude. Afinal, aquilo que é a essência ou identidade de uma organização não pode sofrer mudanças a todo e tempo e de forma brusca. Um dos propósitos mais importantes da marca e da sua gestão é justamente oferecer as condições de durabilidade das percepções dessa identidade, ou seja, num ambiente instável e mutável, criar “marcos” ou “âncoras” simbólicas para servirem de referência mais duradoura. Na prática, no entanto, a aceleração dos processos comunicacionais e sociais desafia essa durabilidade e coesão todo o tempo. Mesmo que essa lógica temporal indique que este seja o nível de maior permanência, as organizações têm sentido, nas últimas décadas, uma necessidade cada vez maior de rever seus enunciados acerca da missão, da missão e dos valores. O meio corporativo, principalmente, é muito dinâmico e é grande a velocidade com que os setores de mercado se transformam, ocorrem muitas fusões e aquisições de empresas e mudanças singificativas nas transações em nível globalizado. Além disso, as pressões sobre as organizações acompanham as tendências econômicas e socio-políticas. Assim é que, nas últimas décadas, três grandes campos de pressão emergiram: o campo do meio ambiente, a partir da chamada crise climática e da noção de sustentabilidade, o campo dos direitos humanos, principalmente com as demandas por diversidade e inclusão e respeito a populações específicas e o campo do *compliance*, com a demanda por integridade nos negócios. Diante dessas pressões, ou simplesmente para realinhar os princípios e valores numa cadeia de valor ou entre unidades globalizadas, muitas corporações revisaram suas declarações e por vezes têm feito isso com frequência.

10 princípios - Gerdau ¹⁴	10 princípios - Ambev ¹⁵	Roche ¹⁶
• Segurança em primeiro lugar • Fazer o certo • Todos somos líderes • Abertura • Ambiente diverso e inclusivo • Autonomia • Cada cliente é único • Gerar valor para todos • Aprender, desaprender e reaprender • Simplicidade	• Sonhamos grande • Somos donos e donas que constroem o longo prazo • Somos impulsionados por pessoas incríveis e construímos times diversos por meio da inclusão e colaboração • Lideramos mudanças e inovamos para os nossos consumidores • Crescemos junto com os nossos clientes • Prosperamos com a nossa comunidade e ecossistema • Acreditamos na simplicidade e em soluções escaláveis • Cuidamos dos nossos custos com disciplina e fazemos escolhas para acelerar o crescimento • Criamos e compartilhamos valor • Nunca pegamos atalhos	• Foco no paciente • Excelência em ciência • Medicina personalizada • Acesso à saúde • Excelente ambiente de trabalho • Valor sustentável

Tabela 5: Princípios organizacionais
Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

A Dow Brasil, do ramo da indústria química, declarava em 2014 como missão “Criar, com paixão, inovação para nossos stakeholders, conectando química, biologia e física”.¹⁷ Já em 2021, a missão é chamada de “propósito” e muda para “oferecer um futuro sustentável para o mundo por meio de nossa *expertise* em ciências dos materiais e colaboração com nossos parceiros”.¹⁸ Não apenas muda esse enunciado, como também, em 2022, vemos que o site da empresa espelha essa mudança e inscreve a sua visão política dentro de uma seção chamada “ciência e sustentabilidade” e a conecta com as suas definições de metas ESG,¹⁹ declarando que os seus esforços são para “se destacar em ações de promoção a uma economia circular e um futuro mais igualitário, com sociedades cada vez mais diversas e um futuro mais sustentável”.²⁰ No caso da Walmart Inc., a declaração sumária de sua missão global mantém-se a mesma por vários anos: “we save people money so they can live better” (no Brasil, a marca Walmart operou de 1995 a 2019, traduzindo a missão por “vender por menos para as pessoas viverem melhor”)²¹. E não somente as organizações tendem a firmar esses princípios por si, como também setores de atividades diversas os formulam. Diversas iniciativas têm sido feitas neste sentido e, como exemplo, podemos citar o setor de mineração. Em nível global, o International Council of Mining & Metals (ICMM) produz orientações a todos os seus membros sobre os mais diversos temas e possui um conjunto de 10 Princípios de Exploração Mineira que abrangem: negócios com ética, tomada de decisões, direitos humanos, gestão de risco, saúde e segurança, desempenho ambiental, conservação da biodiversidade, produção responsável, desempenho social e envolvimento das partes interessadas.²²

É preciso assinalar também que, no âmbito do discurso político institucional, um bom espaço tem sido ocupado por declarações de políticas (*policies*) para os mais diversos temas. Para além dos princípios, mais genéricos, essas declarações tendem a especificar como a organização se dispõe a tratar de questões importantes no seu relacionamento e acabam por cumprir uma demanda contemporânea por ajustar as suas

condutas a certas expectativas sociais. A Nestlé do Brasil, por exemplo, exhibe em seu site duas políticas específicas, sobre sustentabilidade e rastreabilidade na cadeia do cacau e sobre bem estar animal.²³ A Whirlpool Corporation no Brasil declara possuir uma política de gestão integrada, que compreende qualidade, saúde, segurança e meio ambiente. O caso da Walmart Inc. é curioso, porque não enfatiza tanto a missão e os valores, dando grande destaque para as políticas sobre dezenas de assuntos, que passam por direitos humanos, bem estar animal, armas de fogo e munições, privacidade, redes sociais, dentre outros.²⁴ É comum que recentemente se agreguem aos discursos neste nível os códigos de conduta e as políticas de compliance das organizações.

Embora muitas das abordagens administrativas sobre a missão focalizem a sua importância no que respeita à constituição interna, como ponto de alinhamento do corpo organizacional em torno de uma identidade, já destacamos, em trabalho anterior (Henriques, 2019) que a missão, em acoplamento com os valores, cumpre uma função importante de sugerir e projetar experiências para os públicos, ou seja, “pela proposição aos públicos de certas condutas e ações que possam projetar-se no tempo e no espaço”. Trata-se de um processo de sugestão “não só de ações e comportamentos desejáveis, como também de modos de interpretar e enquadrar significativamente essa experiência” (Henriques, 2019, p. 300) que se dá pelo enquadramento em visões de mundo, em visões do negócio e na visão dos relacionamentos. Algo como “nossas marcas inspiram paixão e lealdade”, como define a General Motors²⁵ ou “marcas que ajudam as pessoas a se sentirem bem, bonitas e aproveitarem mais a vida”, como propõe a Unilever,²⁶ são exemplos de como se dá essa projeção, a ser dirigida aos públicos, uma experiência tanto com os produtos quanto com as organizações em si, por meio da marca.

Falemos, então, da *visão*. Não sabemos com muita precisão de que modo a ideia de uma visão entrou na corrente das abordagens organizacionais. O que podemos compreender é que ela de algum modo é um desdobramento lógico da declaração da missão, complementando o que

se declara como propósito e razão de existir da organização, em termos mais abstratos, com objetivos mais concretos ou metas, tendo em vista um horizonte futuro. Alguns exemplos:

- “Ser reconhecida globalmente pela excelência no desenvolvimento, na produção e na comercialização de energia sustentável” (Raízen).²⁷
- “Seremos a primeira escolha dos clientes e referência em sustentabilidade na logística brasileira e, impulsionados pela energia das nossas pessoas, estaremos entre as maiores e mais rentáveis empresas do Brasil até 2030” (VLI Logística).²⁸
- “Ser admirada e reconhecida como a maior e melhor empresa farmacêutica” (EMS Farmacêutica).²⁹

Para Cynthia Scott, Dennis Jaffe e Glenn Tobe (1998), a visão, além de clarificar valores, focaliza a missão e amplia um horizonte futuro, reunindo as pessoas em torno de um sonho comum. O que chamam de uma “abordagem visionária”, constrói a base para o planejamento da organização. A noção de visão é sempre, portanto, um modo de declarar uma expectativa futura. Peter Senge (1994, p. 208) faz uma distinção entre a missão (propósito) e a visão, considerando a primeira abstrata, similar a uma direção geral, e a segunda concreta, ou seja, uma destinação específica, uma “imagem de um futuro desejado”. Embora faça isso ao tratar da visão pessoal (objetivos pessoais), aplica também o mesmo raciocínio para o âmbito coletivo da organização, quando trata da questão da visão compartilhada, já que considera uma permanente tensão entre as visões individuais e da organização. Para ele, inclusive, a visão da organização é importante para orientar e dar concretude aos propósitos e objetivos das pessoas. A visão é, assim, um modo de criar maior comprometimento, gerar uma tensão criativa e ela deve ser inspiradora para os membros da organização; mais que uma idéia, é uma força impulsionadora (Senge, 1994).

Tanto Senge como outros autores ressaltam que não existe uma fórmula para determinar nem a missão, nem a visão, colocando mais ênfase no processo, embora nem sempre se faça, na prática, como já antecipamos, uma distinção entre os discursos sobre a missão, a visão e os valores. Muitas vezes a visão pode se mostrar muito genérica ou até mesmo ser usada como o termo mais abrangente que abarcaria esse conjunto de discursos que formam a essência ou identidade corporativa, como no caso de James Collins e Jerry Porras (1998, p. 40), para quem a visão abrange três elementos: a finalidade básica (missão), uma ideologia central (que corresponderia aos valores) e à definição do que chamam de “supermetas”, cuja descrição está bem afinada com o que se convencionou chamar de visão propriamente dita. O que importa é que vemos aí a mesma lógica. Estes autores chamam a atenção de que este processo discursivo precisa fazer uma “descrição vívida do futuro” que seria como “pintar um quadro com palavras”. Uma supermeta projeta mais exatamente onde se deseja chegar no futuro e, para que cumpra o objetivo de concentrar esforços e catalisar o espírito de equipe, eles recomendam que seja “clara e inspiradora”, possa ser apreendida rapidamente, sem requerer maiores explicações. Na verdade, eles criticavam, à época, as declarações de missão e de visão, que não deveriam ser “um amontoado de palavras chatas, confusas, vazias e desconexas”, por isso deram muita ênfase nas supermetas como sendo uma visão de futuro que possa ser concretizada num espaço de tempo. Para exemplificar, trazem o exemplo “visionário” de Henry Ford, quando este afirmava: “vou contruir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tiverem um bom salário poderão possuí-lo” (Collins; Porras, 1998, p. 40). Um exemplo mais contemporâneo é a declaração da Coca Cola Brasil: “Temos a meta, a ser alcançada até 2030, de coletar e reciclar uma embalagem para cada garrafa ou lata de bebida que a companhia vende”,³⁰ o que mostra como adapta o discurso sobre suas políticas aos ditames da sustentabilidade.

É evidente que, com uma característica de meta, a visão da organização precisa ser atualizada com frequência, seja porque a meta foi alcançada, seja porque a dinâmica organizacional exige que se proponha algo diferente e motivador para adequar-se a novas circunstâncias sociopolíticas ou de mercado. A filial brasileira da mineradora Alcoa Alumínio, por exemplo, declarava, em 2011, a sua missão global assim: “A Alcoa almeja ser a melhor empresa do mundo”³¹, um enunciado pouco específico, aliás. Uma década depois, encontramos a seguinte declaração: “Reinventar a indústria do alumínio para um futuro sustentável”³². Podemos dizer que, nessa perspectiva, a visão se aproxima mais de uma definição estratégica, ou seja, ela já faz uma passagem importante para o nível estratégico do planejamento. O seu desafio de agir em meio a mudanças contínuas (Scott; Jaffe; Tobe, 1998) e de antecipar posições futuras é um elemento primordial na formulação de estratégias, como veremos mais adiante. Henry Mintzberg (2004, p. 175) afirma que “a visão determina os contornos gerais de uma estratégia, enquanto deixa os detalhes específicos para serem elaborados”.

Além de tudo, a visão é um elemento propriamente imagético – o próprio termo indica isso, afinal. Como Scott, Jaffe e Tobe (1998, p. 81) concebem, cria (ou deveria criar) uma imagem mental poderosa e um “quadro dinâmico do futuro”. Em seus conselhos sobre como formular a visão, sugerem que ela envolve imaginação, símbolos, histórias e desafios. Dizemos nós que estes são elementos que compõem o processo de administrar a imagem e a reputação de uma organização, que conectam aquilo que ela define como identidade com o que deseja projetar. Isso é uma importante evidência de que o nível político (e institucional) do planejamento opera no sentido da construção da imagem e da sua projeção, a partir da razão de ser da organização, de seus valores, de seus princípios, de suas políticas (*policies*) e de suas metas.

Sendo assim, é de importância fundamental para as relações públicas uma atenção a este nível, que não se restringe somente à formulação dos enunciados, mas a uma compreensão bem mais detalhada e minuciosa

de como eles são produzidos e por que, sobre o contexto sociopolítico onde eles fazem sentido, sobre os seus significados mais profundos, suas contradições e limites. É mais que uma aplicação automática de uma fórmula de produção simbólico-discursiva, um dos elementos mais importantes de diagnóstico acerca dos problemas da organização na relação com os seus públicos e com as instituições. Ademais, essas próprias definições precisam ser comunicadas aos públicos, especialmente aos membros da própria organização. Comunicar a visão, na concepção de Scott, Jaffe e Tobe (1998) é o passo crucial para a sua implementação e não no sentido de impô-la, mas de dar oportunidade às pessoas que não se envolveram diretamente na sua formulação para discuti-la e entender como ela afetará o que elas fazem.

Mas a quem cabe, afinal, definir a missão, a visão e os valores? Quem cria e/ou controla a organização de certo modo faz esta definição e tem a capacidade e poder de impô-la, na expectativa de que todo o corpo organizacional se alinhe com ela. De outro lado, Drucker (1978) já advogava que uma construção mais colaborativa da missão pelo corpo organizacional era interessante. Ainda que este processo encerre divergências, ele vê nisso uma oportunidade de superá-las e gerar algum consenso. Para Senge (2018), apenas o fato de uma organização ter uma declaração de visão não significa que terá sucesso em alcançar uma meta futura, embora o fato de concebê-la e redigi-la já seja um passo importante para de algum modo engajar as pessoas, reforçando a importância da participação e do envolvimento, no que chama de “pensamento sistêmico”. Experiências práticas de gestão vêm trabalhando nessa ideia de que missão, visão e valores podem e devem ser formulados (ou reformulados) com algum envolvimento de colaboradores ou até de clientes — e não apenas disseminados entre eles. Isso, de certo modo, garantiria maior adesão aos princípios formulados. Também neste aspecto, em termos de relações públicas, é preciso atentar para todo o domínio da construção simbólica que envolve os processos neste nível político e como esta atividade se coloca no objetivo de prover suporte e facilitação para que missão, a visão e os

valores sejam incorporados subjetivamente por cada membro da organização, intersubjetivamente na esfera coletiva e projetados numa dimensão pública, propondo experiências tanto aos públicos internos quanto externos. Ainda que um setor de comunicação ou relações públicas não seja o responsável por iniciativa e liderança neste processo, ou dele pouco participe, tem sempre depositada sobre si uma alta expectativa quanto à disseminação e implementação das definições políticas, quanto ao alinhamento delas com os *stakeholders* e públicos e espera-se que as estratégias e táticas de comunicação sejam de algum modo condizentes com a política da organização.

Em nosso entendimento, no entanto, a atuação neste nível de planejamento não pode ser limitada a uma concepção filosófica. Há de haver uma consciência que a intervenção comunicacional deliberada e contínua que se dá por meio do planejamento de comunicação e de relações públicas é, em si, um ato político, que toma forma na constituição das organizações como atores sociais relevantes e influentes. Essa inserção no ambiente do poder político e institucional significa também uma participação efetiva nas questões públicas (*public affairs*) que afetam a organização e pelas quais elas afetam os públicos e a sociedade — e isso não se dá fora das dinâmicas do poder, portanto, não é isenta de caráter ideológico.

O planejamento no nível estratégico

Como já antecipamos, a questão da estratégia ocupa uma posição de destaque no vocabulário bélico, bem como tomou certa primazia nas teorias sobre planejamento organizacional. O nível estratégico é, de fato, um nível de decisão crucial para a consecução de uma política, em longo prazo e para conectar as ações imediatas e pontuais aos seus significados políticos, ou seja, aos valores e aos fundamentos ideológicos. O célebre militar prussiano Carl Von Clausewitz (1979) afirmava que “a guerra é a continuação da política por outros meios”, ou seja, o trabalho do general começa na passagem do campo político para o estratégico. Para ele, a estratégia visa

atacar as forças do inimigo, os seus recursos e a sua vontade de lutar e toma forma no planejamento das movimentações e das batalhas.

É interessante notar, no entanto, que a estratégia entrou para nosso vocabulário comum e também para o léxico profissional: a chamada comunicação estratégica tornou-se uma chave para a compreensão dos processos de comunicação organizacional e relações públicas e o caráter da atividade é assim descrito. Isso traz uma demanda por compreensão mais profunda acerca do sentido de estratégia que aplicamos, mas também uma dificuldade, que é a de não reduzir a estratégia a uma compreensão banal e ao uso trivial. No esquema que aqui propomos, neste nível o planejamento se volta para objetivos concretos de longo prazo, capazes de definir uma posição dentro de um quadro de forças em disputa. Assim como na guerra, o problema consiste em obter condições vantajosas que são intensamente disputadas, tendo em conta o ambiente (com suas ameaças e oportunidades no contexto) e as forças e fraquezas dos contendores. Não apenas por razões mercadológicas, mas também em termos de produção de sentidos, a estratégia é alçada a um elemento crucial para o sucesso das organizações, envolvendo a sua justificação e aceitação social e sua reputação como elementos de vantagem competitiva.

Como sempre, insistimos que estes níveis se referem a conexões entre pensamento e ação. Cada nível ou camada, portanto, se refere a formas peculiares de estabelecer um raciocínio, aplicado, na prática, à solução de problemas. Isso nos permite ver a estratégia como um modo de pensar. É por isso que muitos autores enfatizam a necessidade de uma “visão estratégica” e de um “pensamento estratégico”. A estratégia é um modo de ver as coisas numa certa perspectiva. De modo geral, é um “ver além”. Jogos de estratégia, como o xadrez, por exemplo, envolvem um raciocínio em que cada jogador busca projetar os possíveis lances futuros e suas consequências, tanto seus, quanto dos seus adversários, buscando imaginar quais seriam os lances que os deixariam em posições mais vantajosas para atacar as posições do outro. Assim como na guerra, a disposição das forças se faz buscando antever ações e reações,

bem como suas consequências para além dos resultados imediatos. Nossa capacidade de raciocínio de ver mais adiante e antecipar várias possibilidades de ação e suas respectivas reações e consequências é que orienta a visão estratégica para o futuro. No entanto, não é simplesmente fazer previsões sobre o que pode acontecer. É perceber um cenário atual e imaginar cenários futuros. A ideia de cenários é muito importante quando falamos de estratégia, porque, mais do que visualizar um estado de coisas, é preciso compor o contexto a partir das ações e dos acontecimentos, ou seja, perceber o máximo possível de eventos que incidem — ou tem probabilidade de incidir — sobre a realidade. A estratégia é, antes de tudo, uma tarefa de projeção e imaginação. E podemos ser menos ou mais estratégicos conforme consideremos a necessidade de fazer essa antecipação. Diríamos mais: ela é tanto mais demandada quanto maior a condição de competitividade numa dada situação.

Visão relacional da estratégia no nosso cotidiano

O discurso sobre a estratégia costuma vender o pensamento estratégico ora como uma espécie de magia — e os gurus estrategistas quase como “bruxos”, ora como uma técnica de raciocínio hiper-racional, capaz de produzir certezas. Apesar de muito na literatura sugerir destas formas o planejamento estratégico, a estratégia não é nem uma coisa nem outra. O que queremos postular aqui é que ela é um modo de conectar pensamento e ação totalmente relacional, ou seja, uma forma de transação — entre pessoas, grupos, organizações, instituições. Toda estratégia precisa ser vista em sua dimensão relacional, ou seja, num processo de ações reflexivas onde estão incorporadas as ações dos outros e as suas possíveis consequências. Assim, uma estratégia só pode ser composta por meio de uma complexa articulação que se dá na linguagem, ou seja, pelos atores em comunicação, que produzem sentidos para sua ação. Essa produção de sentidos equivale a um esquema orien-

tador da ação, que rege o posicionamento almejado e a postura frente aos outros com os quais se defronta.

A elaboração estratégica não se dá apenas por cálculo, mas também por aspectos intuitivos. Em sua dimensão calculista, a visão estratégica pondera probabilidades de ações e eventos futuros. Como já exemplificamos, no caso de jogos de estratégia, como o xadrez, num conjunto de possibilidades que possam se apresentar, tanto para nós quanto para nosso oponente, ponderamos os lances que podem ter maior probabilidade de sucesso naquilo que projetamos alcançar. Porém, há inúmeros outros conhecimentos que acionamos, tais como o do comportamento usual de nosso oponente, ou fatores externos que podem ter incidência sobre as situações — muitos deles imponderáveis. Além disso, também fazem parte do processo as emoções daqueles que transacionam e que orientam as decisões e ações. Tudo isso leva a incertezas quanto ao atingimento dos fins desejados. Contudo, a estratégia é feita de expectativas, ou seja, do que esperamos das ações dos outros e do que os outros esperam das nossas ações numa sequência de eventos. Assim se dá na guerra, exatamente: a “arte do general” consiste numa leitura e numa prospecção permanentes onde entram em jogo as expectativas em relação aos comportamentos — os nossos e os dos outros - e aos desdobramentos subsequentes, até um certo ponto no futuro.

A estratégia e o poder

A visão estratégica acaba sendo algo a que recorremos para definir ações na vida prática. Se não fosse interessante nem útil, afinal, já a teríamos abandonado. Como vimos, as situações de competição nos levam a utilizar esse pensamento em menor ou maior grau. Na guerra, nas disputas por posições de poder político e econômico ou por influência social o pensamento estratégico é parte integrante. O poder instituído dela faz uso para impor-se, mas também tecemos estratégias no sentido inverso, para resistir ao poder ou disputá-lo. Costumamos ver atores

políticos em disputa, o espaço público como um território onde se dá essa competição, tanto pelas suas ideias em si, quanto pelas próprias condições de visibilidade e nisso, em linhas gerais, consiste a intensa disputa de sentidos que a conquista de poder envolve. Também vemos agentes econômicos a disputar não somente suas posições de vantagens econômico-financeiras, mas prestígio e influência na esfera do poder político-administrativo. Também, para isso, competem por recursos materiais e simbólicos e para terem as condições necessárias para serem atores políticos relevantes, interferindo nas controvérsias e debates públicos. Enfim, o envolvimento no jogo estratégico visa obter posições as mais vantajosas possíveis para alcançar uma missão política definida.

Michel Foucault (1995, p. 248), ao analisar como o poder se manifesta e como é exercido, reconhece a estratégia como “o conjunto dos meios operados para fazer funcionar ou para manter um dispositivo de poder”. Para ele, qualquer relação de poder implica uma estratégia de luta, ainda que virtualmente. Ele vê três sentidos para “estratégia” que se reúnem nas situações de confronto:

Para designar a escolha dos meios empregados para chegar a um fim; trata-se de uma racionalidade empregada para atingirmos um *objetivo*. Para designar a maneira como um parceiro, num jogo dado, age em função daquilo que ele pensa dever ser a ação dos outros, e daquilo que ele acredita que os outros pensarão ser a dele; em suma, a maneira pela qual tentamos ter uma *vantagem sobre o outro*. Enfim, para designar o conjunto dos procedimentos utilizados num confronto para privar o adversário dos seus meios de combate e reduzi-lo a renunciar à luta; trata-se dos meios destinados a obter a *vitória*. (Foucault, 1995, p. 247, grifos do autor).

Também aqui temos um reforço à ideia de que a estratégia é uma forma de pensamento e ação cuja natureza é relacional. Foucault realça que o termo poder, em si, designa relações entre parceiros. A estratégia diz respeito, nessa perspectiva, a “um conjunto de ações que se induzem e se respondem umas às outras” (Foucault, 1995, p. 240), ou seja, a no plano prático, a estratégia envolve ações sobre as ações dos

outros. Além disso, a estratégia ocorre no domínio das intencionalidades. Seja menos ou mais elaborada, ela é dirigida a fins determinados que não se limitam ao objetivo imediato de uma ação (ou lance), mas mira mais além. Ela abarca uma cadeia de ações (os nossos propósitos e ações e os propósitos e reações dos oponentes) que se desdobram no tempo, num jogo dinâmico. Na prática da estratégia estamos, ainda que de modo mais intuitivo, a perscrutar e decifrar as intenções dos outros, tanto quanto cuidamos para que nossos intuitos não sejam percebidos. Desta maneira, a estratégia implica um conjunto de intenções que estão por ser descobertas e por isso pressupõe também a dissimulação e o segredo. Trata-se de um jogo entre o que se mostra e o que se oculta, o que se cobre e descobre. Ainda assim, as intenções não são apenas ocultadas, total ou parcialmente, como também podem ser falseadas — o que equivale a sugerir certas intenções determinadas para desviar da percepção dos verdadeiros intuitos e das finalidades que queremos alcançar. O grau em que isso ocorre depende de cada situação que demanda a estratégia, como também depende, por que não dizer, de certas regras convencionadas ou de constrangimentos éticos e morais implicados naquela situação.

A estratégia no campo dos negócios

A inserção da visão estratégica no campo da gestão das organizações acompanha a própria adesão ao princípio do planejamento. Vale dizer que, desde o início, a noção de planejamento aplicada aos processos administrativos já se ligava à identificação de uma demanda por objetivos de longo prazo a partir de leituras acerca de possíveis cenários futuros. Tanto é assim que os autores mais comumente referenciados, aos quais já recorremos anteriormente, ressaltavam essas virtudes. Logo, um planejamento denominado apenas como “de longo prazo” foi tomando outras feições, para ser chamado de “estratégico”. Na década de 1960, Igor Ansoff (1965), Russell Ackoff (1966, 1970) e Peter Drucker (1962, 1978) já traça-

vam os contornos desse tipo de planejamento, enfatizando as condições de gestão para que ele pudesse de fato ser concebido e executado. Com o tempo, tornou-se generalizada a ideia de que o planejamento estratégico é o processo (a ferramenta) por excelência de uma “administração estratégica”. Esta é justificada pela necessidade de obter vantagem competitiva, num ambiente que é cada vez mais mutável e onde as disputas (de mercado) se tornam cada vez mais acirradas. Arthur Thompson (2011), por exemplo, pondera que essa demanda emergiu à medida que as organizações foram capazes de reconhecer que a concorrência com vantagem no mercado tende a oferecer melhores resultados e maiores lucros que sem essa vantagem. E ainda adverte que essa vantagem a conquistar não pode ser temporária, mas duradoura (que ele chama de “sustentável”). Ele é bem preciso ao tratar a estratégia como forma de superar os concorrentes e reforçar as posições dos negócios de uma empresa ao longo do tempo.

Sem dúvida, a ideia de estratégia para vantagens competitivas nos negócios deve muito às obras de Michael Porter, principalmente a partir da publicação do artigo “How competitive forces shape strategy” (1979). Sua obra, aliás, é bem extensa e sua visão buscava concatenar o posicionamento estratégico com a eficácia operacional das empresas (Porter, 1996). Por isso mesmo, concentrou essa abordagem em três estratégias genéricas fundamentais para vencer a concorrência: liderança em custo, diferenciação e foco (Porter, 1985). No primeiro caso, trata-se de produzir ao menor custo possível. No segundo, trata-se de criar um diferencial: “uma empresa só consegue superar as suas rivais, se puder estabelecer uma diferença e fazê-la perdurar” (Porter, 1996, p. 62). O terceiro caso envolve a adoção de um foco particular de demanda. Vê-se, portanto, uma preocupação central nesta abordagem com as questões de demanda e de oferta, tanto é assim que afirma que “posições estratégicas podem ser baseadas nas necessidades dos clientes, na facilidade de acesso para os clientes ou na variedade de produtos e serviços da empresa” (Idem, p. 68). Essas ideias tiveram – e tem até hoje – grande penetração no marketing e na engenharia de produção. Por vezes, essas abordagens são criticadas por centrarem seu foco primordialmente no setor industrial, mas tem

sido grande o esforço para aplicar as mesmas ideias ao setor de serviços ou mesmo se estendendo à área das organizações governamentais, ao marketing político e ao das organizações que não visam lucro.

Setores de negócios por vezes são profundamente transformados em nível estrutural, em longo prazo pela adoção de uma estratégia. Por exemplo, no ramo do transporte aéreo, a criação de um modelo operacional altamente eficiente com foco em preços baixos, alta rotatividade de voos, corte de serviços não essenciais e otimização de custos operacionais, provocou uma mudança estrutural duradoura. A estratégia *low cost* reorganizou as práticas, materializadas em táticas de ação específicas, demandando um planejamento bastante complexo em todos os campos, não somente no operacional, o que inclui, evidentemente, o marketing e a comunicação. Desnecessário dizer que isso também alterou significativamente — e de forma definitiva — a percepção e a experiência dos públicos quanto a este tipo de serviço.

O modelo de planejamento estratégico aplicado aos negócios se torna, de algum modo, dominante. Embora falemos aqui de um modelo geral, não se trata, no entanto, de um modelo unívoco, já que, como Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2000) apontam, há várias “escolas estratégicas”, que combinam diferentes noções e enfatizam certos aspectos de pensamento e de tomada de decisão, de acordo com perfis de gestão. Mas o planejamento, em si, tendeu a assumir genericamente um papel importante na racionalidade organizacional, como meio formal. Não é nosso propósito aqui tecer de modo particular uma crítica a esse fenômeno e ao viés tecnocrático do planejamento, entretanto, queremos enfatizar ainda uma vez o seu caráter político – logo, de não neutralidade. A criação de esquemas e fórmulas simplificadoras são também, em regra, modos de intervenção com orientação definida, ou seja, condutores do modo de pensar e agir, em consonância com princípios e valores que não se contém apenas no âmbito de uma organização, mas alcançam todo o ambiente político, econômico, social e cultural. A questão da relação entre a organização e o ambiente é, assim, um

componente fundamental da estratégia e do pensamento estratégico. O planejamento estratégico toma forma como um meio para alinhar os recursos e capacidades da organização aos desafios do ambiente, para realizar os objetivos ou metas de longo prazo.

As leituras das condições organizacionais

O célebre Sun Tzu, em sua obra milenar sobre a prática da guerra, ensinava, sobre a estratégia, que “aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo” (Tzu, 2007, p. 44) e que “a oportunidade de derrotar o inimigo é fornecida pelo próprio inimigo” (Tzu, 2010, p. 4). Isso traz duas chaves fundamentais para compreender a estratégia: a reflexividade no conhecimento de si e do oponente, onde se medem as forças, e as ameaças e oportunidades no defrontamento com o outro, antevistas como possibilidades concretas de ação de cada lado.

Contemporaneamente, o desenvolvimento do planejamento estratégico para as organizações propõe que duas grandes variáveis em relação materializam o pensamento estratégico: a força da organização e a dinâmica do ambiente no qual ela está inserida. A primeira exige uma leitura das condições competitivas da própria estrutura organizacional, ou seja, uma avaliação das suas forças e fraquezas para cumprir seus objetivos, bem como as forças e fraquezas dos demais entes que com ela competem. Como a estratégia é uma visão de longo prazo, essas forças e fraquezas devem ser vistas como algo em evolução, ou seja, em constante mudança. Afinal, todos esses entes estarão todo o tempo buscando reforçar seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos. A outra variável é ambiental, ou seja, busca perceber os diversos cenários, atuais e futuros, com as ameaças e oportunidades que podem prover — tanto para si quanto para os outros. Esta é a essência da chamada Matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*).³³ Trata-se de um instrumento criado para facilitar esse raciocínio e a ponderação entre esses elementos nos ambientes de negócios. Há controvérsias quanto à sua origem, se de pesquisadores da Universidade

de Stanford (EUA), na década de 1960, especialmente Albert Humphrey, ou de autoria de Kenneth Andrews e Roland Christensen, da Harvard Business School, na mesma década. Há também quem atribua essa ferramenta como derivada da Matriz de Ansoff, que já citamos anteriormente.

De todo modo, a análise SWOT se popularizou, como um modelo simples e didático para realização da análise estratégica. Ela combina dois pares analíticos: forças/fraquezas e ameaças/oportunidades (Figura 10).

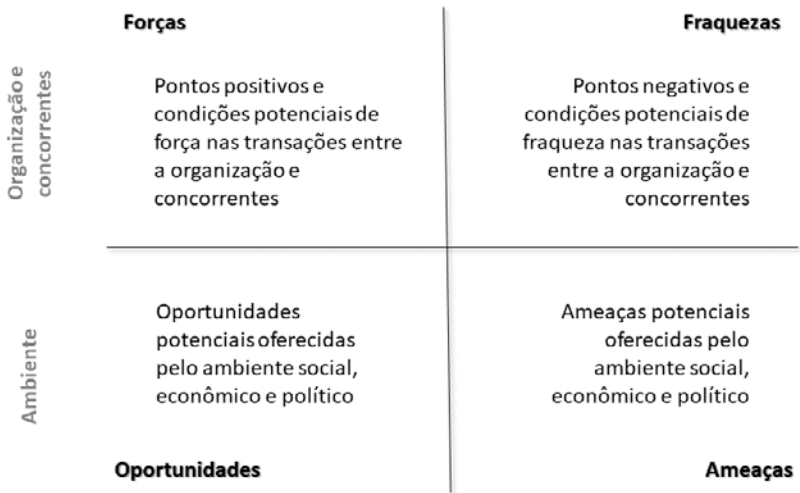


Figura 10: Matriz SWOT
Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

O primeiro par se refere às condições reais e potenciais de operação e de competição da organização e das suas concorrentes. A segunda diz respeito às circunstâncias e condicionamentos do ambiente econômico, social e político no qual a organização opera, em termos das externalidades que potencialmente podem oferecer tanto riscos e danos quanto oportunidades a explorar. A tabela 6 oferece um exemplo de aplicação da matriz SWOT a uma empresa do ramo automobilístico no desenvolvimento de seus negócios.

Forças	Fraquezas
Marca reconhecida e confiável internacionalmente.	Alta dependência de modelos movidos a combustíveis fósseis.
Rede global de distribuição e pós-venda.	Cadeia de suprimentos complexa e exposta a riscos.
Capacidade instalada de produção em larga escala.	Processos produtivos tradicionais, menos ágeis frente a startups.
Investimentos consistentes em pesquisa e desenvolvimento.	Burocracia organizacional que dificulta inovação rápida.
Oportunidades	Ameaças
Crescimento da demanda por veículos elétricos (EVs).	Concorrência agressiva de montadoras emergentes e startups de EVs.
Incentivos governamentais para tecnologias limpas.	Volatilidade nos preços de matérias-primas e semicondutores.
Desenvolvimento de mobilidade como serviço.	Pressões regulatórias e ambientais mais rigorosas.
Expansão em mercados emergentes (Ásia, África).	Mudanças nos hábitos de consumo e preferência por transporte compartilhado.

Tabela 6: Exemplo de aplicação da Matriz SWOT

Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Como exemplo de uma aplicação específica num diagnóstico de relações públicas e marketing, a Tabela 7 ilustra como a matriz SWOT fornece uma forma de raciocínio estratégico que pode enriquecer as análises e colocar

numa perspectiva mais ampla e duradoura a concepção de diretrizes de ação, no caso genérico de uma empresa operadora de telefonia, demonstrando como, de fato, a comunicação é um fator estratégico para as organizações.

Forças	Fraquezas
Alto investimento em campanhas de marketing e branding.	Comunicação técnica excessiva e pouco clara para o consumidor final.
Presença consolidada nos meios digitais e redes sociais.	Dificuldade em gerenciar crises públicas com agilidade.
Equipe de comunicação estruturada e com bom alcance institucional.	Falta de integração entre comunicação interna e externa.
Reconhecimento da marca junto ao público.	Percepção negativa histórica por parte dos consumidores (atendimento ruim).
Oportunidades	Ameaças
Uso de canais digitais para relacionamento mais direto e personalizado com clientes.	Alta exposição pública e risco de viralização de reclamações nas redes sociais.
Adoção de inteligência artificial e automação para melhorar a comunicação.	Concorrência com empresas digitais que se comunicam de forma mais ágil e empática.
Reposicionamento da marca com foco em inovação e ESG (sustentabilidade, governança).	Crises reputacionais geradas por falhas de serviço ou problemas técnicos.
Alianças com influenciadores e uso de mídia de performance para aumentar engajamento	Crescente desconfiança do consumidor em relação à proteção de dados pessoais.

Tabela 7: Exemplo de aplicação da Matriz SWOT no diagnóstico de RP

Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Ainda que se tenham muitas críticas a esse modelo, especialmente se aplicado de forma isolada e atendo-se a elementos muito simplificados de leitura, ele contém, a nosso ver, as variáveis principais para o estabelecimento de um raciocínio analítico da estratégia, que consiste, enfim, numa medição de forças e numa antevisão de riscos e de oportunidades que o ambiente oferece. O não-reducionismo da estratégia depende, portanto, do quanto de profundidade se aplica na leitura acerca desses dois campos: um que é das condições próprias da organização em relação às demais e outro das condições externas. De outro lado, é necessário realizar uma leitura nos mesmos moldes daquilo que se aplica ao(s) oponente(s), ainda que virtualmente. Não se pode traçar a estratégia própria sem que de algum modo se visualize uma (provável) estratégia de outro(s) e nisso consiste a sua constituição relacional.

Mesmo que não se aplique uma ferramenta específica de modo formal, em processos de concorrência/competição - como os de mercado - é patente que tomadores de decisão se empenham em medir forças com os concorrentes e a prescrutar as condições do ambiente que podem favorecer ou desfavorecer seus negócios. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 62) fazem uma crítica à aplicação de métodos formais que, a pretexto de serem científicos, engessam o que há de criatividade e inovação na própria concepção de estratégias. Para eles, a formalização do planejamento desencoraja o *insight*, a criatividade e a síntese: “Há algo de estranho a respeito da formalização, algo que pode fazer com que a própria essência de uma atividade seja perdida simplesmente em sua especificação”. Essas críticas não poupam, inclusive, a adoção de estratégias genéricas, como no modelo de Porter, a que já aludimos, pois, no limite, “o processo pode reduzir-se a uma fórmula, na qual a posição é selecionada a partir de uma lista restrita de condições” (Lampel, 2000, p. 93). É certo, portanto, que há dilemas e contradições na realização do planejamento estratégico pelas organizações, quanto nas formulações acadêmicas sobre seus fundamentos e sua aplicação. E, seja qual a forma que tome, a noção de estratégia sempre está presente no discurso e nos

arranjos de poder e governança e em modos de leitura sobre as condições que a organização enfrenta e almeja conquistar.

Tanto a medição de forças quanto a leitura ambiental são elementos fundamentais para perceber os diversos atores em ação e os possíveis defrontamentos com as adversidades e com as possibilidades que os diversos cenários traçam. A estratégia é, assim, um ato de cognição e de imaginação. No primeiro caso, porque depende de um conhecimento acerca de inúmeros elementos que compõem as variáveis de análise envolvidas na matriz estratégica e fundamentais para o estabelecimento de um raciocínio coerente acerca das possibilidades de ação e também porque essas leituras e análises são cumulativas e, em seu movimento, atualizam o conhecimento de si e dos outros, num processo dinâmico. No segundo caso, porque envolve antecipar e criar possíveis cenários, ver a realidade em seu devir, antecipando as consequências das ações/reações em longo prazo.

A comunicação como fator estratégico

Se até aqui falamos da estratégia em si e de sua penetração no campo da gestão organizacional como um todo, é hora de pensarmos um pouco sobre o que há de estratégico na comunicação organizacional. É corrente a afirmação de que as relações públicas atuam no campo da comunicação estratégica. Para muitos esse qualificador seria até dispensável, porque toda comunicação envolveria estratégias dos sujeitos comunicantes, empenhados em disputas pela construção de sentidos comuns — o que envolve meios de persuasão. Para outros, a própria noção de estratégia, por seu caráter relacional, já implica, portanto, em comunicação entre os entes que cooperam e disputam. Não é uma questão fácil de deslindar nestes termos. Não sendo nosso objetivo aqui tratar em pormenores dessas abordagens, podemos considerar ao menos que, em termos das relações entre organizações, públicos e instituições, a produção de sentidos se dá por intensa disputa que abarca não só as mensagens em si, mas todo

o conjunto de recursos e meios de informação e comunicação e que tem como fim a conquista de influência e poder na sociedade.

Quando falamos mais especialmente da disputa por recursos, podemos ver aí as condições de publicidade — de presença e influência no espaço público como uma competição por visibilidade. Em trabalho anterior (Henriques, 2010), argumentamos que a visibilidade não é apenas uma condição (do que é ou não visível), mas também um recurso, algo a que atores sociais recorrem para obter influência. Se olharmos deste ponto de vista, já seria suficiente para compreendermos por que a comunicação — aqui entendida como um processo especializado na sociedade — tem uma dimensão estratégica. As atividades de publicidade e propaganda e de relações públicas não escondem o seu desiderato neste aspecto. Assumem que atendem, de fato, a uma necessidade de competir pelo espaço visível, pelas condições mesmas de dar publicidade a pessoas, organizações, produtos, de relacionar-se com públicos (de modo específico) e com a sociedade (de modo geral).

Em seus aspectos práticos, a comunicação organizacional se estrutura em departamentos com tarefas específicas que reivindicam serem reconhecidos como “estratégicos” no âmbito corporativo. Margarida Kunsch (2003, p. 103) abraça a ideia das relações públicas como um subsistema de apoio à organização que possui uma função estratégica, ao lado de funções administrativa, mediadora e política. Segundo essa concepção, sustentada em termos gerais por toda a literatura da área, “os estrategistas de relações públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização”. É amplamente reconhecido que o defrontamento com os públicos pode trazer interferências indesejáveis, como aponta Fábio França (2009, p. 256). Em seu modelo lógico para classificação dos públicos e gestão dos relacionamentos com eles, o autor enxerga alguns que, externos à organização, estão articula-

dos em redes e, pelo seu potencial de “liderança operacional ou representativa junto ao mercado e à opinião pública” podem trazer ameaças à organização. Essas redes são basicamente as da concorrência, as dos meios de comunicação de massa, as ideológicas e as ativistas.

A filosofia da comunicação excelente de James Grunig (2009) advoga a importância dos processos de relações públicas argumentando que precisam participar diretamente da alta direção, ou seja, precisam estar imersos na “fabricação” das próprias estratégias. Este enfoque muda a perspectiva até então comum que limitava as práticas de relações públicas à necessidade de transmitir a toda a organização as estratégias formuladas na gestão, garantindo o alinhamento a elas de todos os escalões e, consequentemente, a sua adequada execução, como também de dar a essas estratégias, tanto interna quanto externamente, o seu corpo simbólico, ou seja, fazer com que elas estejam de algum modo refletidas na marca. Uma visão estratégica mais integral tende a reconhecer que as atividades de comunicação não são somente ferramentas para a sua execução bem sucedida, sendo a comunicação constituinte do processo estratégico em si e o ponto fundamental desse tipo de apoio e assessoramento.

Não é fácil, entretanto, abandonar a visão meramente instrumental em favor de uma dinâmica mais abrangente, pois isso não acontece sem disputas de poder inerentes à própria governança das organizações. Mesmo assim, nos fazeres que são considerados mais próprios da comunicação, o caráter estratégico dessas atividades costuma ser bem evidenciado. Por exemplo, no que concerne ao relacionamento com a imprensa, uma atividade típica, trata-se o tempo todo de obter posições vantajosas, disputar visibilidade, obter inserções na agenda pública e também competir com interesses próprios dos veículos, além de reagir a lances e eventos midiáticos. Tanto uma lógica de riscos e de oportunidades quanto as condições potenciais de influência são sempre elementos levados em conta para gerir este relacionamento. Na concepção de promoções e campanhas, de produtos ou institucionais, para além de uma estratégia global (ou genérica) pré-definida, a comunicação sem-

pre tem a chance de imprimir escolhas estratégicas próprias, tanto no domínio material das peças e dos circuitos de distribuição, quanto no domínio das escolhas simbólicas.

Enfim, também podemos considerar que, na busca por influência social, objeto das práticas de propaganda e relações públicas, a estratégia é um elemento primordial. Como já tratamos em outro trabalho, “o aparato institucional/organizacional criou estruturas específicas e profissionalizadas, isto é, instâncias especializadas em promover influência para públicos cada vez mais vastos, em tamanho e diversidade” (Henriques; Silva, 2021, p. 10), porém, nem tudo se dá através de mecanismos de persuasão imediata e direta, dos quais se percebem em alguma medida os seus propósitos: boa parte dessas práticas se voltam para formas de influência indireta, ou seja, pelo acionamento de formas não imediatamente perceptíveis (e objetivamente declaradas) que visam alterar opiniões e sugerir comportamentos através de ações complexas e cujos efeitos se desdobram em longo prazo. Não apenas muitos dos vetores que atuam nesse processo não são por si aparentes, como por vezes são deliberadamente ocultados de modo estratégico, de tal forma que os sujeitos e públicos aos quais as ações se dirigem não tenham consciência destes atos como sendo de influência.

Vemos, então, que todos os atores — organizações, públicos e instituições, estão envolvidos em comunicação estratégica. Na prática, esses atores buscam também obter vantagens competitivas, influência e poder através de um processo bem mais complexo, que envolve a sua imagem e a sua reputação e, portanto, o manejo de inúmeros recursos simbólicos. Essa ligação com o poder, portanto, é uma evidência de como a estratégia se insere em processos políticos e, consequentemente, num campo ideológico, de crenças e valores, ou seja, não há neutralidade na estratégia. Já vimos que a estratégia envolve uma orientação ao futuro e a determinados fins e também uma visão prospectiva, em relação a cenários. Por isso já dissemos anteriormente que a adoção de “supermetas” ou uma “visão organizacional” já é parte importante da

formulação de uma estratégia. Isso corrobora a nossa noção de que não há fronteiras tão nítidas assim entre os níveis de planejamento e que eles estão imbricados uns nos outros.

Os níveis tático e logístico

Por fim, chegamos ao nível mais imediato de planejamento. Aqui, pensamento e ação se combinam de modo a garantir uma ação ou conjunto de ações em si mesmas, cumprindo objetivos em curto prazo. As táticas correspondem à efetivação das estratégias, ou seja, estão orientadas para as ações propriamente ditas, seus meios e instrumentos. É neste âmbito que podemos circunscrever temporalmente as ações, dar prioridades mais específicas, realizar campanhas, visando obter resultados mais imediatos. Pressupõe-se que quanto mais consciência houver acerca dos objetivos de longo prazo e do possível encadeamento de ações para atingi-los, melhor conduzidos serão os esforços. O nível tático, portanto, é o mais funcional e operativo no processo de planejamento, sendo, portanto, o mais visível. Está intrinsecamente ligado ao nível logístico, que se refere à criação das condições materiais da ação, do provimento dos recursos para que estas ações aconteçam. Todos os elementos táticos e logísticos se entrelaçam nas campanhas, momentos que concentram as ações e as verificações de suas consequências e resultados.

Examinemos melhor alguns sentidos de tática, para melhor compreensão. Há várias definições, mas, de modo geral, uma tática é concebida como etapas e ações individuais e pontuais que levam potencialmente a atingir os objetivos estratégicos. Nas ciências da guerra ela diz respeito à disposição, ao emprego e à movimentação dos meios (terrestres, aéreos, navais) numa campanha, ou é definida como a própria técnica empregada no combate, o conjunto de procedimentos numa batalha e a forma de manobrar as tropas. Em relação aos níveis político e estratégico, o nível tático é o de maior resolutividade. Pensando o planejamento como solução de problemas, é aí que se tem a maior aproximação com uma solu-

ção determinada e mais perceptível. Sun Tzu (2010) dizia dessa distinção em termos de visibilidade: “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu venci, mas o que ninguém vê é a estratégia da qual a vitória é desenvolvida”. Carl Von Clausewitz (1967), vê a tática e a estratégia como superpostas no tempo e no espaço, mas que, apesar disso, são diferentes. Sua distinção tem, portanto, um foco espaço-temporal. A tática é condicionada pelas pressões do momento, enquanto na estratégia o ritmo é mais lento. No domínio tático, podemos ver “pelo menos a metade do problema a olho nu”, enquanto no domínio estratégico “tudo tem que ser suposto e conjecturado” (Clausewitz, 1967, p. 201). Na tática, o espaço e o tempo são mais restritos e as ações possuem menor duração: “tempo e o espaço são rapidamente reduzidos ao seu mínimo absoluto”, enquanto a estratégia diz respeito a “grandes períodos de tempo e a grandes espaços” (Clausewitz, 1967, p. 243).³⁴

Para Michel de Certeau (1998, p. 102), a tática é a operação lance a lance, golpe a golpe, a depender das ocasiões, ou seja, trabalha nas oportunidades e requer alguma astúcia, numa “hábil utilização do tempo” e está inscrita nos fazeres cotidianos. Ele afirma:

As táticas são procedimentos que valem pela pertinência que dão ao tempo – às circunstâncias que o instante preciso de uma intervenção transforma em situação favorável, à rapidez de movimentos que mudam a organização do espaço, às relações entre momentos sucessivos de um “golpe”, aos cruzamentos possíveis de duração e ritmos heterogêneos etc. (Certeau, 1998, p. 102).

A execução de táticas envolve também um conjunto de técnicas. Um exemplo se dá no futebol, um jogo que envolve estratégias e táticas. O treinador concebe esquemas táticos que têm a ver com a disposição dos jogadores em campo, de modo a realizar a marcação dos adversários, defender o seu território dos ataques e conquistar espaços no terreno adversário para fazer a bola alcançar a meta. Ele o faz levando em conta, dentre outros fatores, as habilidades técnicas de cada um de seus jogadores. As técnicas são desenvolvidas, aprendidas e treinadas a partir

dessas habilidades e de fundamentos que compõem o jogo — o drible, o domínio, a marcação, o passe etc. Essa combinação lógica de vários fatores faz muita diferença no momento mesmo do embate entre os times.

Como podemos ver, enquanto a estratégia é mais voltada para o futuro, a tática é mais voltada para o presente ou, pelo menos, dirigida a um futuro imediato, no ritmo de ações e reações. Mas é importante também que pensemos no caráter teleológico da estratégia. Ainda que muitas vezes possamos conceber a estratégia em todas as suas nuances — e dela fazer derivar as nossas táticas, o fato de não fazermos isso previamente não impede que esteja implícita alguma estratégia, ou seja, uma visão de futuro, ainda que não totalmente formulada, sempre pode emergir quando nós — ou os outros que participam deste campo de transações — fazemos uma leitura acerca das forças e do ambiente e a projetamos na forma que define uma estratégia. Isso quer dizer que não há táticas “em absoluto” e isoladas de uma forma de pensamento-ação que as extrapolem em relação aos objetivos e aos valores onde essas coordenações fazem sentido. Os níveis estratégico e político das ações estão sempre pressupostos e podem ser acionados a qualquer momento. Este raciocínio é muito importante para o planejamento, porque mesmo quando trabalhamos com um baixo grau de formalização e tratamos de agir de modo mais pontual, imediato e reativo, não estamos isentos de um raciocínio coerente que justifique essas ações fora do seu próprio domínio no presente e, de outra parte, também não estamos livres de que os outros interpretem as nossas ações por estas outras camadas de sentido, enquadrando-as mais amplamente em favor de seus próprios interesses.

A dimensão técnico-instrumental

O nível tático é orientado pelos instrumentos e pelas técnicas implicadas no seu uso. Vale dizer, pelos diversos recursos disponíveis para realizar as ações. E, no caso da comunicação, há enorme variedade desses recursos. Há tempos a literatura de relações públicas cuida de inven-

tariá-los e classificá-los e eles acabam por dar materialidade à prática profissional. Um exemplo disso está embutido na ideia de técnicas e instrumentos de comunicação dirigida. Em tal concepção, que envolve uma comunicação segmentada segundo os públicos e a utilização de canais e veículos mais apropriados para cada segmento, particularizando as mensagens e os relacionamentos, costumava-se fazer uma classificação entre os instrumentos de comunicação dirigida oral, escrita, eletrônica e aproximativos (Fortes, 2003). Vê-se claramente que os três primeiros eram distinguidos pelo tipo de suporte, que gerava produtos distintos, em diferentes linguagens. Nem é preciso dizer que a introdução das novas tecnologias de informação e comunicação, com as convergências produzidas pela base digital, acarretou profundas mudanças no arsenal de instrumentos dos quais uma atividade de comunicação organizacional e de relações públicas pode dispor. Seja como for, são inúmeras as técnicas e os instrumentos que fazem o dia a dia da atividade das assessorias e consultorias e que vão sendo escolhidos e combinados para produzir os resultados esperados.

Cada um desses instrumentos, ou cada combinação deles, requer algum grau de planejamento. São feitos projetos de publicações institucionais, de identidade visual, informes, anúncios e peças publicitárias de todo tipo, em qualquer suporte; são concebidos e planejados sites na internet, perfis e canais em plataformas de mídias sociais; são preparados eventos institucionais e comerciais, internos e externos, bem como campanhas de promoção de vendas ou de imagem institucional; planeja-se o cerimonial e o protocolo para eventos oficiais; criam-se projetos com comunidades, programas estruturados de visitas. Para o relacionamento com a imprensa, são pensados e elaborados diversos produtos, como informes, *press-releases*, *press-kits* e notas oficiais, são preparados eventos de *media-training*, conferências de imprensa e entrevistas coletivas. Além disso, são pensadas e organizadas diversas atividades de doação e patrocínio (social, cultural e esportivo), de voluntariado, de participação em iniciativas setoriais privadas ou em programas do poder

público. Não é nossa intenção fazer uma lista exaustiva, senão dar uma ideia do repertório com que todo praticante lida cotidianamente nas atividades de relações públicas e de comunicação organizacional. Eles configuram serviços especializados, que podem ser executados como próprios ou terceirizados.

A dimensão estrutural

Lembramos que aqui tomamos como inspiração os diferentes níveis e camadas de planejamento e tomada de decisão na literatura bélica, desde a consideração de que o termo “estratégia” assumiu lugar proeminente no planejamento organizacional. Fazemos, porém, algumas adaptações no raciocínio, para manter um sentido coerente com as aplicações do planejamento (estratégico) aos processos de comunicação (estratégica) dos quais as relações públicas se incumbem. Tratar neste ponto do nível logístico em separado é apenas para destacar sua propriedade e importância para as práticas da comunicação nas organizações. A logística é um conjunto de atividades primordiais na condução da guerra, pois trata de planejar e prover as condições para a realização dos combates. Grosso modo, cuida de transportar as tropas e os suprimentos necessários (alimentos, armas, munições, equipamentos etc.). Para nosso propósito, entendemos aqui o nível logístico como sendo definidor de toda a estrutura necessária para a realização das atividades de comunicação.

A estrutura dos departamentos e assessorias de comunicação/relações públicas possui certos padrões genéricos, demandando recursos humanos e materiais específicos. Apesar desses padrões, há uma variedade de arranjos quanto à montagem dessas estruturas em termos de sua posição no organograma, sua autonomia e poderes de decisão e ação, de suas competências particulares, de seus equipamentos e, enfim, da sua participação nos esquemas de governança. Mas também essa estrutura, com suas respectivas competências e rotinas, é objeto de planejamento. Imaginemos que, no caso da criação de um departamento, onde ele não

existe: tudo precisa ser pensado, dentro das funcionalidades requeridas pela organização, como também de acordo com sua visão política da comunicação - que lhe concederá menos ou mais poder, demandará menos ou mais tarefas. É claro que entram em jogo os cálculos acerca dos custos dessas atividades. A comunicação é tida como um serviço especializado. Há sempre uma necessidade de ponderar em que medida os seus serviços serão prestados internamente, por equipe própria, em que medida se distribui também por outros setores da própria organização, se forma um só departamento ou vários (várias organizações, para lidar com a complexidade de cada dimensão da comunicação envolvida na sua governança optam por subdividi-la em órgãos para cuidar da comunicação interna, para a promoção e o marketing, para os públicos externos, para as relações interinstitucionais etc.). Há uma imensa variedade de serviços de comunicação que podem ser prestados por equipes de assessoria externa e agências, assim como por consultores. Essas decisões não são apenas pensadas e planejadas, mas negociadas todo o tempo.

É interessante notar que boa parte da literatura convencional da área trata das assessorias como função e menos como a estrutura em si. Porém, ao longo dos anos, veio crescendo uma preocupação com a montagem das estruturas e com inserção mais efetiva no organograma como área executiva e não apenas de assessoramento.³⁵ Este é um dilema muito comum e reflete disputas de poder internas e também do próprio campo de comunicação estratégica, mas é fato que em cada caso há vantagens e desvantagens de uma ou outra colocação no organograma. Seja como for, o modelo de excelência de James Grunig e colaboradores (Grunig, 2009) destaca como sendo fundamental a participação no nível da alta direção. Mesmo dentro de cada departamento ou assessoria, existe também uma divisão de trabalho e uma diferenciação funcional a ser levada em conta e planejada de acordo com a política organizacional e a produtividade que se espera.

Referências

- ACKOFF, Russell L. A concept of corporate planning. *Long Range Planning*, v. 3, n. 1, p. 2-8, 1970.
- ACKOFF, Russell L. The meaning of strategic planning. *McKinsey Quarterly*, Summer, 1966. p. 48-61.
- ANSOFF, Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*. v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine. Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada. *Revista Organicom*, v. 10, n. 18, p. 59-70, 2013.
- CERTEAU, Michel de. *A invenção do cotidiano*. Artes de fazer. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CLAUSEWITZ, Carl von. *Da guerra*. 1.ed. São Paulo: Martins Fontes, Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1979.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. *On War*. Trad. Michael Howard and Peter Paret. Princeton/EUA: Princeton University Press, 1967.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Construindo a visão da empresa. *HSM Management*, v. 2, n. 7, 1998. p. 32-47.
- DAFT, Richard L. *Organizações: teorias e projetos*. 11.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1978.
- DRUCKER, Peter F. *Práticas de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- FORTES, Waldyr G. *Relações Públicas*. Processo, funções, tecnologia e estratégias. 2.ed. São Paulo: Summus, 2003.

FOUCAULT, Michel. Como se exerce o poder? In: DREYFUS, Hubert; RABINOW, Paul. *Michel Foucault, uma trajetória filosófica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, p. 239-249, 1995.

FRANÇA, Fábio. Como construir relacionamentos corporativos eficazes. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas*. Teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2009. p. 235-258.

GRUNIG, James. Teoria geral de excelência em relações públicas. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas*. Teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2009. p. 35-70.

HARVEY, Andrew S. Os níveis da guerra como níveis de análise. *Military Review* – Edição Brasileira. v. 77, n. 1, 2022. p. 81-88.

HENRIQUES, Márcio S. *Comunicação e mobilização social na prática de polícia comunitária*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

HENRIQUES, Márcio S. Os públicos projetados: construções discursivas na proposição de experiências pelas organizações. In: HRENECHEN, Vanessa Cristina de A. T. (org.). *Ciências da Comunicação*. 1ed. Ponta Grossa/PR: Atena Editora, 2019. p. 297-307.

HENRIQUES, Márcio S.; SILVA, Daniel R. Influência indireta e estratégia: notas sobre o sistema de interinfluências e suas possibilidades para a comunicação organizacional. In: *Anais do 30.º Encontro Anual da Compós*. Campinas: Galoá, 2021. Disponível em: <https://proceedings.science/compos/compos-2021/trabalhos/influencia-indireta-e-estrategia-notas-sobre-o-sistema-de-interinfluencias-e-sua?lang=pt-br>. Acesso em: 02 jan. 2023.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3.ed. São Paulo: Summus, 2003.

MAINGUENEAU, Dominique. *Cenas de enunciação*. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MINTZBERG, Henry et al. *O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORIN, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, n. 57, p. 137-145, mar./abr. 1979.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. *Visão, valores e missão organizacional*. Construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SENGE, Peter M. *The fifth discipline*. The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday, 1994.

STEINER, George. *Strategic planning*. What every manager must know. New York: The Free Press, 1979.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND III, John E.; GAMBLE, John E. *Administração estratégica*. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Os treze capítulos originais. Trad. Nikko Bushidô. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Trad. Yuan Shibang. São Paulo: Cosimo, 2010.

CAPÍTULO 8

A pesquisa e o diagnóstico

Como postulamos desde o início, consideramos o planejamento uma forma de solução de problemas. E é uma forma processual, menos ou mais estruturada, menos ou mais formalizada. Entramos neste processo, portanto, a partir do reconhecimento de uma situação como problemática, admitindo que, por sua complexidade, precisamos aprofundar na compreensão de suas causas e dos dados e das variáveis que compõem o problema, além da necessidade de fazer prospecções acerca das possíveis alternativas e das consequências futuras de nossas intervenções. Quando falamos de pesquisa e diagnóstico no planejamento, referimo-nos a uma sequência lógica que nos leva a escrutinar de modo mais minucioso os problemas de comunicação que se apresentam. Margarida Kunsch (2003) advoga uma postura científica para o profissional, que deve se valer de métodos e técnicas usados na pesquisa científica em geral, e deve fazê-lo não só para ter mais elementos de análise das situações com as quais deve lidar, mas também para produzir justificação e legitimidade dessas análises na organização e perante os públicos e a sociedade.

A literatura de relações públicas incorporou vastamente essa proposição de que tanto pesquisas e auditorias são a base para o planejamento das ações de relações públicas em sua dimensão instrumental, tanto quanto precisam compor um programa de monitoramento e avaliação das ações. David Dozier (1992), em estudos que remontam à década de 1980 sobre os papéis que os profissionais de RP desempenhavam na prática corporativa, já apontava que, para além de inquéritos para compreender melhor os problemas de comunicação enfrentados, investigações científicas mais sistemáticas aparecem com o intuito de mensurar a disseminação (das mensagens, como o *clipping*, por exemplo) e o impacto efetivo das ações. Para Don Stacks e David Michaelson (2010), a própria adoção das pesquisas, das medições e avaliações foram uma espécie de salto evolutivo nas relações públicas, alçadas ao mesmo nível das atividades publicitárias e de marketing que assim já procediam e grandes agências de RP estadunidenses passaram a constituir departamentos próprios dedicados à investigação. Eles enfatizam ainda mais a pesquisa para mensurar os impactos e os resultados das ações de relações públicas. Sobre a avaliação em relações públicas trataremos em capítulo posterior. Por enquanto, vamos tratar da pesquisa como uma etapa importante para o planejamento, como meio para aprofundar no (re)conhecimento da situação problemática.

As relações públicas se desenvolveram como atividade especializada não somente por serem um esforço deliberado e planejado, mas, principalmente, pela crença de que essa planificação poderia ser aliçada em conhecimentos de base técnico-científica. Se os problemas básicos das relações públicas se referem ao ajustamento das atitudes das organizações e dos públicos no espaço público, a ideia é de que todos os aspectos que interferem nesse tipo de relacionamento podem ser de algum modo escrutinados e que este maior conhecimento sobre as variáveis (psicossociais e políticas) que interferem no comportamento da organização, dos públicos e das instituições de modo geral, confere maior segurança na tomada de decisões e maior sucesso na construção

da influência social. A base para uma visão técnica já aparecia naquilo que James Grunig e Todd Hunt (1984) chamavam de “modelo de informação pública” no desenvolvimento das relações públicas. A constituição de serviços especializados nas organizações para que pudessem lidar com os meios de comunicação, nos moldes como o proposto por Ivy Lee,¹ já denotava uma competência técnica para lidar com a gramática do jornalismo e o *modus operandi* da imprensa. Mas a base científica é tributária do desenvolvimento das ciências sociais e, muito especialmente, da área da psicologia social. Tanto é assim que, na escala evolutiva que Grunig e Hunt traçam, o modelo de duas mãos (*two-way model*) se desenvolve a partir de ideias como as de Edward Bernays, com suas teorias sobre propaganda e a formação de consensos na sociedade. A ênfase, para os autores, é numa “persuasão científica”. No dizer de James Grunig e Larissa Grunig (1992), o uso da pesquisa, neste caso, é para identificar mensagens com maior probabilidade de motivar ou persuadir o público, bem como para obter *feedback*. Essa perspectiva dos modelos reconhece que este, em especial, se baseia numa assimetria entre organização e públicos e causa efeitos desequilibrados e deveria ser superado por um modelo que, também em “duas mãos”, se configurasse como simétrico. Ambos os modelos “two-way” valorizam a pesquisa e a base científica, porém, no modelo assimétrico sua natureza é a da avaliação de comportamentos e atitudes e no simétrico estaria voltada a uma avaliação da compreensão mútua (Grunig; Hunt 1984; Grunig; Grunig, 1992). Consideramos hoje que essa divisão é bastante questionável e frágil e que, não obstante a visão normativa da excelência ser postulada em termos de simetria, o uso da pesquisa e dos meios técnicos segue sendo desequilibrada em favor das organizações e do poder institucional, não se verificando, na prática, uma diferenciação entre as atividades de relações públicas e propaganda.²

Opiniões e atitudes como objetos de pesquisa

Como base para o planejamento, a questão é: o que se precisa saber para compreender os problemas de relacionamento com os públicos? Um ponto central na perspectiva científica que foi construída para as RP é a *opinião*. Sendo relações públicas uma atividade que lida fundamentalmente com a influência social, verificar e interpretar as opiniões e as atitudes é a forma de acesso ao comportamento dos públicos frente às questões que envolvem os seus interesses, os da organização e os das instituições. O desenvolvimento de técnicas estatísticas para coleta e processamento das opiniões das pessoas foi fundamental para dotar a atividade desse *status* científico. Foi assim que as vagas referências a uma opinião pública ganharam materialidade. Até então, a categoria “opinião pública” carecia de meios e instrumentos confiáveis de aferição direta; as percepções, humores e tendências dos públicos era conhecida através de manifestações eventuais de grupos específicos (atos públicos, protestos), das intervenções urbanas, das artes, ou pelo que se refletia como opinião publicada – através da imprensa, de panfletos e de meios editoriais. As sondagens de opinião permitiam medir gostos e preferências e também os posicionamentos em questões controversas, o que se tornava bem útil não só para interpretar a evolução geral das questões públicas, quanto para escutar a opinião de segmentos específicos de público. É notória a contribuição neste domínio de George Gallup, que foi a um só tempo jornalista, sociólogo e estatístico. E também é notória a motivação desse desenvolvimento nos processos político-eleitorais, pela capacidade de prever com bom grau de confiança a vitória de candidatos a uma eleição. Gallup alçou a outra dimensão as relações entre cidadãos e seus representantes, na moderna democracia e, mais ainda, como observa Nikolas Rose (2008), coloca o público (e a opinião pública) como uma categoria específica, como algo a ser ouvido.

Ao mesmo tempo se desenvolveram outras técnicas importantes, como as psicométricas. Um exemplo foi a escala de Lickert, criada pelo

sociólogo e psicólogo Rensis Lickert (1932). Aplicada aos questionários (*surveys*) de pesquisas de opinião, essa escala pede aos respondentes que manifestem seu grau de concordância/discordância com uma afirmação. Ela tem o propósito de indicar e mensurar, para além da simples emissão de uma opinião, uma *atitude*, ou seja, uma certa tendência de posicionamento e de ação quanto às questões que são investigadas. Desta maneira, segundo Rose (2008), pode-se dizer que foi nos anos 1930 que a ciência da opinião foi validada, através da demonstração prática do valor e da utilidade das grandes amostras de opinião, tratadas sistematicamente por modelos matemáticos e estatísticos. As técnicas de pesquisa assim desenvolvidas viriam a ter grande impacto para todas as áreas e atividades humanas onde fosse útil a coleta de opiniões por amostragens de segmentos populacionais amplos e significativos, inclusive com rápida e intensa apropriação nos estudos mercadológicos.

O que entrou em cena, portanto, foi a análise comportamental dos públicos no processo de formação de uma opinião pública, ou seja, a possibilidade de coletar dados e opiniões e, com isso, buscar compreender as atitudes dos públicos frente às mais diversas situações. Em que pesem as limitações e os possíveis vieses desses inquéritos, é fato que elas se difundiram e são largamente utilizadas para a montagem de estratégias políticas e mercadológicas. Além de permitir visualizar gostos, preferências e opiniões, também trouxeram a possibilidade de apurar, por meio das opiniões expressas, a imagem e a reputação de uma organização, em particular. Sendo as opiniões uma espécie de moeda corrente do espaço público, compreende-se a importância que se dá ao seu monitoramento constante, principalmente para aquilatar o nível de aceitação das organizações, das instituições em geral e de suas políticas. É um caminho para conhecer os públicos e a imagem que eles fazem da organização num dado momento, seja pelas sondagens (*opinion polls*), seja por outros procedimentos metodológicos. E quais seriam estes procedimentos, portanto? Haveria uma metodologia própria para a pesquisa em relações públicas? A resposta é simples, e negativa. Há inúmeras

ras formas de investigação que os vários autores descrevem nos manuais mais conhecidos e utilizados, mas todas elas tendem a ganhar o seu rigor científico a partir da utilização de técnicas de pesquisa codificadas e aceitas nas ciências humanas e sociais, não como algo exclusivo do campo das relações públicas. Sejam quantitativas ou qualitativas, não chegam a constituir um campo próprio de procedimentos, portanto. Contudo, isso não isenta a atividade, na prática, de muitos dilemas acerca do enfoque dado à pesquisa. O maior deles, provavelmente o mais persistente, é o que contrapõe a observação e a intuição do praticante e suas abordagens informais às abordagens da administração científica. Essa tensão fundamental se reflete no valor que se dá, de um lado, ao *feeling* do profissional e, de outro, ao manejo de instrumentos formais e estruturados. Acreditamos que, em cada caso, os praticantes buscam um certo equilíbrio, ao negociar o poder interno de seus departamentos, inclusive o orçamento disponível, mas nunca abrindo mão totalmente do *feeling*, creditado à sua experiência, nem de meios menos formais de observação. Encontrar esse ponto de equilíbrio possível é uma parte importante das decisões sobre o processo de planejamento – por que planejar, como e, principalmente, o quanto se planeja, diante das circunstâncias.

Em termos práticos, ainda que não cuide de realizar estudos específicos, a atividade de relações públicas faz uso de vários tipos de pesquisa de outras áreas e realizadas em outros âmbitos de competência, com ou sem a sua participação nelas. Digamos que isso forma um corpo de dados secundários, quando são apropriadas para a realização de auditorias e diagnósticos de comunicação. Temos, por exemplo, as pesquisas de mercado e de clima organizacional, as pesquisas demográficas e psicossociográficas, as análises de conjuntura, dentre outras. Isso denota o quanto as atividades estruturadas de relações públicas requerem, dentro da perspectiva da racionalidade organizacional, uma produção de conhecimentos constante. Tal dimensão cognitiva é algo que de modo algum pode ser negligenciado quando se fala de estratégia e de planejamento estratégico. Como já vimos anteriormente, estas formulações de-

pendem de formas de leitura ambiental, tanto quanto do escrutínio das potencialidades e fragilidades da organização e dos atores de seu campo de relacionamentos. A problematização que se faz neste nível depende, pois, da obtenção de dados e da análise mais sistemática das variáveis implicadas nos cenários que são levados em conta.

O diagnóstico

É bastante convencional que a realização de pesquisas e auditorias de comunicação são realizadas em função de um diagnóstico. Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1996, p. 46), no Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação e Glossário de termos anglo-americanos, consigna o verbete diagnóstico como “método de levantamento e análise do desempenho de uma empresa ou instituição interna ou externamente, de modo a facilitar a tomada de decisões” e completa que “é uma das mais importantes atribuições de relações públicas”. Valéria de Castro Lopes e Vânia Penafieri (2016, p. 103) definem o diagnóstico como “processo de avaliação da realidade organizacional, realizado com o propósito de manter e ampliar as competências da organização, além de auxiliar na tomada de decisão”. O termo, comum no vocabulário médico, remete a alguns sentidos funcionais relevantes, dos quais destacamos dois: a) o de disfunção - trata-se de investigar e constatar o que não vai bem, o que não funciona, no sistema organizacional e b) o de finalização — chegar ao diagnóstico evoca o término dos esforços de investigação do problema, aceitando-se uma conclusão válida sobre os termos em que o problema é formulado e suficiente para que se possa visualizar as soluções/intervenções possíveis. Roberto Porto Simões (2001, p. 36) destaca este sentido do diagnóstico como “conclusão da análise de como se encontra a organização em face dos interesses de todos os seus públicos ou de um especificamente”, uma espécie de “síntese elucidativa” dos problemas.

O termo diagnóstico acaba por sugerir uma fase específica para o planejamento, sendo esta aquela na qual se deve recorrer à pesquisa. Por vezes alguns autores a situam mesmo antes do planejamento propriamente dito. Esta fase corresponde ao conhecimento do problema na maior profundidade possível, antes que se possa prover uma solução adequada. De outra parte, vamos também trabalhar adiante com a perspectiva de que a pesquisa não está confinada apenas a uma fase específica, percorrendo todo o processo de planejamento e, mais ainda, fazendo parte do cotidiano das assessorias e consultorias de comunicação. Como já adiantamos, também se faz pesquisa para o monitoramento e para a avaliação das ações. Também neste caso preferimos considerar que não há uma regra específica para isso. A lógica que envolve planejamento e pesquisa pode ser a de um processo contínuo, mas exigir, a depender da situação, momentos precisos de diagnóstico para tratar de problemas determinados. Também aqui podemos pensar na busca de um equilíbrio e na composição coerente entre o que se planeja em longo prazo e o que é preciso fazer para resolver questões emergentes no curto (ou curtíssimo) prazo.

As decisões em cada caso dependem, portanto, das condições para o planejamento, em termos de estrutura, de recursos, de negociações acerca do poder de decisão e ação, das interdependências funcionais nas ações que forem necessárias e das urgências nas intervenções. Este último ponto nos remete a uma reflexão adicional sobre a temporalidade do diagnóstico, neste conjunto de condições. Sendo a comunicação um processo dinâmico, seus problemas estão sempre acontecendo ou em vias de acontecer e ocorrem em movimentos bem próprios. Se tomamos uma extensão mais geral dos problemas, com uma visão estratégica a longo prazo, temos melhores condições temporais para realizar um conjunto de investigações, fazer diagnósticos mais complexos, contratar consultorias externas e preparar intervenções mais duráveis ao longo de um tempo maior. Porém, a urgência de muitos problemas exige interferência mais rápida e precisa, com uma delimitação particular do problema em certo momento. Nestes casos, é menos viável que

se tome tempo realizando investigações. Em analogia, assim se dá nos procedimentos médicos de urgência, onde é preciso chegar mais rapidamente a um diagnóstico ou, mesmo antes de uma certeza quanto ao problema, é requerida uma intervenção rápida para sanar uma crise, até mesmo para que, preservando as funções vitais, se ganhe tempo para trabalhar melhor nas causas e em outros fatores sistêmicos. Nestes casos, nota-se que não apenas o *feeling* profissional é importante, mas o acionamento de conhecimentos já codificados e que também, com frequência, são objetos de pesquisa acerca de recorrências e padrões nesses acontecimentos, algo que informa as ações a serem feitas. É assim que, em situações críticas, pequenos e rápidos exames já podem dar uma boa indicação sobre o problema e sobre o que se precisa fazer de imediato. Na chamada comunicação de crise, alguns desses padrões já são conhecidos e podem ser acionados de pronto, tão logo se dimensione o problema. Quando é assim, o campo problemático reduz-se de imediato às informações. São acionados mecanismos para obter informações rapidamente, para tratá-las e para emitir comunicados, esclarecimentos, através de notas públicas, boletins, falas oficiais, entrevistas coletivas, postagens em mídias sociais etc.

Exploração e análise

Para melhor compreensão do diagnóstico propomos, em termos didáticos, compreendê-lo em duas dimensões: *exploratória* e *analítica*. A dimensão exploratória compreende todo o levantamento de dados e informações que são relevantes para situar o problema em seu contexto e conhecer os elementos que estão envolvidos. Adotamos essa nomenclatura em correspondência a descrições correntes em manuais de métodos e técnicas de pesquisa científica, como a de Antônio Carlos Gil (1991, p. 45), para quem a pesquisa exploratória tem por fim “proporcionar maior familiaridade com o problema”. A exploração permite tornar a questão mais evidente, contextualizada e, com isso, permite

formular hipóteses e aprimorar as ideias. A mesma noção é trabalhada por Naresh Malhotra (2001, p. 106), cuja obra sobre pesquisa em marketing tem sido vastamente utilizada no Brasil. Segundo ele, a pesquisa exploratória é “um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. Sem queremos estipular modelos e regras, ao falar dessa dimensão no processo de diagnóstico desejamos tão somente enfatizar a importância de realizar estudos e levantamentos que possam dar a conhecer melhor o problema e suas circunstâncias, com ênfase nos aspectos institucionais relevantes que estão em jogo em cada situação. A dimensão de exploração mais básica diz respeito ao conhecimento do perfil, do histórico e do desempenho da organização, bem como da sua estrutura e das suas ações de comunicação. Kunsch (2003) refere-se a este ponto como *pesquisa institucional*, com várias recomendações sobre a coleta dessas informações. Ela considera este procedimento como um alicerce para a proposição de planos e programas de comunicação. Trata-se, na visão da autora, de

conhecer a organização como um todo, valendo-se de técnicas e instrumentos apropriados para chegar a uma análise completa da real situação organizacional, envolvendo os aspectos estruturais, administrativos, econômicos, políticos, sociais, históricos e os relacionados com os negócios, os sistemas de gestão e produção, os recursos humanos, os públicos, o sistema de comunicação etc. (Kunsch, 2003, p. 290).

Kunsch ainda distingue o procedimento que chama de “auditoria da comunicação organizacional”, que visa conhecer e problematizar criticamente a estrutura e o sistema de comunicação da organização, examinando, inclusive, “as produções comunicacionais de uma organização, seus símbolos, suas histórias, metáforas, e as falas do seu público interno” (Kunsch, 2003, p. 303).

As leituras sobre o ambiente político e econômico, o perfil da comunidade onde se insere a organização, a composição interna em todos os níveis, tudo isso é objeto de exploração, seja por meio de dados primários

(obtidos pelos próprios pesquisadores para a finalidade da pesquisa), seja por dados secundários (já coletados, tabulados ou mesmo analisados por meio de levantamentos e pesquisas de outrem). Desnecessário dizer da importância que assumem aqui os dados secundários referentes a estruturas e características funcionais, demográficas, mercadológicas, socioeconômicas etc., mas, em alguns casos, é necessário obter diretamente e organizar dados que não estiverem disponíveis em outros estudos.

Em suma, a dimensão exploratória é fundamental para aprofundar o conhecimento do contexto, das estruturas e formas de ação das organizações, bem como para melhor dimensionar e enquadrar os problemas que são percebidos e enunciados de partida. Como vimos anteriormente, é muito importante que se componha o campo problemático, buscando entender quais são os principais fatores que atuam nas situações que são colocadas em questão. A exploração tem, portanto, uma dimensão bem ampla, que expande o problema dentro de uma visão maior, como também uma mais restrita, que delimita o campo do problema e permite um aprofundamento. A compreensão desses dois elementos combinados é crucial para uma problematização mais efetiva. E essa efetividade deve convergir para a identificação das principais variáveis que serão postas em análise.

Então, o que de fato se coloca em análise num diagnóstico de relações públicas? Diríamos que as variáveis principais são a *imagem* e o *comportamento dos públicos*. Primeiro, devemos lembrar que essas duas variáveis são interdependentes, ou seja, o que interessa em termos de relações públicas é como uma interfere na outra reciprocamente. A premissa central é que ao fazermos a gestão da imagem estaremos influenciando os públicos e ao projetarmos uma experiência e promovermos o interesse dos públicos estaremos interferindo na imagem que fazem da organização. Tendo em vista essas variáveis, podemos expô-las a diversos tipos de análise, incluindo a análise estratégica. Cuidando de lembrarmos sempre desses aspectos reflexivos, vejamos como essa dimensão analítica opera.

Auditorias de imagem e opinião

O que se convencionou chamar de auditoria de imagem nas organizações envolve diversos modelos que podem ser combinados. Como já vimos, a imagem é o elemento fundamental que dá base de formação e sustentação da reputação. E ela tende a se materializar e fixar na marca da organização, que se converte num ativo intangível de qualquer organização. Uma análise cuidadosa dos elementos da marca é sempre útil. Em alguns casos, organizações podem ser avaliadas pelo seu nível de lembrança (*memorability*) na mente dos públicos, como nas pesquisas de Top of Mind. Além da lembrança, ela pode ser analisada segundo outros elementos concretos que a compõem, como os critérios lógicos que definem uma boa imagem de marca: a potência dos próprios significados a que remete (*meaningfulness*), o quanto é atraente e agradável (*likability*), o quanto seus elementos contribuem para o valor de marca em outros produtos ou novos mercados (*transferability*), seu potencial de renovação e adaptação ao longo do tempo, atualizada segundo mudanças de valores (*adaptability*) e o quanto ela é possível protegê-la legal e concorrencialmente (*protectability*) (Keller, 2013).

Todavia, os aspectos mais subjetivos do que as marcas efetivamente proveem precisam ser escrutinados através de pesquisas cujos dados permitam fazer uma leitura mais específica que relacione esses aspectos aos comportamentos reais ou potenciais dos públicos. E, como também já vimos, precisa considerar uma visão situacional para fazer uma leitura de como os públicos respondem em contextos mais específicos. O que liga os pontos, de fato, é a opinião. É através da expressão dos públicos em termos de opinião sobre a organização e sua marca que podemos não só verificar o tanto que a reconhecem, apreciam e estão dispostos a considerá-la, como também o modo como se posicionam em relação a ela em dada situação — isto é, nas possíveis controvérsias nas quais estes públicos estão implicados.

Sem dúvida, o melhor acesso que temos à impressão que as pessoas têm da organização e da marca é quando expressam isso na forma de opinião. A coleta de opiniões individuais, portanto, é uma base já consolidada através das sondagens. A realização e *surveys*, com suas técnicas estatísticas de aplicação e tratamento analítico seguem sendo fundamentais para este objetivo. Digamos que a pesquisa de opinião clássica é um método de pesquisa quantitativa voltado a captar, de forma sistemática, as percepções, atitudes, crenças e intenções de comportamento de um determinado grupo social. Em geral, seu objetivo é medir o “termômetro” da opinião dos cidadãos sobre temas como política, economia, comportamento de consumo, questões sociais, dentre outros. Seus procedimentos básicos envolvem a definição do universo ou grupo-alvo, a seleção de uma amostra desse universo levando em conta características demográficas, a elaboração de um questionário, a aplicação para a coleta de dados e o tratamento e análise desses dados, extraindo frequências e médias e fazendo cruzamentos entre eles. É um procedimento relativamente barato e rápido se a intenção é buscar as opiniões de uma população grande e dispersa. Pode fornecer uma mensuração mais objetiva e comparável, como também uma forma de monitoramento ao longo do tempo, compondo uma série histórica.

Em geral, esse tipo de sondagem conta com o trabalho especializado e multidisciplinar em empresas e institutos de pesquisa. Assim, assessorias e departamentos de comunicação com frequência demandam a contratação deste tipo de trabalho para a realização de seus planejamentos. Por outro lado, esta técnica pode trazer também problemas e desvantagens. Além de algum viés na amostragem definida, de eventual má formulação do instrumento de coleta e equívocos na aplicação, podem ocorrer também problemas nas formas como os respondentes interpretam a pergunta ou no modo como se dispõem a tratar as questões. O participante pode tender a responder do modo como seja visto como mais favorável e de acordo com o que ache mais correto, pode tender a concordar com afirmações apenas por simpatia, independentemente do

conteúdo, a evitar posições muito extremas etc. Podem, simplesmente, não compreender ou ter uma interpretação equivocada da questão apresentada. É evidente, portanto, que este tipo de pesquisa, por si só, não fornece garantias absolutas sobre a real imagem que os públicos fazem da organização no momento, mas fornecem um material que pode ser significativo. As boas práticas de pesquisa em RP apregoam há tempos a necessidade de compor o diagnóstico com várias técnicas e procedimentos diferentes e combinados. É comum combinar métodos quantitativos com diversas técnicas complementares — sobretudo qualitativas e de análise de dados “não estruturados”.³ Sem querer exaurir as inúmeras possibilidades, e fazer uma imersão detalhada em cada uma das técnicas, vejamos algumas das mais comuns:

- *Entrevistas em profundidade* – São conversas (*in-depth interview*), em geral semi-estruturadas, com um roteiro prévio. Envolve um diálogo individual e detalhado entre o entrevistador e o entrevistado, com o objetivo de explorar motivações, experiências, crenças e sentimentos de forma livre e flexível. Pode captar nuances emocionais e cognitivas.

- *Grupos focais* – Os *focus groups*, também referidos simplesmente como grupos de discussão, são uma técnica qualitativa de pesquisa em que um moderador conduz uma discussão organizada com um pequeno grupo de participantes (geralmente 6 a 12 pessoas) para explorar percepções, atitudes, motivações e comportamentos em relação a um tema específico. Diferente das entrevistas individuais, os grupos de foco podem ser uma situação laboratorial bem interessante para observar como as pessoas compartilham ou não as questões e os sentimentos e emoções que perpassam a formação coletiva. Assim, eles se prestam não só a dar a ver as representações que as pessoas participantes fazem acerca do objeto (instituição, organização,

produto ou pessoa), mas também um certo imaginário compartilhado e possíveis comportamentos associados coletivamente.

- *Observação* – Envolve imersão no ambiente de algum público para observar comportamentos reais, rituais e interações. A observação pode ser, eventualmente, participante, com inspiração em métodos etnográficos. No entanto, pode ocorrer apenas de forma sistemática, sem participação direta, onde se registram as impressões sobre o que foi observado. Esta é uma técnica onde se pode visualizar mais diretamente certos comportamentos dos públicos numa situação real, e não induzida ou simulada como nos grupos focais.

Até então nos referimos a métodos e técnicas que envolvem uma abordagem direta dos públicos, de modo a saber, pela sua expressão, que imagem fazem de uma instituição, organização, pessoa ou produto. No entanto, podemos também coletar ainda as mais diversas impressões de duas maneiras: as que são publicadas pela imprensa e por outras instituições e as que são manifestadas diretamente pelos públicos por meio das suas interações em espaços como as mídias sociais digitais.

Por muito tempo, a chamada “opinião publicada” a que tínhamos acesso era predominantemente aquela que circulava através dos veículos de imprensa. O crivo e a filtragem jornalística promoveram uma atenção especial à forma como as organizações e suas ações viravam notícia, com impacto favorável ou não a uma dada situação. Isso era notório nos primórdios da profissão de relações públicas, o que levou mesmo à criação dos serviços de imprensa. Logo, essas assessorias trataram também de investigar a imagem por meio da coleta do que a própria imprensa publicava, ou seja, uma atividade de *clipping* e uma análise detida de sua evolução poderia fornecer indícios de como a imagem projetada pela imprensa aos públicos naquele momento podia ser boa ou ruim, favorável ou desfavorável. É evidente que isso estava fundado na premissa de que a imprensa é formadora de públicos, exercendo sobre eles uma grande

influência. Além disso, uma boa compreensão situacional e das possíveis controvérsias também poderia contar com documentos institucionais publicados, como notas oficiais, relatórios e outros.

A partir da criação e popularização da internet, tornou-se necessário considerar que a publicação e a repercussão pública não estavam mais quase que totalmente na dependência dos veículos jornalísticos e de seus filtros e interesses específicos. As instituições e organizações e mesmo segmentos organizados dos públicos na sociedade civil ganharam meios de expressão e de publicação direta. Assim, se quisermos hoje pesquisar a imagem por meio do que se coloca publicamente disponível, teremos uma enorme variedade de dados a coletar, para além do tradicional *clipping* de veículos jornalísticos. E isso passou a ser facilitado por mecanismos de busca e ferramentas desenvolvidas que fazem uso até mesmo de algoritmos sofisticados e de recursos de inteligência artificial. Assim, as assessorias, se não fazem isso por conta própria, têm como contar com empresas que prestam o serviço de realizar a constante varredura de todas as manifestações públicas que envolvem a organização, organizá-las segundo critérios definidos e até mesmo analisá-las.

Mas este trabalho se complementa com outro aspecto importante que o mundo digital trouxe: a possibilidade de captar e analisar as expressões individuais, as opiniões manifestas em postagens e comentários em mídias sociais digitais. Essas redes sociais são um ambiente de conversação para os quais as opiniões convergem na atualidade. Para isso também existem ferramentas e serviços especializados que monitoram continua ou eventualmente as opiniões e as agregam, podendo até mesmo estratificá-las. A depender da dimensão da situação-problema e dos objetivos de planejamento, esse monitoramento já pode ser suficiente para fornecer um termômetro acerca da imagem percebida pelos públicos e auxiliar na composição de ações e tomadas de decisão. Mas são hoje importantes radares que conseguem captar possíveis crises com a opinião pública, praticamente em tempo real.

Assim como vimos em outras técnicas, também essa pode trazer dados que vão além da representação (da imagem) feita pelos públicos, permitindo observar tendências comportamentais dos públicos, em termos de ações e reações. Vamos tratar mais especificamente desses recursos de coleta e análise das redes sociais mais adiante. Essa grande e significativa mudança não é, no entanto, suficiente para tirar de cena as outras técnicas que se aplicam ao diagnóstico. Este monitoramento tão imediato é insuficiente quando precisamos compreender melhor tendências a longo prazo. Para isso os métodos tradicionais podem ajudar a dar profundidade e a captar movimentações mais estáveis e duráveis para além do frenesim das redes sociais.

A análise do comportamento

Procuramos explicar até agora que os variados métodos e técnicas de pesquisa permitem acessar menos ou mais aspectos de comportamento dos públicos. A mera coleta das opiniões, se analisadas em tendências e comparadas a situações conhecidas podem permitir inferências quanto ao tipo de comportamento de um ou outro segmento. Porém, outras técnicas como os grupos focais e a observação podem nos fazer contemplar mais diretamente alguns comportamentos na passagem do individual para o coletivo. Assim, o que nos parece mais importante para o efetivo diagnóstico é analisar alguns aspectos comportamentais que estão mais ligados à opinião e às atitudes, vendo como isso pode prover condições de ação efetiva. Ou seja, o que nos interessa mais de perto é o fato de que, a partir dos fenômenos de compartilhamento e agregação de opiniões, formam-se correntes e tendências e uma propensão à ação.

A essa propensão damos o nome de atitude. Nós a tomamos aqui na concepção de Gordon Allport (1935), para quem ela é um estado de preparação mental, organizado pela experiência, que exerce uma influência sobre as respostas do indivíduo a todos os objetos e situações com os quais se depara; são predisposições que orientam o comporta-

mento de uma pessoa em relação a diferentes estímulos⁴. Também nos apoiamos nos trabalhos de Martin Fishbein e Icek Ajzen, que seguem na mesma direção de considerar a atitude como uma disposição de resposta a uma situação (objeto, pessoa, instituição ou evento) e que costumam defini-la como um posicionamento ou localização que tem por base a avaliação e a afetação situacional (Fishbein; Ajzen, 1975; Ajzen, 2005). Ainda podemos considerar, de modo bem simples e empírico na prática das relações públicas, as atitudes são uma tomada de posição. Se olharmos em detalhes uma controvérsia, este sentido aparece em algum momento quando membros dos públicos se colocam em alguma posição relativa da disputa. Isso equivale a dizer que quanto mais convicta uma posição, maior a atitude. Corresponde até mesmo ao sentido trivial que damos ao termo, onde uma “pessoa de atitude” é aquela que assume posições decididas e firmes numa certa direção.

Quando falamos da formação e da movimentação dos públicos, não podemos dizer que estes sejam agrupamentos homogêneos. Seus membros podem diferir bastante quanto às suas convicções e à solidez de seu posicionamento numa questão. Então, quando analisamos do ponto de vista coletivo, o que realmente conseguimos ver é que esse agrupamento é um segmento que se expressa preponderantemente em certa direção, com menor ou maior firmeza ou pelo menos evidencia uma tendência mais clara. A atitude corresponde também, neste mesmo sentido, a uma postura. Olhando para a situação, portanto, somos capazes de avaliar como diferentes públicos se postam frente às questões controversas. Podemos entendê-los como sendo virtualmente aderentes, refratários ou indiferentes à posição da organização sobre essas mesmas questões.

Se a atitude pode ser considerada uma predisposição a agir em certa direção, não é que a tomada de posição, em si, já não seja uma forma de ação. Porém, quando pensamos nos públicos em suas formas mais mobilizadas, podemos ver que ações mais efetivas de engajamento e de aparecimento em público podem ocorrer por parte de grupos ativistas. Na periferia destes grupos gravitam públicos com distintos vínculos que dão suporte e legiti-

mação, mas que diferem muito em termos da sua propensão à ação mais efetiva. Em nosso entendimento, a única validade de fazermos essa distinção entre atitude e ação é para nos darmos conta de nuances em relação aos diferentes tipos e níveis de participação dos públicos.

Essa análise, seguramente, é totalmente interpretativa e feita a partir dos sinais de comportamento emitidos pelos públicos que conseguirmos captar através das antenas das técnicas que utilizamos, combinadas com outros sentimentos e inferências subjetivas (lembremos do *feeling* que já mencionamos antes). Ainda assim, essa leitura e interpretação não é feita no vácuo. Há conhecidos padrões de comportamento, isto é, esquemas de ação e reação individuais e coletivamente partilhados e que podem ser inventariados e atualizados. Mesmo que as opiniões e atitudes estejam sujeitas a todo tipo de influência e apesar das muitas incertezas e casualidades que incidem sobre os comportamentos, não deixamos de avaliar os públicos em cada momento quanto à dimensão e alcance dos seus comportamentos, com suas potenciais consequências e, principalmente, suas eventuais tendências em nível coletivo e na interação com outros públicos. Como vimos anteriormente, tudo isso condiz com a formulação de estratégias.

Outra chave para análise dos comportamentos dos públicos é a leitura do macroambiente, especialmente das dimensões culturais mais significativas. O conhecimento de padrões culturais que orientam a ação dos sujeitos é importante no nível individual, mas, mais ainda, contam muito sobre as suas formas de vivência em grupo, a formação de associações e os modos como encaram as questões da coletividade. Porém é necessário conectar essas leituras com práticas sociais efetivas dos sujeitos no cotidiano e estabelecer ligações com as suas formas de pensar e de se expressar.

Uma tendência importante neste sentido é a de identificar possíveis padrões psicossociais de comportamento, classificando os segmentos de público e/ou as pessoas dentro desses segmentos. Assim, um público idealizado emerge a partir de elementos descritores de suas atitudes e prováveis ações. Os níveis de ação grupal, no entanto, acabam por se basear

em certos tipos ideais de ação individual, ou seja, para cada segmento, é possível olhar para um modelo personificado dessa ação. Esse indivíduo típico, nos estudos psicossociográficos⁵, é chamado de “persona”. Trata-se de um perfil semifictício que representa aquele membro ideal do segmento. Essa ferramenta ajuda equipes de marketing, *design*, desenvolvimento de produto e comunicação a humanizar segmentos de público, alinhando estratégias às necessidades, motivações e objetivos reais dos usuários. Esta é uma forma de análise que pode ser feita a partir dos instrumentos que anteriormente descrevemos, como as entrevistas, os grupos focais e a observação, conjugada com dados demográficos, comportamentais, psicológicos e socioculturais. Portanto, além da evidente aplicação mercadológica desse tipo de análise, podemos destacar que ela ajuda a visualizar outros comportamentos que não apenas os de consumo, incluindo aqueles referentes à organização da sociabilidade cotidiana – os quais já vimos que interessam de perto às atividades de relações públicas, e também os dos domínios cultural, religioso e político.

Por exemplo, é comum que agências realizem agrupamentos de influenciadores digitais por segmentos definidos por perfis psicográficos de modo a dirigir-lhes campanhas e conteúdos específicos. Públicos jovens podem ser segmentados quanto às suas tendências a aderir a causas de justiça social ou ambiental. A preocupação com o engajamento social e com o ativismo, aliás, é muito presente quando as organizações se veem diante de conflitos e controvérsias socioambientais e por vezes apoiam-se em estudos deste tipo. Ainda que não sejam pesquisas contratadas pelas próprias organizações, várias investigações acadêmicas nesta direção fornecem subsídios para compreender algo do comportamento de certos públicos.

Mas vamos a um exemplo genérico: uma empresa vai expandir sua planta industrial, o que gera um conflito socioambiental. Em relação à comunidade do seu entorno, realiza um mapa de públicos específico e um diagnóstico. Os dados coletados em suas pesquisas são submetidos a uma análise psicossociográfica, que é sintetizada nas seguintes *personas*:

- O apoiador

- O indiferente
- O observador
- O ativista digital
- O militante de campo
- O defensor institucional

Para cada tipo de comportamento relevante nesta situação, a *persona* é composta por características típicas. Desta forma, por exemplo, o “militante de campo” pode ser descrito como sendo um indivíduo masculino, jovem de 21 anos, estudante do ensino superior, de classe média, morador da zona urbana semiperiférica da cidade. É comum que, a depender da profundidade da pesquisa, se agreguem também pequenas narrativas sobre o seu perfil, em termos de hábitos de vida e consumo, de cultura e lazer, de associação etc. Cabe, porém, uma advertência: ao caracterizarmos a *persona*, é importante considerar que ela será a representante de um segmento, mas de forma nenhuma corresponderá a toda a diversidade de características que aquele público encerra. O mais importante é, através deste perfil, dar a ver formas de identificação possíveis de outras pessoas com ela e, ao mesmo tempo, ajudar a pensar em termos de padrões coletivos de comportamento agregado. Este recurso, portanto, é apenas um meio analítico e suporte à interpretação e não um fim em si mesmo, como preditor de comportamentos. A nosso ver, não implica em nenhuma precisão, sendo, portanto, meramente especulativo, embora possa ter por base dados concretos obtidos em pesquisas com certo rigor ou alguns dados mais objetivos. Ao eleger o que consideramos “típico” neste caso, não escapamos de estereótipos, afinal. Estes são crenças ou imagens simplistas e generalizadas sobre um grupo de pessoas, objeto ou situação, que não refletem a complexidade e a diversidade real; são frequentemente baseados em preconceitos, experiências limitadas ou informações incompletas (Lippmann, 2008). Porém, este recurso à *persona* pode ser vantajoso no sentido de “humanizar” os dados que temos e pode, ainda

assim, nos fazer compreender os estereótipos com os quais os públicos e a opinião pública lidam o tempo todo.

A imagem sob a matriz de análise estratégica

Há vários elementos que servem como operadores para uma análise da imagem organizacional e da marca. Diríamos que os principais são a sua consistência nos diversos canais de comunicação e nos pontos de contato com os públicos, o seu poder de diferenciação, ou seja, de destacar-se em meio às demais, a relevância que possui junto aos públicos e seu potencial de lembrança na memória coletiva. Mas ao lado desses elementos mais gerais, já vimos que o ponto possivelmente mais crítico é a identificação de lacunas e divergências entre a imagem projetada e aquela que é efetivamente recebida e processada nos públicos. Uma forma de reunir tudo isso sob um pensamento estratégico é aplicar à matriz que analisa sob o ponto de vista das forças e fraquezas e das ameaças e oportunidades (SWOT).

As forças ou fraquezas geralmente se referem ao conhecimento e reconhecimento da marca, à reputação que já alcança, à presença pública por diversos meios, à eficiência dos processos de sua gestão e às definições estratégicas e táticas. Isso permite ver e pesar, por exemplo, fraquezas como o baixo grau de reconhecimento pelos públicos e deficiência de recursos financeiros destinados à comunicação e forças como uma boa equipe de comunicação e gestão dessa imagem, com estratégias claras e muito bem definidas e uma forte presença *online*.

De outra parte, as oportunidades e ameaças já servem para apontar possíveis linhas de ação. Podem levar em conta novos meios e canais de comunicação, grau de abertura a parcerias, mudanças nos negócios e na concorrência, temas emergentes no macroambiente, disponibilidade de recursos etc. Todos esses fatores, que em geral são relacionados à visibilidade pública, podem ser ameaças ou oportunidades, a depender da situação e de sua leitura. Assim, por exemplo, podemos ter em dado diagnóstico uma

avaliação de que novos canais de comunicação, parcerias com influenciadores, mudanças no mercado podem favorecer a imagem (oportunidades), enquanto concorrência intensa, mudanças na economia e nas regulamentações podem afetar a comunicação e a reputação (ameaças).

Big data e a análise de redes sociais no diagnóstico de relações públicas

Big data refere-se a conjuntos de dados extremamente grandes e complexos que não podem ser gerenciados, processados ou analisados por métodos tradicionais de processamento de dados. O conceito é frequentemente descrito pelos “3 vês”: a) Volume - a quantidade massiva de dados gerados a cada momento; b) Variedade - a diversidade de tipos de dados, incluindo dados estruturados, semiestruturados e não estruturados e c) Velocidade - a rapidez com que esses dados são gerados e precisam ser processados (Laney et al., 2001).

A grande mudança tecnológica nos sistemas de informação e nos meios de comunicação de base telemática e digital propiciou a coleta desse conjunto massivo de dados, estruturados e não estruturados, que organizações podem trazer de diversas fontes, como por exemplo sistemas de relacionamento com clientes/consumidores, redes sociais, transações financeiras e interações em *call centers*. A partir desses dados, é possível extrair *insights* para aprimorar processos de comunicação interna e externa, permitindo informar de modo rápido tomadas de decisão estratégicas. Também proporciona o monitoramento contínuo da imagem e da reputação da marca em mídias sociais, blogs e fóruns. Desde cedo isso foi visto como vantagem competitiva e a contribuição da ciência de dados se incorporou aos sistemas de tomada de decisão, na perspectiva de uma “inteligência organizacional”⁶ (Fawcett; Foster, 2018), com ampla aplicação nos negócios (Davenport, 2014).

Várias ferramentas podem extrair e organizar tanto dados de perfil quanto os mais diversos tipos de menção e expressão de opiniões. Além dos dados que as próprias organizações obtêm na sua relação direta com

os públicos, elas também se servem de serviços de coleta ou mesmo da compra de dados que estão reunidos, organizados e disponíveis em plataformas de interação digital, potencialmente classificados pelos mais diversos critérios. Essas plataformas não apenas coletam e armazenam dados de perfil e comportamentais, como também os analisam. Isso se torna disponível para anunciantes que desejam direcionar publicidade para usuários específicos com base em seus interesses, comportamento e perfil (Safko; Brake, 2010). Desnecessário dizer que a existência e a possibilidade de comercialização e uso de dados e metadados⁷ potencializou as práticas de comunicação dirigida e mesmo de segmentação de públicos – a tal ponto que hoje podemos falar de uma microsegmentação.⁸

Ainda neste terreno das ciências de dados, de forma mais específica, as mídias sociais digitais são capazes de prover um conjunto de técnicas para estudar as relações (ligações) entre entidades (atores). Essas entidades podem ser pessoas, grupos, organizações, computadores, páginas da *web*, entre outros. São os métodos de análise de redes sociais (*social network analysis*). Em vez de focar apenas nas características individuais de cada ator, a SNA concentra-se na estrutura e nos padrões de conexões que emergem entre eles. Como forma de mapeamento de estruturas sociais ela busca visualizar como atores se conectam e como as conexões se organizam em comunidades ou subgrupos. Assim, contempla a lógica e a dinâmica que descrevemos sobre os públicos, sua formação e movimentação. Podemos considerar que a emergência das mídias sociais digitais, ao formar essas redes de atores conectados passou a prover formas de visualização precisas dessas conexões e da rede de interações que se formam, bem como fornece um modelo gráfico aos diversos fluxos. Isso se dá pela possibilidade de mostrar os atores centrais e as áreas periféricas, as conexões entre grupos, as rotas de informação e, conseqüentemente, de mapear zonas de influência e papéis estratégicos de atores e grupos em dado momento e situação (Marteleto, 2001; Souza; Quandt, 2008; Recuero, 2017).⁹

Pela primeira vez estamos diante de uma possibilidade de representação concreta dessa dinâmica, permitindo, inclusive, evidenciar como uma informação, verdadeira ou falsa, se propaga — onde ela começa, por quem, e por quais rotas chega ao grande público bem como medir quanto tempo leva para um tema “viralizar” e qual o seu alcance efetivo em diferentes segmentos da rede. Além de mostrar os influenciadores e formadores de opinião, é possível detectar comunidades ou “bolhas” (*clusters*), que agrupam atores em sub-redes fortemente conectadas e, eventualmente, quantificar o grau de isolamento dessas bolhas, o que revela uma tendência à polarização de opiniões.

É evidente, portanto, a sua utilidade no âmbito dos estudos sobre opinião pública, no contexto de controvérsias nas quais os diversos posicionamentos podem ser localizados e dimensionados. Alia um maior conhecimento sobre os temas relevantes correntes no espaço público a um conhecimento mais profundo sobre o comportamento dos públicos e a formação de correntes de opinião, uma vez que ela ajuda a enxergar não apenas o que as pessoas pensam, mas como suas ideias se formam, se disseminam e se reforçam dentro de estruturas de relacionamento no meio digital. O uso de *big data* e da SNA nas relações públicas e no marketing sem dúvida possibilitou monitorar a opinião e a ação dos públicos em tempo real. Com isso, auxilia nos processos de diagnóstico quando fornece, sob um olhar longitudinal, mudanças e tendências e permitem captar antecipadamente possíveis crises ou conflitos. Também servem para mapear os fluxos de informação no complexo ambiente de interação social que se dá a ver pela internet e as múltiplas formas e graus de engajamento dos públicos em questões relevantes para a organização. Com isso, converteu-se rapidamente numa forma econômica e prática de monitorar, avaliar e diagnosticar. Apesar disso, é importante ressaltar mais uma vez que os métodos e técnicas tradicionais que elencamos continuam sendo de grande relevância para a compreensão do comportamento dos públicos e para aprofundar em questões especí-

ficas de imagem e reputação. E ajudam a refinar a leitura dos dados e a produção de uma interpretação mais subjetiva.

Limites da pesquisa e possibilidades de generalização

Precisamos estar atentos às limitações próprias das técnicas científicas de pesquisa. Técnicas como o *survey*, pela padronização dos questionários, podem deixar escapar sutilezas ou nuances bem específicas no que se refere à opinião e à imagem, mas também na própria análise e interpretação. Além do problema das taxas de retorno e viés na composição da amostra, sempre há o risco de os participantes ajustarem sua resposta de modo a agradar ao aplicador. Vemos que, para subsidiar o diagnóstico em certas situações, enquetes menos rigorosas podem ser úteis pelo menos para captar alguns indícios importantes sobre o posicionamento dos públicos. De outra parte, estudos qualitativos possuem, evidentemente, possibilidades mais limitadas de extrapolação e generalização dos achados e, quando realizados em forma e ambiente controlados, como os grupos focais, podem não refletir toda a dinamicidade das interações na vida real. Mesmo a mineração de dados e a análise de redes sociais são sempre representações que não escapam de imprecisões. Devemos levar em conta que a atividade de mapear redes exige softwares especializados e uma capacidade alta de processamento de dados. Fazer isso com redes muito grandes, portanto, tem um alto custo.

Uma questão sempre fundamental a ser respondida é de até onde devemos ir no diagnóstico. Embora muitas descrições de boas práticas afirmem a importância de usar o máximo possível esses procedimentos, vemos que em muitas circunstâncias, senão na maioria delas, isso é praticamente inviável. Devido às dinâmicas das assessorias e departamentos de comunicação, frequentemente sobrecarregados com demandas pontuais, sabemos que o diagnóstico, muitas vezes, é o aspecto mais sacrificado do processo de planejamento. Também porque um diagnóstico requer tempo e recursos financeiros para sua execução nestes termos ideais.

Numa visão mais realista, no entanto, podemos dizer que muitas vezes a proposta de diagnóstico pode estar exagerada em relação às situações problemáticas nas quais se deseja intervir. Formas mais amplas de pesquisa, em geral, costumam ser requeridas para contextos onde se requer a formulação de planos mais amplos, mais gerais e de prazo mais longo. As grandes organizações costumam fazer isso eventualmente recorrendo a consultorias terceirizadas, inclusive como forma de preservar sua própria estrutura de comunicação para seguir com suas rotinas e demandas e evitar que a própria pesquisa seja enviesada por uma visão interna já muito alinhada e consolidada com os discursos organizacionais e uma visão dos públicos já carregada de preconceções ou estereótipos.

Os recursos de pesquisa, se trabalhados de forma razoável e adequada à realidade da organização podem ser importantes meios de escuta. Scott Cutlip, Allen Center e Glen Broom (1999, p. 344, tradução nossa)¹⁰ afirmam que “as relações públicas eficazes começam com a escuta, o que requer abertura e esforço sistemático”. Esta não deve ser uma atividade passiva, mas um esforço estruturado, sistemático e contínuo, exigindo dos profissionais abertura a novas informações, num processo de comunicação bidirecional (Grunig; Grunig, 1992; Macnamara, 2015). Isso reforça a ideia de que o diagnóstico, antes de tudo, é o principal ponto de abertura para os públicos.

O ciclo diagnóstico/avaliação

Todas as considerações metodológicas que aqui fizemos sobre o diagnóstico também se aplica aos processos de monitoramento e avaliação. Apesar de os manuais sobre elaboração de planos e projetos colocarem o diagnóstico e a avaliação separados, como início e fim do processo, respectivamente, quando tratamos de forma mais abrangente e postulamos o planejamento como atividade contínua faz sentido pensarmos que eles se mesclam. Avaliar e monitorar são tarefas continuamente descritas na literatura de relações públicas como *feedback*. Este retorno em termos de

respostas dos públicos costuma ser colocado como sendo elemento de retroalimentação permanente. As possibilidades de obter *feedbacks* praticamente em tempo real, pelos mecanismos que já expusemos, facilita, portanto, a realização de um monitoramento constante, de tal forma que as ações, como campanhas de comunicação, podem ser a qualquer momento ajustadas, com muita rapidez. Sendo assim, não faz sentido traçarmos uma distinção estrita entre diagnóstico e avaliação.

Ainda que, por necessidade prática, sejamos premidos a destacar linearmente uma verificação inicial e outra final, de modo a obter a comparação entre estágios temporalmente delimitados, precisaremos, em termos de pesquisa, utilizar os mesmos instrumentos e, em casos de quantificação, as mesmas métricas, de modo a apurar o sucesso de objetivos e, principalmente, das metas que traçamos. Mas também temos que considerar que esta avaliação, pontualmente marcada, torna-se objeto de novas problematizações e se torna elemento de diagnóstico para planejar ações seguintes.

Vamos tratar da avaliação de modo mais específico em outro capítulo, porém, queremos deixar assinalado este entendimento de que os métodos e técnicas de pesquisa aqui apontados são, na prática, os mesmos, o que nos faz pensar que as auditorias de opinião e imagem e o constante escrutínio do comportamento dos públicos se dá, com efeito, por meio de um ciclo que envolve diagnóstico e avaliação. Se quisermos, podemos considerá-los parte da chamada inteligência organizacional (Fawcett; Foster, 2018) e, em coerência com uma visão sistêmica, eles são a parte que mais se refere à dimensão cognitiva de qualquer organização.¹¹

Os problemas éticos

De modo geral, a pressão por transparência e prestação de contas, sobretudo em ambientes de intensa exposição midiática e nas redes sociais, estabelece limites claros para qualquer tentativa de manipulação sem comprometer a confiança dos públicos. Como já expusemos, prá-

ticas de gestão de imagem que omitem informações relevantes ou induzem a interpretações equivocadas podem ultrapassar fronteiras éticas e até mesmo violar normas legais. No que tange ao diagnóstico, a realização de qualquer pesquisa envolve uma dimensão ética intrínseca. Devemos considerar que sua própria realização, para este fim, já é uma *ação com os públicos*. Isso porque os desperta para situações e problemas relevantes e interfere de algum modo em dinâmicas coletivas nas quais estes públicos estão engajados. Assim, o consentimento dos públicos em participar de procedimentos que precisam abordar as pessoas individual ou coletivamente é um elemento essencial a considerar. Embora possam ser aplicados de forma disfarçada, ou mesmo de modo experimental, como muitas técnicas desenvolvidas ao longo do tempo pela psicologia social, preferimos descartar essas opções em favor de procedimentos transparentes, onde as intenções não estejam mascaradas, obtendo, assim, a aquiescência e a colaboração dos públicos. Acreditamos que a complementaridade de procedimentos, aliada a uma escuta aberta e permanente seja suficiente para tratar das problemáticas de relações públicas, expandir o diagnóstico e apontar para soluções viáveis.

É fato que é possível obter maior transparência na aplicação dos procedimentos que nos seus resultados e no uso da pesquisa para o planejamento. Afinal, o componente estratégico tende a manter reservados os resultados, especialmente os mais significativos quanto à imagem e ao comportamento dos públicos. Assim, o que se costuma abrir ao conhecimento público sobre os diagnósticos de relações públicas é, quando ocorre, uma ínfima parte dos resultados ou, ainda, apenas um pouco mais expandido, num relato de caso *a posteriori*, quando o plano for bem sucedido. Estas são, portanto, discussões éticas fundamentais que, numa perspectiva crítica das relações públicas, precisam ser feitas.

Referências

AJZEN, Icek. *Attitudes, personality and behaviour*. Berkshire, UK. Open university press/McGraw-Hill Education, 2005.

ALLPORT, Gordon W. Attitudes. In: MURCHISON, Carl. (org.). *Handbook of social psychology*. v. 2, Worcester, USA: Clark University Press, 1935. p. 798-844.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Dicionário Profissional de Relações Públicas e Glossário de termos anglo-americanos*. São Paulo: Summus, 1996.

CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. *Effective Public Relations*. 8. ed. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall, 1999.

DAVENPORT, Thomas. *Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Boston, USA: Harvard Business Review Press, 2014.

DOZIER, David M. The organizational roles of communications and public relations practitioners. In: GRUNIG, James E. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale/New Jersey (EUA): Lawrence Erlbaum Associates, 1992. p. 327-355.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; SUGAHARA, Cibele R. Planejamento estratégico empresarial: Proposta de um sistema de inteligência organizacional e competitiva. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 12, p. 193-216, 2014.

FAWCETT, Tom; FOSTER, Provost. *Data Science para Negócios: O que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

FISHBEIN, Martin; AJZEN, Icek. *Belief, attitude, intention and behaviour*. An introduction to theory and research. Reading, USA: Addison-Wesley, 1975.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Pesquisa institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas*. São Paulo: Loyola, 1990.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas. 1991.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. New York (EUA): Rinehart & Winston, 1984.

GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A. Models of Public Relations and Communication. In: GRUNIG, James E. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale/New Jersey (EUA): Lawrence Erlbaum Associates, 1992. p. 285-325.

HENRIQUES, Márcio S. Relações públicas: o futuro da atividade é o futuro da profissão? *Revista Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 128-133, 2009.

KELLER, Kevin L. *Strategic Brand Management*. Building, measuring, and managing brand equity. 4.ed. Essex/UK: Pearson, 2013.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LANEY, Doug et al. 3D data management: Controlling data volume, velocity and variety. *META group research note*, v. 6, n. 70, 2001.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. *Archives in Psychology*, 140, p. 1-55, 1932.

LIPPMANN, Walter. *Opinião Pública*. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

LOPES, Valéria de C.; PENAFIERI, Vânia. Diagnósticos organizacionais: a contribuição da pesquisa em relações públicas. *Revista Organicom*. v. 13, n. 25, p.101-115, 2016.

MACNAMARA, Jim. The work and “architecture of listening”: Requisites for ethical organisation-public communication. *Ethical Space*, v. 12, n. 2, p. 29-37, 2015.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALINI, Fábio. Um método perspectivista de análise de redes sociais: cartografando topologias e temporalidades em rede. *Anais do XXV Encontro Anual da Compós*, Universidade Federal de Goiás, Goiânia. Junho de 2016. Disponível em: http://www.labic.net/wp-content/uploads/2016/06/compos_Malini_2016.pdf. Acesso em: 18 jan 2025.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais -aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da informação*, v. 30, p. 71-81, 2001.

RECUERO, Raquel. *Introdução à análise de redes sociais* on line. Salvador: EdUfba, 2017.

ROSE, Nikolas. Psicologia como uma ciência social. *Psicologia & Sociedade*, v. 20, n. 2, p. 155-164, 2008.

SAFKO, Lon; BRAKE, David K. *A Bíblia da Mídia Social*. Táticas, Ferramentas e Estratégias Para Construir e Transformar Negócios. São Paulo: Editora Blucher, 2010.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

SOUZA, Queila R.; QUANDT, Carlos O. Metodologia de Análise de Redes Sociais. In: DUARTE, Fábio; SOUA, Queila R.; QUANDT, Carlos O. (orgs.). *O Tempo das Redes*. São Paulo: Perspectiva, 2008. p. 31-63.

STACKS, Don W.; MICHAELSON, David. *A Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement, and Evaluation*. New York (EUA): Business Expert Press, 2010.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

CAPÍTULO 9

A composição das ações

A concepção geral de planejamento envolve uma tomada de decisão informada. Isso quer dizer que uma vez detectado o problema, sua compreensão é aprofundada num diagnóstico e o planejamento propriamente dito se refere às possíveis soluções — conceber as ações que serão executadas. O seu ponto-chave, portanto, é a decisão de colocar em marcha certas ações de maneira coordenada e articulada específica — estas ações e não outras. A decisão se dá entre alternativas, considerando até a possibilidade de não agir sobre a situação-problema ou pelo menos naquele momento.

O plano é, de início, o próprio instrumento para subsidiar a decisão de agir numa situação. Dando forma ao problema, por meio de um diagnóstico, abrem-se várias ideias de ação/intervenção. Todo diagnóstico se complementa com um prognóstico. Começemos, portanto, com essa moção, que faz a ponte entre o problema e a composição das ações propriamente ditas. Na sequência, veremos como se definem as unidades de ação e como elas se compõem e articulam de modo coeso e coerente.

O prognóstico

Um prognóstico é uma previsão ou predição do resultado ou evolução de uma situação ou condição, com base em informações e dados disponíveis. Aqui não hesitaremos em recorrer novamente à metáfora médica, já presente no termo diagnóstico. Em medicina, o prognóstico é uma avaliação da probabilidade de recuperação ou evolução de uma doença ou condição de saúde, considerando fatores como a gravidade da doença, a eficácia do tratamento e a resposta do paciente ao tratamento.

Embora este termo não faça parte do jargão da prática dos comunicadores, ele é importante para o nosso raciocínio. De forma análoga, o planejamento da comunicação sempre prevê uma intervenção em situações, de modo a alterar certas condições da realidade. Em nosso caso, a centralidade é na alteração das percepções dos públicos e da imagem organizacional, visando mudanças de comportamentos e formas de relacionamento entre eles e a organização. O prognóstico é sempre um exercício hipotético que fazemos ao pensarmos nas ações com as quais podemos intervir e seus possíveis desdobramentos. Diante da situação, portanto, mentalmente antecipamos as ações, tentando visualizar alguns elementos relevantes, todos encadeados, para que façamos as escolhas:

- *Temporalidade* - o tempo que leva para execução e para produção de seus efeitos, em relação ao tempo de progressão do problema.
- *Viabilidade* - a existência das condições operacionais necessárias à execução.
- *Riscos* - possíveis ou prováveis desdobramentos da ação, uma vez executada, que podem causar outros problemas ou efeitos não desejados.
- *Custo-benefício* - a relação de eficiência, ou seja, se alcança os objetivos a um custo razoável em comparação a outras alternativas.

Neste momento também é importante a visão política e estratégica. A primeira para fazer coerência com os princípios político-filosóficos e com preceitos éticos — remetendo à missão, visão e valores, portanto. A segunda, para ser condizente com as condições do ambiente e com objetivos de longo prazo. Isso se materializa em certas diretrizes estratégicas, mais genéricas, ou seja, não são ainda as ações, em si, mas algumas linhas-mestras que orientam essa ação de acordo com essas visões mais amplas. As diretrizes servem, portanto, como critério para definir algumas opções de ação como aceitáveis ou não. Curiosamente, um termo usual em língua inglesa para designar o prognóstico é *projection*. No contexto de planejamento, *projection* refere-se a uma estimativa ou previsão sobre o futuro baseada em informações atuais. É uma ferramenta usada para antecipar resultados futuros e tomar decisões informadas. Por exemplo, uma projeção de vendas pode ajudar uma empresa a planejar sua produção e estratégias de marketing. Essa ideia de antecipação, criando uma antevisão das possíveis consequências e desdobramentos de uma ação hipotética é a base de sentido do termo projeto, uma das designações convencionais para os planos, como veremos adiante.

O foco nos objetivos

O planejamento no contexto organizacional, ao passar de um processo informal e reativo a uma abordagem estruturada¹, deu grande ênfase à centralidade dos objetivos, que precisam ser claros e bem definidos. O desenvolvimento de uma visão estratégica potencializou ainda mais essa centralidade, dada a necessidade de conectar objetivos de longo e de curto prazo e de verificar constantemente o sucesso desses objetivos e o necessário alinhamento e comprometimento de todos os níveis hierárquicos. A necessidade mais estrita de apuração dos resultados demandou cada vez mais o desdobramento dos objetivos em metas quantificáveis. Assim o que se verificou nessa evolução foi a expansão de um modelo de gestão como um sistema bem integrado capaz de

definir, monitorar e rever objetivos e metas. Novamente aqui vemos a grande influência de Peter Drucker (2003),² que popularizou o modelo de Administração por Objetivos (APO).³ A ideia central é que, ao alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa, a organização como um todo se torna mais eficiente e focada. De modo específico, cada gerente e colaborador deve ter metas claras a alcançar, ligadas à estratégia corporativa e o progresso em direção aos objetivos é monitorado regularmente, permitindo ajustes conforme necessário.

George Doran (1981), mais adiante, introduziria o conceito de “Objetivos SMART”, definindo cinco critérios para a composição de metas e objetivos organizacionais: **Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound** (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais). Essa abordagem tinha em vista garantir que os objetivos fossem bem estruturados e pudessem ser alcançados dentro de um prazo determinado. Estes critérios de algum modo se fixaram tanto para nortear a concepção das ações como para disseminar as decisões por todo o corpo organizacional e, ainda mais, para orientar os sistemas de apuração de resultados e avaliação de desempenho⁴. Diríamos, então, que os objetivos se tornaram uma unidade básica do planejamento nas organizações.

Assim como se deu de forma geral na prática do planejamento, também os setores de comunicação tomaram para si estes princípios para a geração e execução de seus planos específicos. É possível notar em toda a literatura de relações públicas e de comunicação corporativa o reflexo desses mesmos princípios quando se trata de dizer como os objetivos devem ser definidos. Paul Argenti (2015), por exemplo, apregoa que os objetivos de comunicação precisam ser específicos e claros, devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização como um todo, garantindo que a comunicação coadune com a missão e visão, devem ser mensuráveis, permitindo que a empresa avalie o sucesso das suas iniciativas de comunicação e faça ajustes conforme necessário e acrescenta que precisam ser flexíveis o suficiente para se adaptar a mudanças ambientais.

É bom lembrar que os objetivos mais gerais da comunicação organizacional e das relações públicas estão sempre voltados para regular a visibilidade, influenciar os públicos e a opinião pública, construir, proteger e manter a imagem e a reputação e fortalecer o relacionamento com os públicos e com as instituições. Grosso modo, derivam deles os diversos objetivos específicos para os quais as ações serão concebidas. Podemos dizer que é realista pensarmos que esses objetivos dependem de alguns fatores em função dos quais conceberemos as ações. De forma lógica, em primeiro lugar, está o diagnóstico e a análise da situação, tendo em conta também os meios e canais de comunicação, os recursos disponíveis e os prazos. Mas, como lembra Margarida Kunsch (2003), os objetivos de comunicação devem refletir tanto os interesses da organização quanto os de seus públicos. Assim, se os primeiros fatores têm a ver com a objetividade e a racionalidade organizacional, a introdução dos interesses dos públicos implica um preceito ético, que evoca um papel mediador atribuído às relações públicas. Neste aspecto residem, aliás, os maiores dilemas que estão no cerne da atividade de RP, relativos aos conflitos entre interesses públicos e privados.

Queremos também ressaltar que, desdobrando-se desses objetivos gerais da atividade comunicacional, cada unidade de ação ou conjunto de unidades de ação precisa definir e declarar seus propósitos. Então, no nível de uma ação isolada, são requeridos objetivos mais específicos, na forma de metas. Conjuntos de ações enfileiradas e articuladas num programa tendem a ser um pouco menos específicos. Planos gerais ou políticas expressam objetivos mais gerais. Essa gradação entre objetivos gerais e específicos não é fixa e deve variar de modo a fazer coerência entre as unidades mínimas de ação e as construções mais amplas nas quais elas estão inseridas e devem fazer sentido. Assim também funciona o raciocínio quanto ao prazo dos efeitos e resultados. Os objetivos estratégicos (de longo prazo), tendem a ser descritos de modo mais genérico, enquanto os de menor prazo, táticos, como metas, sendo estas últimas mais suscetíveis à quantificação e mensuração, dentro de uma

temporalidade mais estrita. Como exemplo, a figura 11 ilustra como podemos conceber “camadas” de objetivos, dos mais gerais aos mais específicos.

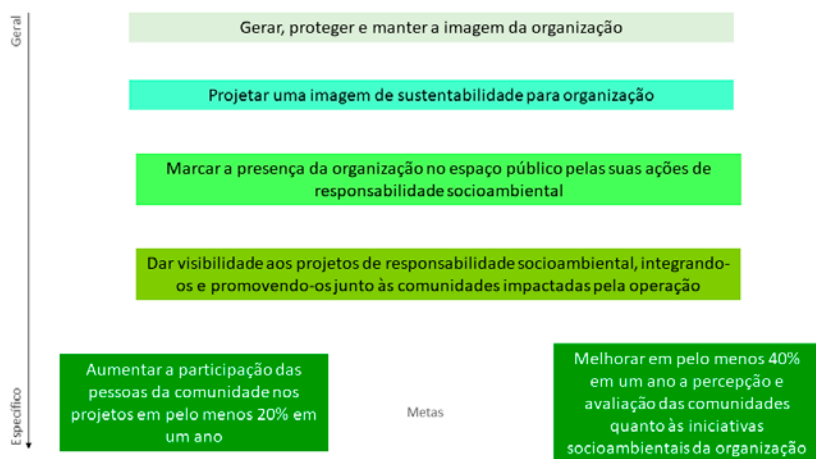


Figura 11: O encadeamento lógico dos objetivos

Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

No exemplo, temos um objetivo genérico da política de comunicação da organização, dele se desdobrando um objetivo que caracteriza uma diretriz estratégica de dar a ela uma imagem de sustentabilidade. A partir disso, define-se por marcar a organização pelas suas ações de responsabilidade socioambiental. Mais especificamente, isso pode ser obtido através da visibilidade dos projetos que ela realiza junto às comunidades que são afetadas diretamente por sua operação. Daí se estabelecem dois propósitos bem mais estritos, que são objetivos já na forma de metas. Isso mostra uma expectativa concreta e mensurável de resultados em termos de relacionamentos com esse público, eleito como prioritário. Mas precisamos advertir que este exemplo singelo é apenas para a compreensão do raciocínio em termos do encadeamento lógico dos objetivos num processo de planejamento. As camadas poderão ser

tantas quanto a complexidade do plano a ser formulado pedir. A forma como expressamos cada um deles neste exemplo mostra que eles suscitam de imediato a indagação de “como” e de “o que fazer” para que sejam alcançados. À medida que os objetivos se tornam mais específicos, caminhamos em direção às formas também mais específicas de ação. Na próxima seção, vamos seguir com este exemplo para observarmos como dos objetivos se desenham as ações.

O desenho das ações

Aproveitando o exemplo que acabamos de esboçar, podemos desenhar algumas ações hipotéticas, representadas na Figura 12.

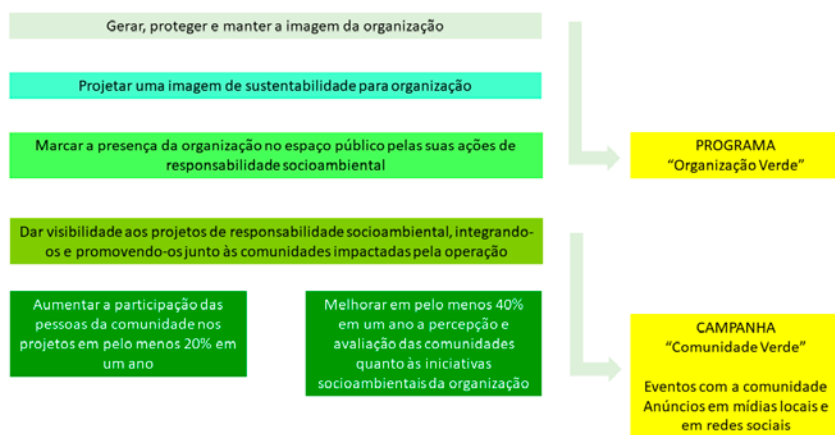


Figura 12: Dos objetivos às ações
Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

Neste caso, a partir de um diagnóstico, uma opção para cumprir os objetivos mais gerais foi de criar um programa, o “organização verde”. Trata-se de um conjunto de ações e campanhas para vários públicos diferentes, distribuídas sequencialmente ao longo de um tempo. No nível

geral, este programa cumpre os primeiros objetivos. Dentro dele, uma das operações é uma campanha. Um esforço concentrado, com tempo mais limitado, voltado para um público específico — comunidades diretamente afetadas pelas operações da empresa. Além de ser condizente com todos os objetivos mais genéricos, ele é concebido de modo a cumprir objetivos e metas com maior detalhe e especificidade. Vemos, então, que as propostas de intervenção respondem às perguntas de “como” e de “o que fazer” para alcançar os propósitos definidos.

Vejamos que, em relação a um programa de ações, uma campanha como esta representa uma unidade de ação. De modo análogo, em relação à campanha, a realização dos eventos e dos anúncios representam unidades de ação ainda mais elementares. Se quisermos, dentro de cada uma destas ainda podemos compor e planejar outras, na forma de tarefas. Portanto, quando falamos “ação de comunicação” não temos um ente precisamente definido, mas um conjunto de operações que, afinal, executaremos a fim de cumprir os objetivos comunicacionais almejados. Dizemos isso para chamar a atenção de que a importância não está na ação em si, mas num desenho articulado de recursos, meios, e tarefas que darão forma operacional às táticas e estratégias concebidas.

Por fim, lembramos que, em termos descritivos, uma unidade de ação de comunicação/relações públicas precisa indicar a quem se dirige (referência aos públicos), quando será executada, quais seus objetivos específicos/metastas, que recursos mobilizará e com que custos e como será monitorada e avaliada.

Programas e campanhas

O desenho articulado das ações pode tomar, portanto, formas diferentes ao fazermos um plano. A variação de nomenclaturas costuma apenas apontar para alguns sentidos que damos a esta estrutura. Um termo comum é “projeto” que, como dissemos antes, reforça o sentido de antecipação das ações e de suas consequências. Apesar de muitas

vezes se distinguir “planos” de “projetos” por uma questão de abrangência, mais geral e mais específico, respectivamente, tal distinção não é absoluta nem categórica e costumamos tomar um vocábulo pelo outro com muita facilidade. Isso não tem tanta importância. O sentido operacional que se dá a um projeto fica bem evidente quando estes nos são solicitados. E também uma formalização que é guiada por alguns protocolos já consagrados para que sejam apresentados, o que envolve justificá-lo, apresentar seus objetivos, mostrar como será efetivado e avaliado, traçar um cronograma, definir responsabilidades, apontar os recursos necessários e calcular custos. Assim temos os principais elementos logicamente dispostos.

Quando buscamos a literatura de relações públicas é muito comum o uso do termo “programa”. Ele remete à ideia de um sequenciamento cronológico de ações — programação, ou planejamento de conteúdos e ações dispostos ao longo de um período de tempo. Mas também aos algoritmos. Esta palavra, tornada bem comum no nosso mundo digital, tem um sentido abrangente e geral que significa simplesmente uma sequência de passos ou instruções bem definidas que servem para resolver um problema ou realizar uma tarefa. Podemos ver aí que a palavra *programa* se aplica muito bem, portanto, ao que fazemos no planejamento da comunicação. Registremos também que, numa acepção trivial, um programa também costuma ser tomado meramente como um conjunto de projetos correlacionados.

A campanha, por sua vez, é um termo que tem sua origem no meio militar, designando uma operação com objetivos específicos que se dá pela concentração dos esforços de guerra sobre um território ou região. Transposta para a comunicação, podemos tomá-la como esforço concentrado, focalizado num fim e num tema específicos, com mobilização intensiva e sincronizada de recursos de comunicação para alcançar visibilidade e engajamento e, principalmente, mudança de opiniões e atitudes de forma rápida e significativa. Ao longo de um tempo determinado, exige um foco máximo na sua execução, de modo a obter resul-

tados concretos. O termo também é largamente utilizado na saúde pública, que envolve uma comunicação intensiva e de grande alcance. Esta área requer um grande empenho em termos de comunicação, sobretudo em caso de catástrofes e epidemias, onde a informação precisa circular muito massiva e rapidamente e da forma mais uniforme e eficaz possível. Diversos autores, nesta direção, chamam essas e outras práticas de *campanha de comunicação pública*, distinguindo-as das campanhas comerciais, já que governos e setores da sociedade civil as planejam com objetivo de alcançar algumas mudanças de atitude e comportamento por públicos vastos e variados, tendo em vista o bem estar da sociedade e resguardar o interesse público, de modo mais imediato; trata-se de um conjunto ordenado de ações de comunicação usando múltiplos canais durante um período de tempo, de modo a atingir grandes audiências e estimular as mudanças comportamentais esperadas, tendo, também, um sentido pedagógico (Kopfman; Ruth-McSwain, 2012; Rice; Atkins, 2013). A campanha, seja comercial ou institucional, é, portanto, importante modalidade para dar forma ao nível tático do planejamento, dado o seu caráter, em geral, mais imediatista. Pode-se observar no nosso exemplo anterior que a opção foi por tratá-la como unidade mais voltada às táticas, dentro de um programa mais amplo e de duração maior.

As estruturas articuladas

Já nos referimos, então, ao modo como o encadeamento lógico dos objetivos leva à composição de unidades de ação também logicamente articuladas, que podem ter vários níveis de abrangência e distintas nomenclaturas. O sentido que elas tomam em seu conjunto num plano coerente molda, portanto, uma certa estrutura. É evidente que um plano muito complexo, ou seja, que precisa lidar com muitos problemas e variáveis ao mesmo tempo, demandará também estruturas bem complexas. Porém, podemos sempre começar o raciocínio por partes mais simples, desde que não percamos a visão do todo, num raciocínio sistê-

mico. Assim pensando, uma forma básica e comum para um raciocínio que auxilie essa composição apresentamos na figura 13, recorrendo à metáfora da árvore como um guia.

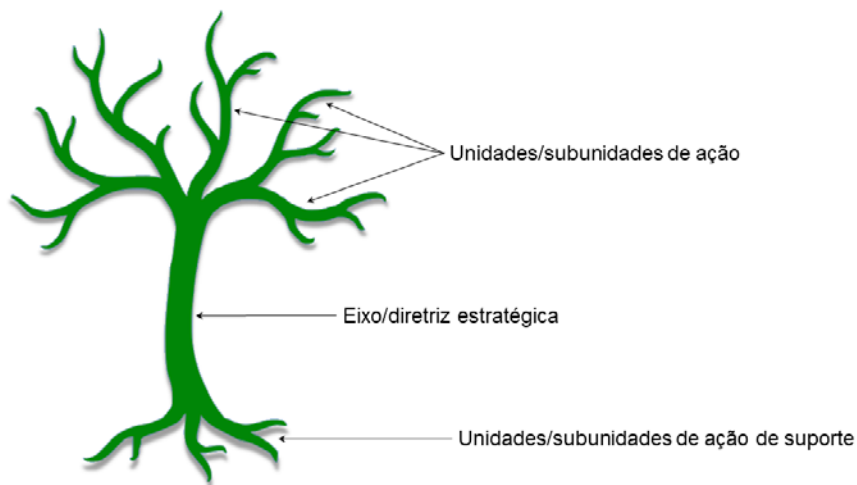


Figura 13: Composição e estruturação das ações

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

A figura representa as ações que se desdobram de um eixo ou diretriz estratégica. Digamos que uma das diretrizes, em objetivos de longo prazo de uma organização é ser reconhecida pelo seu empenho em questões de direitos humanos, tornando-se referência de atuação quanto a isso. Deste eixo podem se abrir programas de ação como, por exemplo, um programa de inclusão e diversidade que, por sua vez, pode gerar campanhas ou outras ações bem específicas, organizadas como unidades e subunidades de ação. Mas essa representação nos traz também a ideia de que há algumas ações de suporte que são necessárias para sustentar a nossa estrutura, o que remete ao nível logístico do planejamento, ou seja, ao provimento das condições infraestruturais de comunicação, que, analogamente, podem ser desenhadas como unidades e subunidades. Assim, por exemplo, nosso plano pode incluir a consti-

tuição ou mesmo reestruturação do setor ou assessoria de comunicação, a criação de novos instrumentos e a abertura de novos canais, a criação de subsetores, as articulações internas necessárias etc. Quando falamos aqui de suporte, não se trata apenas das condições físicas e materiais, mas também políticas, o que envolve legitimação no âmbito maior da gestão e o tipo de apoio e colaboração que se pode obter dos demais setores e da alta direção.⁵

Esta lógica, válida para um eixo estratégico, pode ser replicada em mais outros eixos, tantos quantos estiverem definidos, ou seja, um plano estratégico mais geral, tende a ser, portanto, multiaxial. É claro que cada representação deste tipo é somente um auxílio para a montagem do nosso raciocínio e para vermos algum tipo de estrutura emergente, não esgotando todas as possibilidades de articulação. Por isso é importante chamarmos a atenção para a necessidade de eventualmente visualizarmos interconexões entre as ações que estão em “galhos” diferentes desta árvore, sob pena de perdermos a perspectiva de um todo articulado. Da mesma forma, se buscamos representar vários eixos estratégicos como “troncos” de árvores diferentes, podemos perder a perspectiva da floresta inteira, ou seja, da conexão, da reflexividade e da complementariedade entre ações de eixos diferentes. Não importa tanto a forma de representar, quanto o raciocínio que estabelecemos para dar unidade ao plano. Por isso vamos tratar em seguida de algumas condições que consideramos fundamentais para essa composição.

As condições para uma composição sistêmica e estratégica

A composição e estruturação das ações, unindo as perspectivas sistêmica e estratégica, precisa ter em vista alguns princípios essenciais. Vamos resumí-los a cinco:

- *Referenciação nos públicos* – As ações devem ser adequadas a segmentos distintos de públicos, seguindo a mesma lógica do mapea-

mento que for realizado. Em função dos públicos são pensados os instrumentos, canais e veículos.

- *Capilaridade* – Seguindo a lógica de que os públicos compõem uma rede de interinfluências, é recomendável que se vá além de um segmento específico, para que as ações possam penetrar numa rede maior e capilarizada de interrelações⁶.

- *Complementariedade* – Planejar ações encadeadas de modo que se complementem.

- *Reforço mútuo* – Tanto quanto for possível, as ações devem se reforçar mutuamente, potencializando, assim os seus efeitos.

- *Coesão* – As ações se referem umas às outras, sempre em consonância com unidades maiores e seus objetivos mais gerais, dando unidade ao plano.

Podemos observar ainda quanto à complementariedade e ao reforço mútuo que estas são chaves importantes para que as táticas utilizadas estejam plenamente conectadas às estratégias que foram definidas. Ambas partem do princípio de que não há nenhuma unidade de ação isolada, com um fim em si mesma. De fato, é fácil observarmos que “uma ação puxa outra”. Se vamos produzir um evento, por exemplo, sabemos que ele requer produtos de divulgação, produção de material gráfico e digital de suporte, identidade visual e sinalização, organização de cerimonial etc. Se o inserimos no contexto de uma campanha, ele pode ser reforçado por vários tipos de mensagens temáticas veiculadas no contexto, por ações e promoções de caráter aproximativo que potencializem o interesse dos públicos pelo evento e ensejar uma ofensiva para capturar o interesse da imprensa e de influenciadores. Reflexivamente, essas mensagens temáticas, como as de caráter pedagógico, podem ser

reforçadas e potencializadas pela realização do evento e sua repercussão posterior, bem como ajudam a fomentar um programa de relacionamento em longo prazo com a imprensa. Sendo assim, precisamos sempre considerar a incidência (positiva ou negativa) de uma ação sobre outras, desde a sua concepção no processo de planejamento.

Elementos práticos na formulação do plano

Examinamos até aqui algumas condições lógicas, mas precisamos também falar de alguns elementos bem práticos que precisam ser levados em conta na própria elaboração de qualquer plano, em qualquer nível. Vamos resumi-los a cinco:

- *Temporalidade* - Estabelecer diferentes prazos (curto, médio, longo) e prever continuidades e sequências organizadas programaticamente.
- *Projeção* - Antecipar resultados, formulando as metas de cada ação mais imediata, bem como avaliar os possíveis riscos das ações.
- *Recursos* - Verificar condições logísticas para execução; definir recursos humanos e materiais, distribuir responsabilidades; realizar apropriação de custos (orçamento).
- *Acompanhamento e avaliação* - definir formas de monitoramento e avaliação dos resultados alcançados para cada unidade de ação ou grupo de ações e para o plano, em geral e definir formas de revisão em curso.
- *Apresentação e negociação* - Definir formas e estratégias de apresentação e negociação do plano junto aos gestores ou contratantes (aprovação, autorizações).

Os três primeiros elementos estão relacionados, obviamente, à concepção e aos conteúdos do plano. Chamamos a atenção, contudo, para o último. Ele nos remete aos modos de formalização desse plano e lembra que, uma vez concebido, terá que passar pelas devidas aprovações. Quanto ao aspecto formal não é nosso objetivo fornecer modelos, que podem ser encontrados em várias obras. Porém, cabe aqui a advertência de que muitas organizações têm utilizado diversos padrões próprios para esta formalização, à medida que têm implementado uma cultura de planejamento e desenvolvido seus sistemas de informação. Por isso entendemos que, uma vez que a lógica de planejamento seja bem compreendida, a redação e formulação dos planos poderá ser adequadamente adaptada aos dispositivos de cada organização.

Já quanto aos processos de aprovação, é relevante considerarmos que esta é sempre uma etapa que pode envolver muitas negociações, a abertura do plano à crítica dos gestores e, a depender do grau de participação de outras esferas da organização ou mesmo de públicos externos, será ainda mais complexa e delicada. Pelo seu caráter estratégico, envolve sempre uma definição acerca dessa abertura, como também da transparência de seus objetivos. Do ponto de vista da alta direção, precisamos estar atentos constantemente à relação de confiança necessária para propor o plano e também para que possamos apresentá-lo de forma bem precisa e com seus principais pontos muito bem justificados. Isso requer, portanto, uma visão estratégica do próprio setor ou assessoria de comunicação em relação aos círculos de poder internos à organização.

O repertório das ações de comunicação

Há uma dificuldade em definir o que seria, afinal uma ação de comunicação, já que, numa perspectiva relacional, ela envolve não apenas o uso de meios e instrumentos de comunicação, mas a variada gama de interações que podem ser planejadas. Em geral, o repertório próprio das

relações públicas costumava agrupar e classificar as ações sob a rubrica de “técnicas de comunicação dirigida”. Elas eram organizadas conforme os meios e as linguagens, tais como: orais, impressas, audiovisuais, com algumas variações. Embora tal classificação hoje seja de certo modo anacrônica, podemos ver que o leque que se abre é bem vasto e inclui desde a comunicação interpessoal, menos formal, até formas muito elaboradas de peças de comunicação, projetos comunitários, ações educativas e eventos dos mais diversos tipos. E também observamos que ganhou enorme importância e destaque as várias formas de interação pelos meios digitais, ou seja, há uma grande combinação de atividades offline e online, que se tornaram interdependentes.

Desta forma, vamos nos abster de listar todo este repertório. Mas é importante destacar que, condizente com o que já apontamos sobre as unidades de ação, estas não se confundem necessariamente com a variedade de produtos e peças de comunicação. Assim, um evento ou uma campanha certamente abrangerá muitas e diferentes peças, em diversos meios e canais. Então, fica valendo o mesmo raciocínio sistêmico. Outro destaque importante é a importância e a centralidade que assumem os eventos em qualquer plano de relações públicas. Pelo menos por três motivos principais. O primeiro é que o evento é um acontecimento produzido para um fim determinado. A produção de um acontecimento é, em qualquer situação, algo a ser noticiado e que pretende interferir no curso de outros acontecimentos. O outro é que o evento é, para as relações públicas, uma forma de acontecimento controlado que tem o condão de atrair parcelas de públicos que, naquela situação, podem ser mais passíveis de influência ou influentes. O terceiro motivo é que eles são marcos importantes a partir dos quais outros produtos e ações podem ser despoletados, como também tendem a enfeixar e concentrar em algum momento em si mesmos todos os elementos simbólicos com os quais se trabalha no contexto de um programa ou campanha. Os eventos são importantes para fazer com que apareçam para a organização, em determinado momento, alguns públicos definidos. Sua fun-

ção aproximativa é fundamental, portanto, do ponto de vista relacional, pois oferece a possibilidade de criar, manter e fortalecer vínculos.

Mas chamamos a atenção, reiterando o que já desenvolvemos no início deste capítulo, que devem existir nexos fundamentais entre os objetivos e as ações, do ponto de vista da escolha dos meios e suas possíveis combinações. Por exemplo, se a necessidade é de passar informações aos públicos, prestar contas e colocá-los a par de fatos relevantes que envolvem a organização, lançamos mão de anúncios informativos gerais, envio de releases à imprensa, publicações segmentadas, como boletins informativos, ou mesmo de correspondências personalizadas. Se o foco está na perspectiva relacional de manter e estreitar vínculos mais diretos com os públicos, podemos recorrer à interlocução direta por canais de atendimento ou ao *telemarketing*, a brindes e materiais promocionais, a programas de visita, personalizadas ou para grupos específicos e à aproximação por meio dos eventos, próprios da organização ou por ela apoiados, abertos ou fechados etc. Devemos lembrar, no entanto, que programas de relações públicas não se limitam às funções de resolver problemas de informação e de aproximação/fortalecimento de vínculos com os públicos, tendo, em última instância, o propósito de influenciar atitudes e comportamentos dos públicos. As campanhas são, portanto, o protótipo da confluência e da organização sistemática dos diversos meios e canais, num conjunto coerente de ações, com efeitos mais intensivos. O que observamos, na prática, é que, mesmo que numa concepção de longo prazo, onde as ações são mais extensivas, não se prescinde da realização pontual de campanhas, internas ou externas. E as campanhas, por sua vez, têm nos eventos um fator fundamental para ir além da informação, projetando uma experiência específica de ação que é proposta aos públicos.

Referências

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2015.

DORAN, George T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. v. 70, n. 11, p.35-36, 1981.

DRUCKER, Peter F. *A prática da administração de empresas*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

KOPFMAN, Jenifer; RUTH-McSWAIN, Amanda. Public Information Campaigns. In: NEELEY, G.; STEWART, K. (ed.). *The Practice of Government Public Relations*. 2. ed. Boca Raton, USA: CRC Press, 2012. p. 24-45.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

RICE, Ronald E.; ATKIN, Charles K. Theory and Principles of Public Communication Campaigns. In: RICE, Ronald E.; ATKIN, Charles K. (orgs.). *Public Communication Campaigns*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013. p. 3-21.

CAPÍTULO 10

A avaliação

Como um corpo de atividades deliberadas e planejadas, as relações públicas têm como pressuposto a avaliação de seus programas de ação. Todo processo de planejamento, independente da formalidade que tenha, precisa levar em conta, antes de mais nada, a verificação do atingimento dos objetivos que foram propostos. Margarida Kunsch (2003) ressalta a importância da avaliação para que se possa aferir os pontos positivos e negativos dos programas de comunicação, mas inclui também uma prescrição ética, que é a de analisar se a comunicação entre organização e públicos se deu de forma simétrica. Em nosso raciocínio desde o início deste livro, postulamos o planejamento como uma forma de resolução de problemas. Então, precisamos saber, afinal, se os problemas que nos fizeram planejar foram de algum modo resolvidos. Para problemas simples, algumas poucas evidências bastam para saber se foram solucionados. Mas, a esta altura, já esperamos ter deixado bem patente que os problemas de comunicação no espaço público de que tratam as atividades de RP, envolvendo intrincadas relações entre instituições, organizações, públicos e indivíduos, tratando das questões de imagem e reputação, em contextos

sócio-políticos onde se dão as mais variadas influências entre os diversos atores e a opinião pública, são, definitivamente, problemas complexos. Assim, torna-se necessário pensar em formas de verificação da efetividade das ações que deem conta de tal complexidade.

Quanto mais o planejamento se formalizou no âmbito das organizações, maior o apelo para que também os processos de avaliação se deem de modo mais formal e sistemático. Contudo, podemos considerar também que, condizente com as tendências de hiper-racionalidade da gestão, a busca de indicadores mais precisos para desempenho de todas as atividades organizacionais tornou-se um imperativo. O que se demanda, no limite, não é apenas mostrar a eficácia das ações de cada setor e da organização em geral, ou seja, se é capaz de cumprir seus objetivos e tarefas, mas também a sua eficiência, a sua capacidade de alcançar tais objetivos da melhor maneira possível, com o menor dispêndio de tempo, esforço ou materiais. Assim também se deu com a comunicação, que, nas últimas décadas, cada vez mais ganhou importância e formalização nos organogramas. Isso não se deu de uma hora para outra, mas acompanhou uma tendência das corporações capitalistas a maior ênfase na eficiência de seus processos e na proposição de um foco nos resultados.

O foco nos resultados e nos objetivos

A tendência corporativa de foco nos resultados tem suas raízes em várias práticas e teorias de gestão que evoluíram ao longo do tempo. A Chamada “gestão por objetivos, introduzida por Peter Drucker na década de 1950, enfatizou a definição de metas claras e mensuráveis para melhorar o desempenho organizacional. Ele via que, em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as empresas precisariam demonstrar resultados tangíveis para atrair investidores, clientes e talentos. John Doerr (2018), no final dos anos 1990, popularizou o uso de OKRs (*Objectives and Key Results*), que são ferramentas para definir metas claras e mensuráveis, os quais vinha desenvolvendo a aplicação

desde a década de 1970. Para ele, OKRs ajudam a estabelecer objetivos precisos e bem delimitados, permitindo que todos na organização saibam exatamente o que é esperado e como medir o progresso. Além disso, as empresas podem ajustar suas metas e estratégias conforme necessário, respondendo rapidamente às mudanças no mercado e garantir que todos na organização estejam alinhados com os mesmos objetivos, promovendo um esforço coordenado. Ressalve-se que, embora Doerr tenha sido fundamental para propagar os OKRs, a metodologia foi desenvolvida originalmente por Andy Grove, na empresa Intel¹. Este publicou, na década de 1980, um manual prático sobre as formas de atingir alto desempenho na gestão (Grove, 1983). Isso teve grande influência não só sobre as formas de gestão, mas sobre toda a cultura corporativa. De tal modo que “foco nos resultados” foi uma expressão cada vez mais utilizada nas declarações de missão, visão e valores e os métodos de gestão de recursos humanos e da comunicação interna passaram a valorizar cada vez mais estes princípios, principalmente no que se refere ao fluxo de informações e ao alinhamento de toda a força de trabalho com esses objetivos, em busca da chamada “alta performance”.

Influência muito decisiva nessa direção foi a proposta do Balanced Scorecard (BSC). Trata-se de um sistema de gestão estratégica desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1992) no início da década de 1990. Seu objetivo é traduzir a visão e a estratégia de uma organização em um conjunto coerente de objetivos operacionais, indicadores de desempenho, metas e iniciativas, distribuídos em quatro “perspectivas” complementares: a financeira, a dos processos internos, a do aprendizado e a do cliente. Assim, reúne e sistematiza as expectativas e as formas de aferição do próprio desempenho. Uma implicação deste modelo é que a avaliação não pode focalizar somente nos resultados que acionistas e investidores esperam: retorno sobre investimento, crescimento das receitas e lucro. Disso advém a ideia de uma visão “balanceada”, já que precisa ponderar as demais perspectivas. Assim, também é preciso mapear e monitorar os processos internos geradores de valor, para que

sejam maximizados. Contudo, a perspectiva cognitiva (de aprendizado) trata de aspectos intangíveis como competências, fluxos de informação e até mesmo o clima organizacional. Vemos aí que, ainda que sejam, intangíveis, estes são fatores preponderantes que têm impacto tanto sobre os processos internos quanto sobre os relacionamentos externos e era preciso criar técnicas de mensuração para eles. Mas é na última perspectiva, a do cliente, que podemos perceber uma ligação mais evidente com as percepções de consumidores, usuários e do próprio mercado. Numa visão expandida, os setores de comunicação e marketing são responsáveis diretamente por intervenções que podem favorecer essas percepções. Assim, a proposta do BSC reforça questões como o alinhamento da força interna aos objetivos engajando todos os níveis da organização, a importância de tornar as estratégias visíveis e mensuráveis, os monitoramentos contínuos como forma de aprendizado corporativo.

Paul Argenti (2016), por exemplo, vê o BSC como um dos principais instrumentos de planejamento e controle a serviço da função de comunicação corporativa, que todo gestor de comunicação deve dominar, porque ajuda a coordenar os objetivos específicos da comunicação, tanto os internos quanto os externos, com os processos e as metas da organização como um todo. E defende que a avaliação se realize de forma contínua e integrada, mostrando como a comunicação contribui para os resultados organizacionais; sugere que os profissionais da área utilizem bem os instrumentos de medição existentes conectando-as devidamente aos resultados do negócio, porque com isso podem ganhar credibilidade junto à alta gestão (Argenti, 2005). Este objetivo, aliás, de alcançar maior credibilidade junto ao corpo diretivo tornou-se fundamental nos últimos anos para os departamentos de comunicação, no intuito de comprovar que as despesas com comunicação precisam ser vistas como investimento, pois trazem retorno efetivo. Essa demonstração de resultados converteu-se num desafio que, de um lado, demandava a apropriação dos seus custos, diretos e indiretos e, de outro, a monetização desses resultados. Com os processos de gestão de marca (*branding*)

isso se concretizou através do desenvolvimento da noção de *brand equity*, ou valor de marca. Este é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, como uma espécie de capital que se baseia na imagem que uma marca constrói e mantém na mente dos públicos e a reputação que estes concedem à organização². Isso permitiu contabilizar o trabalho de comunicação incorporado nesse processo de gestão, tornando-se indicador de eficiência e resultados.

O relato como avaliação de desempenho

Ferramentas de avaliação da gestão, como um todo, são criadas e desenvolvidas intensamente. Vale citarmos uma delas, a Global Reporting Initiative (GRI). Surgiu como resposta ao desastre ambiental causado pelo derramamento de óleo do navio petroleiro Exxon Valdez, em 1989. O GRI foi fundado por duas organizações sem fins lucrativos, CERES e Tellus Institute, com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP).³ Com o objetivo de ajudar empresas, governos e outras organizações a entenderem e comunicarem seus impactos críticos em questões de sustentabilidade, desenvolvendo um conjunto de padrões amplamente reconhecidos para relatórios de sustentabilidade. Mais tarde ganharia ainda maior impulso com os princípios do framework conhecido como ESG (Environmental, Social and Governance).⁴

A evolução dessas noções e princípios ensejou a questão de verificar de modo cada vez mais objetivo a sua adesão pelas organizações e de comunicar de modo concreto e confiável as ações e iniciativas que tomam na direção do que se configurou convencionalmente como um pacto. Assim, a GRI acabou por se tornar um padrão global. Um processo GRI tem como elemento central uma matriz de materialidade, ou seja, de indicadores e métricas específicas para cobrir de forma abrangente e holística os mais diferentes tópicos, que dão materialidade às políticas, compromissos, metas e impactos ao longo do tempo, conformando um desempenho organizacional observável e comparável.

Embora projetada principalmente como uma ferramenta de relatórios, as organizações e os seus *stakeholders* utilizam cada vez mais os relatórios GRI como instrumentos de avaliação, já que ele possui uma matriz de indicadores para aquilatar o desempenho da organização em termos de sustentabilidade, mas medindo também os impactos e a qualidade da gestão. Apesar de valiosa, a GRI, como ferramenta de avaliação é limitada, pois sua eficácia depende fundamentalmente do processo de relato, da qualidade dos relatórios, da interpretação contextual coerente e, evidentemente, do compromisso organizacional com a transparência e com ações realmente consistentes, nos três aspectos que envolve o tripé do ESG: a governança, a atuação social e ambiental. O processo, embora envolva participação externa, é de uma autoavaliação. Aliás, essa participação externa é sempre um dilema, apesar de aumentar a credibilidade e legitimidade do relato. Isso porque as organizações necessitam equilibrar a transparência exigida pelos padrões GRI com a necessidade de proteger informações confidenciais. O próprio processo pode aumentar a pressão por mais transparência. Além disso, diferentes stakeholders, como investidores, clientes, ONGs e reguladores, podem ter expectativas variadas sobre o que deve ser relatado e como. Ainda assim, se levado a sério, contar com o investimento adequado na pesquisa, no processamento e na análise dos dados e não se limitar a uma peça de comunicação, pode prover elementos muito relevantes de avaliação.

Seja como for, um modelo avaliativo como este significa um avanço em termos de forçar um olhar sobre os processos, focalizar além dos objetivos e produtos e incitar à escuta dos públicos, em alguma medida. Vejamos, ademais, que a proposta GRI envolve vários elementos de avaliação que são propriamente comunicacionais, além da própria participação dos públicos na definição dos temas materiais. Abrange também medidas de engajamento dos públicos e *stakeholders* nos processos e ações da organização, a consulta a esses segmentos e o desempenho da função comunicacional sistematizada nas organizações, em sua capacidade de manter diálogo e engajamento contínuos. Podemos também

entender que, para os requisitos da sustentabilidade é demandada uma forte relação com comunidades, um dos campos mais importantes e relevantes de atuação estruturada na área de relações públicas.

O desenvolvimento de modelos de avaliação em relações públicas

Margarida Kunsch vê e mensuração de resultados e o processo de avaliação em relações públicas como parte da racionalidade econômica, enfatizando a necessidade de comprovar, por métodos e técnicas adequadas, o valor das atividades de RP naquilo que contribui para os resultados. Reconhece, porém, as dificuldades e as controvérsias relativas às mensurações, “pois ela lida com bens simbólicos intangíveis, como: administrar conflitos, percepções, relacionamentos e mudanças de atividades, construir imagem e identidade corporativa etc.” (Kunsch, 2003, p. 356).

Diversas associações e consultorias dedicaram-se a montar *frameworks*⁵ de avaliação. A maioria deles têm em comum a remissão aos princípios da administração por objetivos. São muitos modelos que propõem critérios de avaliação e métricas correspondentes, mas podemos destacar aqui como exemplo da tendência à mensuração dos resultados no contexto de propostas como o BSC os modelos de retorno conhecidos por ROI (*return on investment*), ROC (*return on communication*) e ROE (*return on engagement*). O primeiro é um conceito clássico da contabilidade, uma métrica financeira que calcula a eficiência ou lucratividade de um investimento, expressa como percentual ou razão entre ganho líquido e custo. Iniciativas mais recentes tenderam a aplicar de algum modo esta fórmula para diversas ações corporativas, como programas de treinamento, implantação de certas inovações gerenciais. No entanto, seja para essas atividades, seja especificamente para avaliar os possíveis resultados da comunicação, essa métrica mostrou-se simplista, motivo pelo qual buscou-se uma forma de incorporar os elementos mais abstratos. O conceito de *Return on Communication* (ROC) foi introduzido por Richard Becker em 2009, em seu blog “Mea-

suring Communication: ROI Meets ROC”⁶ e expandido em “Wrapping the ROC”, como resposta à dificuldade de aplicar ROI em modo “puro” em projetos de comunicação. A ideia de *Return on Engagement* (ROE) ganhou visibilidade também em 2009 com o post “ROI vs. ROE: Measuring the Value of Social Media Interactions” no blogue de uma agência⁷. Embora pareça ser uma menção pioneira ao engajamento, é certo que bem antes, com o crescimento das mídias sociais digitais, já havia estudos e propostas para medir o ROI especificamente para os trabalhos com as redes sociais. A importância das ações através dessas novas mídias, aliada à profusão de métricas que elas poderiam prover, expandiu mais ainda o campo da mensuração de retorno da comunicação de uma forma mais tangível⁸. Enfim, podemos considerar que ROC e ROE podem se materializar de formas bem diferentes, segundo diversas propostas e fórmulas. São expressões que, a nosso ver, denotam somente dimensões de aplicação específica à comunicação com o propósito de fazer a ligação com os cálculos de retorno do investimento, tendo em conta os aspectos abstratos e intangíveis. Isso exemplifica bem como tem-se dado essa evolução diante da demanda por apuração estrita e matemática dos resultados e a pressão para que os setores de comunicação realizem escrutínios cada vez mais rigorosos para provar sua efetividade — tanto em termos de eficácia, como de eficiência.

Interessante observar que, em termos de diretrizes, quase todos os modelos propostos para avaliação dos processos comunicacionais possuem inspiração — declarada ou não — na administração por objetivos e nos preceitos do BSC. Vejamos que os chamados Princípios de Barcelona (Barcelona Principles), formulados pela AMEC (International Association for Measurement and Evaluation of Communication), em 2010,⁹ são bem explícitos quanto a isso e sintetizam bem, em sete pontos, o que se considera mais importante para apurar resultados da comunicação. Seu primeiro princípio prevê explicitamente que toda atividade de comunicação deve começar com metas claras e indicadores definidos. Recomenda que o impacto nos resultados de negócio pode e deve ser medido, quando

possível e isso deve ser feito conectando métricas de comunicação a indicadores como vendas, retenção de clientes ou reputação.

A chamada Teoria da Excelência (Grunig, 1992, 2009) também buscou responder ao problema da avaliação. James Grunig e Linda Hon (1999) se dedicaram ao tema e compuseram também um modelo para apuração de um índice, ao qual denominaram “índice de relações públicas”, baseado na qualidade dos relacionamentos. Grunig e Hon sugeriram um questionário padronizado, aplicado a diferentes públicos estratégicos e conduziram estudos-piloto com vários tipos de organizações. Entretanto, consideramos que sua contribuição mais importante se deu no campo teórico, como veremos adiante.

Críticas aos modelos de resultados

Por muito tempo as assessorias de comunicação aferiam seu desempenho quase que somente pelo critério da visibilidade midiática. Principalmente nos modelos calcados em assessoria de imprensa, a forma mais comum tornou-se a medição objetiva de espaço e tempo obtido nos veículos de comunicação para avaliar o grau de exposição da organização. O *clipping* das notícias era, assim, o *corpus* básico para quantificar o sucesso do trabalho da assessoria. Porém, embora campanhas comprassem espaços publicitários para suas finalidades, concentrava-se este esforço na obtenção de resposta em termos da chamada “mídia gratuita”, seja ou não a partir dos *press-releases* emitidos pelo setor. Assim, o modo trivial era o de computar o espaço impresso em centímetros de coluna, unidade padrão para fazer a comparação com o valor da compra do mesmo espaço, ou em segundos de áudio e vídeo. Assim, era possível obter um valor, correspondente ao que teria sido despendido pela organização caso contratasse o mesmo espaço ou tempo de exposição. Podemos perceber aí uma forma de monetização do trabalho de comunicação, muito usada para justificar os investimentos nestas ações. Este recurso, porém, logo se expandiu para uma análise qualitativa acerca

dessa exposição, de modo a verificar não apenas as respostas da mídia aos *releases* e a ações específicas, mas toda e qualquer menção feita à organização. Desta maneira, a eficácia estaria em função de um balanço feito por meio da classificação dessa visibilidade em positiva, negativa ou neutra ou em alguma escala equivalente.

Se verificarmos em detalhe os já citados Barcelona Principles, veremos que as proposições embutem críticas a formas tradicionais de avaliação de resultados da comunicação. Quanto à análise de mídias, advertem que ela requer não apenas a contabilização quantitativa, para saber a frequência e o alcance, mas também uma análise qualitativa, em relação ao tom e à relevância das menções. Também rejeitam a chamada “equivalência publicitária” como métrica de resultado em RP, ou seja, a apuração de quanto custariam as menções “espontâneas” em mídia paga, apregoam que não somente os canais convencionais de comunicação devem ser medidos, mas também as redes sociais. Mas também, e principalmente, indicam algo que se tornou tendência na busca por avaliações mais consistentes e que se reproduz em vários *frameworks*: a ideia de que não se deve medir apenas produção (*outputs*), mas focalizar principalmente nos efeitos (*outcomes*), isto é, nas mudanças de percepção ou comportamento dos públicos, para além da quantidade do que é divulgado. Isso é corroborado, por exemplo, por Grunig e Hon (1999), que em seus protocolos (*guidelines*) de avaliação preconizam ir além da computação da produção dos departamentos de comunicação, das suas menções na mídia e do nível imediato de recepção e compreensão das mensagens desses produtos. Eles se fundamentam na ideia de que, para demonstrar o valor estratégico das RP, é preciso avaliar o efeito de longo prazo sobre as relações organizacionais, pois é aí que reside a real contribuição para a eficácia e a reputação da empresa.

A maior dificuldade que se apresenta, então, é a de olhar para um recorte temporal mais longo, aferindo os efeitos numa escala temporal que não condiz com os ritmos corporativos e as mudanças de mercado. A formulação de Grunig e Hon acaba por centrar-se mais num escrutínio sobre a for-

ma de fazer a comunicação e sobre os elementos que denotam a qualidade do relacionamento que se estabelece, do que nos produtos em si e nos seus efeitos. Assim, alguns critérios que denotam esse bom relacionamento, em geral, precisam ser observados, tais como: a) o nível de confiança, referindo-se ao grau em que cada parte acredita que a outra seja honesta, competente e tenha boas intenções; b) o nível de comprometimento de cada parte em manter a relação, o que inclui o envolvimento emocional; c) o nível de satisfação, no qual cada parte se sente positivamente recompensada e se as expectativas estão sendo atendidas; d) o nível de reciprocidade, ou seja, do tanto em que a relação é baseada em genuína troca. Contudo, além desses critérios, trazem também mais dois que aqui destacamos como algo importante num contexto específico das relações públicas. O primeiro é o que denominam de “relacionamento comunitário” (*communal relationships*). Trata-se de verificar se cada parte demonstra um genuíno cuidado com o bem-estar da(s) outra(s), sem esperar retorno imediato, mas também a ideia de “comunitário” aqui evoca a remissão a um bem maior que a das partes envolvidas. Em nossa livre interpretação, aqui é possível visualizar o tanto em que os compromissos e envolvimento entre as partes remetem ao bem comum ou mesmo à ideia de um interesse público, maior que o interesse de cada parte. É evidente que há uma dificuldade de tornar tangível e mesmo de mensurar esse aspecto, mas deixamos aqui em destaque para que possamos lembrar que isso é central em qualquer atividade de relações públicas, se considerado o seu primado ético. O segundo eles chamam de “mútuo controle” (*control mutuality*). Este indicador mostra o equilíbrio de poder na relação, ou seja, se ambas as partes sentem que têm voz ativa e podem influenciar decisões. Talvez seja este aspecto o mais importante dentro das propostas de Grunig e colaboradores de uma Teoria da Excelência (Grunig, 1992, 2009), já que preocupados com as relações de poder e preconizando uma comunicação simétrica. Da mesma forma que o anterior, este critério não é de fácil materialização, o que não deve excluir a necessidade de percebermos os possíveis desequilíbrios e de reconhecer as assimetrias relacionais.

Avaliação como processo contínuo e sistêmico

Seja qual for o modelo, há uma grande convergência em termos de considerar a avaliação um processo orgânico, afeito a todo o planejamento e de caráter permanente, que não se resume a uma etapa final de verificação de uma ação ou programa. Geralmente isso é justificado pela necessidade de controle, através do qual, segundo Margarida Kunsch (2003) é possível detectar falhas ao longo da implementação, eventuais desvios nas ações propostas, para que possam ser feitas correções em tempo hábil. Ela acrescenta que o controle deve ser um processo permanente e dinâmico. Uma forma básica para o controle é organizar as unidades de ação ou tarefas segundo cronogramas e fluxogramas, para que possibilitem o acompanhamento. Isso ajuda a garantir que todas as operações necessárias estejam sendo executadas dentro da ordem prevista, segundo responsabilidades definidas, ou seja, tem um caráter procedimental.

Contudo, do ponto de vista da evolução dos processos nos quais o plano estará interferindo, o acompanhamento toma a forma de um monitoramento. O monitoramento é, ao mesmo tempo, uma forma de controle e de avaliação, em tempo real. Trata-se de acompanhar o processo continuamente por meio de observação, coleta e análise de dados sobre as ações comunicacionais e os contextos em que elas ocorrem. Assim, acompanhando o desempenho das atividades, é possível identificar desvios não apenas na execução dos procedimentos, mas em relação aos objetivos almejados. O monitoramento, então, é uma modalidade de avaliação, em processo, também chamada, em alguns casos, como *formativa*.

Quanto mais intrincados são os processos nos quais buscamos intervir, mais devemos ter um olhar aguçado para realizar este monitoramento, considerada a alta interdependência de certas ações e atividades de outras que estivermos articulando no plano. Com isso podemos responder melhor às mudanças do ambiente e à complexidade das interações comunicacionais. O monitoramento difere, então, de outros tipos de avaliação *a posteriori* que, geralmente, são pontuais, ou seja, realizadas em

um marco temporal futuro definido, em comparação ao marco inicial, anterior à nossa intervenção, também chamadas de *somativas*, ou *ex-post*.

Como já apontamos, cada unidade de ação que considerarmos pode ter em si seus próprios indicadores e instrumentos avaliativos, seja durante seu curso, seja ao final. Por exemplo, se realizamos um evento dentro de uma campanha, podemos adotar indicadores de desempenho a serem aferidos tanto em tempo real — verificando todos os aspectos do seu andamento, as reações dos participantes e as questões operacionais emergentes. Além da verificação do cumprimento dos cronogramas e fluxogramas, podem ser obtidos *feedbacks* parciais dos públicos, como realizar acompanhamento da mídia e das redes sociais e análises de engajamento. Assim, também pode ser feita uma avaliação somativa, ao término do evento, onde se verifica se atingiu seus objetivos específicos, comparando metas e resultados, avaliando seus pontos positivos e negativos e seus efeitos imediatos. Também aqui podemos aplicar um raciocínio sistêmico, pois, analogamente, se considerarmos uma campanha como unidade de ação dentro de um programa de relações públicas mais amplo, podemos monitorar e avaliar a execução de cada atividade (subunidade) da campanha, reuni-las como avaliação integral desta campanha, que irá depois, da mesma forma, compor o quadro avaliativo do programa,¹⁰ verificando se foram atingidos os objetivos mais gerais. Neste sentido, argumentamos que, mais do que a afirmação de que a avaliação deve ser contínua, sustentamos que ela deve ser *sistêmica*. Isso é condizente com a ideia de vermos as unidades de ação não apenas por si mesmas, mas no todo do processo comunicacional e do planejamento.¹¹

Métodos e técnicas de pesquisa aplicados à avaliação

Um dos principais problemas dos modelos prontos de avaliação é que eles nem sempre refletem, de forma precisa, os resultados concretos da intervenção, especialmente em relação ao que foi identificado no diagnóstico. Para que a avaliação seja realmente eficaz, é fundamental reto-

mar as mesmas técnicas de pesquisa utilizadas no diagnóstico, aprofundando novamente a análise da situação comunicacional. Vale lembrar que o diagnóstico é o ponto de partida do planejamento em relações públicas: é ele que fornece dados sobre o contexto, os públicos, suas percepções, os problemas existentes e as possíveis oportunidades. Por isso, a avaliação deve se basear nos métodos e instrumentos adotados nessa fase inicial, garantindo coerência, comparabilidade e relevância entre o que foi observado no início e os resultados obtidos ao final da ação.

Quando a avaliação final utiliza os mesmos indicadores, fontes e métodos, torna-se possível identificar mudanças reais no cenário original. Por exemplo, se o diagnóstico mediu o nível de confiança de um público por meio de entrevistas e grupos focais, a avaliação deve aplicar técnicas semelhantes para verificar se houve evolução. Da mesma forma, para detectar transformações em percepções, comportamentos ou atitudes, é necessário retornar à base sobre a qual o diagnóstico foi construído. Assim, ao reaplicar um questionário usado no início, é possível obter dados comparáveis que evidenciem o impacto real das ações realizadas. Desta forma, os métodos e os instrumentos de pesquisa aos quais nos referimos para a construção do diagnóstico são os mesmos que aqui se aplicam. Lembremos também que transparência e replicabilidade são fundamentais, ou seja, métodos, dados e processos de avaliação devem ser claros, consistentes e passíveis de verificação.

Desafio constante, com limitações

Por tudo o que foi dito, não poderíamos encerrar de outro modo o capítulo senão apontando que monitoramento e avaliação em relações públicas são um desafio constante, não apenas pelas dificuldades e limitações intrínsecas de qualquer processo estruturado de avaliação. Afinal, não existem métodos e técnicas perfeitas e infalíveis de avaliação em nenhuma área. Mas cabe ainda examinarmos alguns aspectos mais específicos para nosso tipo de prática e sua inserção nas organizações. É claro que o que se propõe

como avaliação no planejamento da comunicação deve adequar-se às práticas da organização como um todo e à sua forma e estilo de gestão.

Comunicação e relacionamento são processos complexos cuja efetividade se dá de médio a longo prazo, mas há uma pressão corporativa para demonstrar retornos rápidos. Isso tende a desvalorizar o caráter estratégico, ou seja, dos objetivos de longo prazo, das ações de RP, em favor de táticas visíveis de curto prazo. Torna-se difícil, com isso, verificar impactos e efeitos mais duradouros para a organização, como fidelização e consolidação de uma reputação. Em algumas organizações pode haver até uma obsessão pela avaliação e pelas mensurações de resultados, enquanto em outras há uma cultura organizacional resistente à mensuração. Mas também temos que levar em conta que a comunicação costuma ser uma área tradicionalmente mais intuitiva ou criativa, então uma resistência a processos avaliativos estruturados pode vir da própria área de comunicação. Além disso, temos que considerar sempre a limitação de recursos para a comunicação, já que avaliação exige investimento em pesquisa, ferramentas e análises e muitas organizações sequer destinam orçamento para isso. Outro problema comum é a subvalorização dos próprios públicos no processo. A atenção exacerbada às métricas e aos produtos pode ignorar as formas concretas com que os públicos percebem e reagem às ações executadas, ou seja, tirar o foco do comportamento dos públicos.

Não devemos nos conformar, porém, com a dificuldade de quantificar e de qualificar os elementos intangíveis que são objeto da comunicação organizacional. Como vimos, há possibilidade de traçar vários tipos de indicadores, ainda que não possamos quantificar os impactos e resultados com precisão. Essas indicações já são importantes para dar a ver inúmeras questões que envolvem a intervenção através de programas de ação sistematizados. De outro lado, precisamos ter plena consciência de que as variáveis com as quais trabalhamos são influenciadas por múltiplos fatores, tornando difícil isolarmos a influência direta e decisiva das nossas ações de RP. Ou seja, por mais que tenhamos algu-

mas evidências, não há garantias de que o sucesso ou fracasso nos objetivos não se deu por outros fatores alheios, ou pelo mero acaso.

Acreditamos que estes sejam motivos suficientes para não reificarmos a avaliação, mas também para não a desprezarmos. Um planejamento mais responsivo tende operar num quadro de melhorias contínuas e auxiliar tomadas de decisão embasadas em evidências. E é sempre bom lembrar que processos contínuos de avaliação tendem a fornecer novos diagnósticos, permitindo que o processo de planejamento seja, de fato, algo permanente na organização e que alimente um ciclo cognitivo de aprendizado contínuo.

Referências

ARGENTI, Paul. Measuring the Value of Communication. *Tuck School of Business Working Paper*, n. 31, 2005.

ARGENTI, Paul. *Corporate Communication*. 7. ed. Nova York: McGraw-Hill Education, 2016.

DOERR, John. *Measure What Matters*. Londres, UK: Penguin, 2018.

GROVE, Andy. *High Output Management*. Nova York, USA: Random House, 1983.

GRUNIG, James E. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale/New Jersey (EUA): Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James E.; HON, Linda C. *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Gainesville, USA: Institute for Public Relations, 1999.

GRUNIG, James. Relações públicas nos processos de gestão estratégica. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009. p. 71-103.

HOFFMAN, Donna L.; FODOR, Marek. Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan management review*, v. 52, n. 1, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, . p.71-79, 1992.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

■ EPÍLOGO

Ao fim de uma empreitada de escrita como a deste livro, sempre há questões remanescentes sobre as quais ainda vale dizer alguma coisa. Então, retomo aqui os fios da meada, a fim de tecer algumas últimas considerações, apenas a pretexto de compartilhar mais inquietações e ideias gerais. Início por uma discussão a título de justificativa. É muito lícito, afinal, que se pergunte se o planejamento do qual tratamos não acaba por ser meramente mais uma técnica ou ferramenta, ainda que tenha colocado como objetivo tratá-lo de modo diferente.

Como dito no princípio, meu propósito foi o de abordar o planejamento numa concepção sistêmica, que implica em considerá-lo como um modo racional de solução de problemas, trazendo uma compreensão dos seus elementos num raciocínio lógico. Posto assim, afirmo que o planejamento é um recurso que pode ser utilizado segundo várias técnicas. Mesmo que tenha me referido, por questões didáticas, a algumas formas de realizá-lo, espero que tenha deixado patente que não são as únicas. Há, sim, como em tudo o que praticamos, várias técnicas envolvidas, mas o que espero seja compreendido é que elas precisam ser colocadas em

perspectiva, não apenas sob o viés da sua utilidade, mas de uma coerência lógica que deve perpassar todo o processo de planejamento e estar inscrita nos seus produtos. Minha expectativa é que um entendimento mais profundo da lógica não só ilumine a forma de fazer, mas mostre também as diversas implicações de cada procedimento, o que nos leva a compreender e demonstrar por que devemos, de fato, planejar, para quem e com quais princípios. Portanto, não cabe encerrar o planejamento numa técnica em si, mas entender que ele não é neutro, possui sempre dimensões político-filosóficas e, portanto, nos coloca sempre diante de questões éticas. Com isso quero dizer que, sem uma compreensão mais sofisticada abrangente deste processo, corremos o risco de ignorar ou mal compreender a dimensão ética do que praticamos. Além do mais, uma sociedade complexa como a nossa continuará a exigir planejamentos, sejam quais forem suas configurações políticas e sociais.

O mesmo se aplica à noção de estratégia. É preciso saber que ela se inscreve em qualquer caso onde estiverem as competições e as disputas, mas não quer dizer que, sob este entendimento, ela possa ser banalizada. Não podemos ter um olhar trivial ou ingênuo sobre os processos estratégicos. E é necessário saber como e por que as estratégias funcionam, para nos vermos dentro das disputas e podermos entendê-las criticamente. Sendo assim, conhecer a dimensão estratégica é importante tanto para as organizações quanto para os públicos. Em nossos trabalhos sobre a comunicação em processos de mobilização social já reconhecemos essa importância. Mas quero também deixar claro que, concordando com Michel de Certeau que a tática é a arma dos fracos, importante para o cotidiano das resistências e dos enfrentamentos às vulnerabilidades, admito que, com os processos mais elaborados de mobilização e de ativismo, os públicos se lançam ao domínio estratégico como forma de luta. Potencializam a sua ação por meio de leituras do ambiente e de visões de cenário de longo prazo nas situações de controvérsia e de conflito. Isso é o que permite aos públicos erigirem-se como atores, tomar parte efetiva no jogo e entrar em

cena de frente para as organizações e instituições. Neste campo, há vários níveis diferentes de articulação e de ação.

Conhecer por dentro, visualizando as dinâmicas em processo, é a melhor forma de nos desprendermos das armadilhas da banalização conceitual e de nomenclaturas na nossa área, de dar substância à nossa atuação e de abandonar as visões ingênuas sobre os processos sociais. Quando não vemos esses processos como conflitos históricos, perdemos a fundação mais sólida, o alicerce efetivo de toda a prática discursiva que promovemos.

Pelo apreço que tenho à formação profissional, não posso deixar de registrar minhas grandes inquietações didáticas. Acredito que um grande desafio advém de conciliar a exigência de eficácia da comunicação em curto prazo, na pressão imediata por resultados, com a construção de entendimentos e diálogos com os públicos, como entes coletivos, em longo prazo, no tempo necessário para promover relações de confiança. Mas há muito mais em jogo nos dias de hoje. No tempo em que as transformações sociotécnicas no campo da informação e da comunicação alcançam níveis inimagináveis e o próprio raciocínio se automatiza com as ferramentas de inteligência artificial, não sabemos ao certo como o ato de planejar será de fato transformado e o quanto nos dispensará do empenho intelectual na compreensão desses processos lógicos e de tomadas de decisão cruciais para a comunicação com os públicos, tais como eticamente a concebemos.

A incorporação da inteligência artificial ao planejamento da comunicação já provoca transformações profundas nas estratégias utilizadas. Ferramentas baseadas em IA têm o potencial de revolucionar etapas essenciais do processo: por meio de algoritmos avançados, é possível analisar volumes massivos de dados — incluindo percepções sociais, comportamentos de consumo, coberturas da mídia, ações da concorrência e microssegmentos de públicos — com uma profundidade e rapidez que ultrapassam a capacidade humana. Isso permite identificar padrões complexos e antecipar tendências emergentes com uma precisão sem precedentes. Com isso, a personalização das mensagens em larga escala se torna cada vez mais viável, ao mesmo tempo em que é possível otimizar

conteúdos de forma dinâmica e em tempo real, em múltiplos canais e plataformas. A IA também viabiliza simulações preditivas de campanhas antes de seu lançamento, utilizando métodos cada vez mais sofisticados e assertivos. Uma tendência já perceptível — a geração de *insights* contínuos para ajustes estratégicos — tende a se expandir e consolidar, à medida que todo o ecossistema organizacional passa a ser abastecido por volumes crescentes de dados. Esses próprios *insights*, inclusive, pode ser produzidos diretamente por sistemas de IA.

De forma otimista, esse avanço pode liberar os profissionais da comunicação de tarefas repetitivas, como elaboração de relatórios, geração de conteúdo e segmentação básica de públicos. Com isso, ganhariam mais tempo para focar em atividades humanas de maior valor, como o cultivo de relacionamentos, interações próximas e conexões genuínas. Entretanto, esse futuro orientado pela IA exige uma redefinição essencial do papel e da ética nas relações públicas e entre seus praticantes. Ainda que a IA se destaque na identificação e otimização de padrões, as funções estratégicas centrais — como definir propósitos, construir confiança autêntica, lidar com dilemas éticos complexos, interpretar nuances culturais e exercer julgamento criativo — devem continuar sendo responsabilidades exclusivamente humanas.

Será fundamental, portanto, manter uma postura crítica diante dos *insights* gerados pelas ferramentas, garantir supervisão humana sobre os limites éticos e preservar habilidades como empatia, ética reflexiva, criatividade e visão estratégica integrada. O grande desafio está em evitar uma dependência excessiva dos resultados algorítmicos, que podem reforçar vieses ou priorizar métricas superficiais em detrimento da conexão verdadeira e da reputação duradoura. Os riscos, embora muitas vezes negligenciados, são significativos e devem ser cuidadosamente considerados e estudados.

Por fim, ressalto ainda uma vez que o planejamento é uma ferramenta essencial da racionalidade, pois permite organizar ações de forma lógica e eficiente para alcançar objetivos. Ao planejar, antecipamos cenários, avaliamos recursos disponíveis, identificamos possíveis obstáculos

e definimos estratégias, minimizando incertezas e impulsos momentâneos. A racionalidade entra como base para tomar decisões coerentes, orientadas por critérios objetivos, dados concretos e análise crítica. Em um contexto de alta complexidade das relações sociais, a tomada de decisão racional torna-se fundamental para lidar com a diversidade de interesses, valores e perspectivas envolvidas. Isso permite que escolhas sejam feitas com base na ponderação de consequências e na avaliação de dados e evidências. Em ambientes sociais marcados por dinâmicas imprevisíveis, conflitos e múltiplos agentes, o planejamento contribui para a construção de soluções mais justas e equilibradas, especialmente se estiver voltado para a cooperação e o entendimento mútuo.

Notas

Clique sobre o número para retornar ao texto

O processo racional de solução de problemas

1. No original: “Solving problems is a practical art, like swimming, or skiing, or playing the piano: you can learn it only by imitation and practice. [...] if you wish to learn swimming you have to go into the water, and if you wish to become a problem solver you have to solve problems”.

2. Este método tem o nome de Ciclo de Deming por ter sido proposto por William Edwards Deming, professor de estatística na Universidade de Nova York (EUA). Ele ficou conhecido como “pai do controle de qualidade” e popularizou o PDCA na década de 1950 (Scherkenbach, 1993), muito embora este esquema tenha se baseado numa proposta que o antecede em duas décadas, feita pelo estatístico Walter Shewhart (1931), que era um ciclo de controle estatístico a ser aplicado sobre qualquer processo ou problema. Foi na década de 1950 que Deming aplicou essas noções ao conceito de qualidade, desenvolvendo trabalhos no Japão (ele esteve lá em 1951 para colaborar no recenseamento japonês e depois disso, por várias vezes). Mais adiante, este modelo veio a integrar o corpo metodológico das abordagens de TQM.

3. Para saber mais sobre o QC Story e sua aplicação como ferramenta de qualidade, veja Campos, 1992.

O planejamento na racionalidade organizacional

1. No original: “profits, capital expenditures, market share, organization, pricing, production, marketing, finance, public relations, personnel, technological capabilities, product improvement, research and development, legal matters, management selection and training, political activities, and so on”.

2. Trataremos em maior detalhe dessas visões no capítulo seguinte.

O planejamento sistêmico da comunicação

1. Este capítulo é uma atualização de artigo escrito há muitos anos (Henriques, 1998), onde discutíamos as mudanças paradigmáticas na comunicação

organizacional e no planejamento, do ponto de vista das visões sistêmicas e da complexidade.

2. Importante destacarmos aqui que estudos como o de Vera França (2002, 2016) e colaboradores tiveram grande influência epistemológica em boa parte dessa perspectiva que então se desenvolveu. Nestes estudos esse modelo é descrito a partir de trabalhos da chamada Escola de Chicago e outros autores pragmatistas anteriores e mais recentes.

3. O “Manifesto para desenvolvimento ágil de software” surgiu quando 17 especialistas em desenvolvimento de software se reuniram, incluindo figuras renomadas como os criadores do método Scrum e outros que já aplicavam algum tipo de abordagem “ágil” em suas empresas de desenvolvimento, buscando alternativas mais eficientes e flexíveis para atender melhor aos clientes e se adaptar mais rapidamente às mudanças. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 24 fev 2025.

O composto imagem/reputação

1. No original: “The essence of the experience effect is creating a continuous experience that defines the brand, in an experience consumers can see, smell, and touch in every way, an experience that delivers so much more than just the product alone, an experience that turns the product into a brand, no matter when, where, or how often consumers interact with it”.

2. FOMO é a sigla para a expressão Fear Of Missing Out. Ilustra bem como as estratégias de gestão da imagem e da marca buscam envolver emocionalmente os públicos.

3. Sobre brand equity recomendamos a obra de David Aaker (1998), um dos principais autores a se debruçar sobre o assunto. Ele chama a atenção para que as organizações não sejam negligentes quanto aos sinais de que o reconhecimento de sua imagem e, consequentemente, de sua marca, estejam erodindo, sob pena de perda de significativa de lealdade e, consequentemente, de seu valor.

4. Sobre a distinção entre estratégias e táticas, ver o capítulo 7, adiante.

5. Roberto Porto Simões trata a imagem como “algo puramente instantâneo, uma excitação do momento, um fugaz conteúdo mental que aparece e desaparece com análoga rapidez” (1995, p. 119).

6. O índice de lembrança de marcas mais consolidado no Brasil é o Folha Top of Mind, realizado anualmente pelo instituto Datafolha, em parceria com o jornal Folha de S. Paulo. Desde 1991, essa pesquisa identifica as marcas mais lembradas espontaneamente pelos consumidores brasileiros em diversas categorias de produtos e serviços e também no geral.
7. Ana Luisa de Castro Almeida (2005) reconhece essa ligação entre reputação e créditos de confiança, sendo estes associados ao bom nome, à familiaridade e à boa vontade. Percebendo que os impactos da reputação corporativa e a sua influência nos processos organizacionais não podem ser ignorados, constata a extrema importância da sua gestão estratégica.
8. A ferramenta foi denominada e patenteada como Reputation Quocient (RQ).
9. Dicionário Aulete Digital. Disponível em: <https://www.aulete.com.br/atribuir>. Acesso em: 12 out 2024.
10. No original: “A public relations crisis is triggered by an event, issue or incident and is the critical breakdown of relationship between an organisation and one (or more) of its publics, threatening the organisation’s existence and warranting an organisational response”.

O mapeamento dos públicos

1. Temos por base aqui o Regulamento da Lei 5.377, de 11 de dezembro de 1967 que, ao disciplinar o exercício profissional das Relações Públicas define seu objeto geral como “A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada” (Brasil, 1968). Isso era condizente com as formulações que vinham sendo consolidadas internacionalmente pelas entidades que reuniam os seus praticantes, o que se consolidaria uma década depois no chamado Acordo do México (1978), promovido pela então Federação Interamericana de Relações Públicas (Fiarp). Disponível em: <https://confiarpoficial.com>. Acesso em: 13 abr 2024.
2. Deixamos propositalmente de lado aqui uma discussão crítica acerca desses pressupostos, mas podemos remeter a algumas reflexões em outros trabalhos: Henriques (2009) e Henriques (2021).
3. No original: “the public is a phantom or rather a gaggle of ghosts provisionally assembled around a specific issue and by no means made uniform by it”.

4. Ressalve-se que na sua Teoria do Ator-Rede essas relações em rede podem ser humanas e não-humanas, compondo ao mesmo tempo a realidade social e natural. O efeito de um ator se dá por meio de suas conexões e associações com outros atores e tanto a identidade como a função desse ator podem se transformar conforme os vínculos que estabelece (Latour, 2012).

5. A análise de clusters, ou clusterização, é uma técnica estatística utilizada para identificar e agrupar objetos ou observações que compartilham características semelhantes. O objetivo é dividir os dados em grupos – clusters – que sejam homogêneos e distintos entre si (Everitt, 2011).

6. A modelagem estatística é uma técnica utilizada para analisar e entender a relação entre variáveis em um conjunto de dados. Ela envolve a criação de um modelo matemático que descreve a relação entre as variáveis e permite fazer previsões ou inferências sobre a população ou o fenômeno sendo estudado, bem como pode auxiliar em tomadas de decisão.

7. Sobre isso ver o capítulo 8.

8. Evidentemente, com grande peso dado ao comportamento eleitoral.

9. Tomamos aqui a noção de reeditor de Juan Camilo Jaramillo López (2012). Esta noção diz respeito a um papel mediador, ativo e de reinterpretação exercido por pessoas ou grupos na circulação de textos, discursos ou práticas culturais. Jaramillo propõe que o reeditor é um ator que intervém diretamente na construção de sentidos, resignificando o material original de acordo com novas circunstâncias, contextos e objetivos comunicacionais, possuindo uma audiência, ou seja, públicos próprios aos quais se refere.

10. A partir desses modelos podem ser montados quadros classificatórios, dos quais o autor dá vários exemplos.

11. Estes dois critérios espelham o que se encontra na definição pragmatista de John Dewey (2004), de que os públicos, a um só tempo, sofrem e agem. A ideia deste par dialógico também é explorada por Louis Quéré (2012) quando trata dos públicos como uma modalidade de experiência.

12. Ao mesmo tempo, as informações colhidas e processadas nos recomendariam considerar aqueles atores e públicos que, na questão, pouco aparecem e pouco se manifestam, ou seja, os que classificamos como de visibilidade “baixa”.

Níveis de planejamento: político, estratégico, tático e logístico

<?>. Ao mesmo tempo, as informações colhidas e processadas nos recomendariam considerar aqueles atores e públicos que, na questão, pouco aparecem e pouco se manifestam, ou seja, os que classificamos como de visibilidade “baixa”. Níveis de planejamento: político, estratégico, tático e logístico 1. Aqui nos inspiramos em Edgar Morin (2005) e adotamos o termo “complexus”.

2. Sun Tzu foi um estrategista militar, general e filósofo chinês que teria vivido teria vivido por volta do século VI a.C. Ele é tradicionalmente considerado o autor de “A Arte da Guerra”, um tratado clássico sobre estratégia militar, mas não é consenso se teria sido um autor único da obra ou uma representação coletiva de vários pensamentos reunidos.

3. A contribuição de Mintzberg é vasta, mas podemos referencial aqui principalmente Mintzberg et al. (2007) e Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000). A primeira obra é original de 1991 e a segunda de 1998.

4. A noção aristotélica de ethos discursivo é tomada por Baldissera a partir de Dominique Maingueneau (2008) e se refere à representação do enunciador, no caso, a organização, que constrói uma imagem de si que seja capaz de ganhar a confiança daqueles a quem o discurso de dirige.

5. Disponível em: <https://www.pfizer.com.br/sobre-a-pfizer/visao-missao-e-valores>. Acesso em: 23 nov. 2022.

6. Disponível em: <https://arcelormittalgonvarri.com.br/empresa/missao-proposito-valores-e-politica/>. Acesso em: 13 dez. 2022.

7. GERDAU, Relatório Anual 2006. Disponível em: https://www2.gerdau.com.br/sites/default/files/PDF/relatorio_anual_2006.pdf. Acesso em: 14 mar. 2022.

8. Disponível em: <https://www.anglogoldashanti.com.br/sobre/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

9. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/anestle>. Acesso em: 17 nov. 2022.

10. Disponível em: <https://www.whirlpool.com.br/pagina/sobre/>. Acesso em: 12 nov. 2022.

11. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/visao-geral/sonho-gente-cultura/>. Acesso em: 29 out. 2022.

12. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/principios>. Acesso em: 29 out. 2022.
13. Disponível em: <https://www.nestle.com/about/how-we-do-business/business-principles>. Acesso em: 3 jan. 2023;
14. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 23 nov. 2022.
15. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/visao-geral/sonho-gente-cultura/>. Acesso em: 3 jan. 2023.
16. Disponível em: https://www.roche.com.br/pt/quem_somos/principios_corporativos_roche.html. Acesso em: 12 dez. 2022.
17. Dow Química Brasil. Relatório de sustentabilidade 2014. Versão resumida, 2015. p.4.
18. Disponível em: <https://br.dow.com/content/dam/corp/documents/about/066-00397-11-2021-esg-report.pdf>. Acesso em: 13 out. 2022.
19. Na sigla em inglês, ESG se refere a “environmental, social and governance”, correspondendo às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização, termo cunhado em 2004 pelo Pacto Global, de iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU).
20. Disponível em: <https://br.dow.com/pt-br/science-and-sustainability.html>. Acesso em: 27 dez. 2022.
21. Disponível em: <https://missaovisaovalores.wordpress.com/2011/07/14/walmart-brasil-ltda/>. Acesso em: 16 out. 2022.
22. Disponível em: https://www.icmm.com/website/publications/pt/mining-principles/mining-principles_pt.pdf. Acesso em: 12 dez. 2022.
23. Disponível em: https://www.nestle.com.br/anestle?utm_source=pocket_saves. Acesso em: 16 dez. 2022.
24. Disponível em: <https://corporate.walmart.com/policies>. Acesso em: 6 jan. 2023.
25. Disponível em: <http://www.chevrolet.com.br/sobre-a-gm/chevrolet-agora-para-sempre-pilares-marca.html>. Acesso em: 18 ago. 2017.

26. Disponível em: <https://missaovisaovalores.wordpress.com/tag/unilever/>. Acesso em: 18 ago. 2017.

27. RAÍZEN. Relatório de Sustentabilidade 2011-2012.

28. Disponível em: <https://www.vli-logistica.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

29. Disponível em: <https://www.ems.com.br/ems-farmaceutica.html>. Acesso em: 3 jan. 2023.

30. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/nossacompanhia>. Acesso em: 3 jan. 2023.

31. ALCOA ALUMÍNIO. Relatório de sustentabilidade 2009/2010.

32. ALCOA ALUMÍNIO. Relatório de sustentabilidade 2021.

33. Em Português há a sigla correspondente FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), porém é mais corrente a sigla em Inglês.

34. Os trechos de “On War” aqui citados em Português foram extraídos da tradução do Inglês para o Português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret, de 1967.

35. A referência aqui é ao modelo de organização linha-staff, conforme descrita em Chiavenato (2003), uma diferenciação funcional muito comum.

A pesquisa e o diagnóstico

1. A referência dos autores a Ivy Lee é por este ter sido o criador do primeiro serviço de imprensa nos Estados Unidos, onde, por muitos, é considerado o “Pai das Relações Públicas”. Lee foi, ele próprio, jornalista e conhecia as técnicas e os procedimentos jornalísticos, a lógica da produção da imprensa e ficou famoso pela sua “Carta aos Editores”, de 1906, onde lançava as bases do que até hoje é conhecido como assessoria de imprensa.

<?>. Sobre esta discussão, ver nosso trabalho anterior onde discutimos a persistência das atividades de relações públicas como sendo indistintas da propaganda e da persuasão (HENRIQUES, 2009).

3. Dados não estruturados são informações que não estão organizadas em um esquema pré-definido (linhas e colunas), o que dificulta sua manipulação direta por sistemas tradicionais de banco de dados.

4. Interessante notarmos que Allport acredita que as atitudes podem ser mudadas ou modificadas por meio de novas experiências e aprendizado, justamente porque elas se formam por estes meios. Isso é um aspecto fundamental nas teorias de relações públicas, já que as práticas se assentam efetivamente nessa possibilidade.

5. O que chamamos aqui de estudos psicossociográficos são as pesquisas que integram aspectos psicológicos (crenças, atitudes, motivações e personalidade) e aspectos sociográficos (características demográficas, contexto cultural, relações sociais) para construir um perfil dos sujeitos investigados. Tendo como base a psicologia social, eles são de larga utilização no marketing e na propaganda política, bem como na área de recursos humanos.

6. Orandi Falsarella, Celeste Jannuzzi e Cibele Sugahara (2014) sugerem o termo “Inteligência Organizacional e Competitiva” (IOC), representando, com isso, a importância de obter vantagem competitiva através do planejamento estratégico.

7. Metadados são “dados sobre dados”, ou seja, informações que descrevem ou fornecem contexto sobre outros dados, como sua origem, data de geração, localização, autoria, tamanho etc. Em relação às interações online, eles podem fornecer uma visão sobre comportamento das pessoas, suas atividades, preferências e interesses.

8. A microsegmentação (ou microtargeting) é uma técnica muito usada no marketing e nas relações públicas somente possibilitada pelos atuais recursos da informática. Ela consiste na divisão dos públicos em segmentos bem menores que a segmentação tradicionais e bem específicos, com base em características e comportamentos muito detalhados. Isso permite criar campanhas mais personalizadas e direcionadas para cada segmento.

9. A SNA, em verdade, antecede historicamente a existência das mídias sociais digitais, como observa Regina Marteleto (2001). Com o amplo desenvolvimento dos sistemas informáticos e da internet, ela ganha maior impulso. Na década de 1990, a obra de Stanley Wasserman e Katherine Faust (1994) é um dos textos fundamentais na área, que iria fornecer uma visão detalhada sobre suas metodologias e aplicações. Abordagens voltadas para sua aplicação aos negócios aparece mais tarde, como por exemplo o livro de Lon Safko e David Brake (2010), que descreve várias ferramentas para utilizá-la. Apesar dessas ferramen-

tas terem se desatualizado, isso serve para ilustrar e demonstrar como o meio organizacional se apropriou da SNA em suas estratégias e táticas de comunicação. Além dos autores que aqui citamos, recomendamos os trabalhos de Fábio Malini (2016), que traz importantes aportes conceituais e técnicos e possui muitas aplicações em estudos empíricos no Brasil disponíveis, por exemplo, em <https://fabiomalini.medium.com/> e em <https://www.labic.net/>.

10. No original: “Effective public relations starts with listening, which requires openness and systematic effort”.

11. Remetemos aqui ao que tratamos previamente no capítulo 3.

A composição das ações

1. Tratamos deste tema no capítulo 2.
2. A edição original da obra *The Practice of Management* é de 1954.
3. *Management by Objectives (MBO)*, em Inglês.
4. No próximo capítulo abordaremos este impacto sobre as formas de avaliação.
5. Tratamos desses níveis de planejamento no capítulo 7.
6. Ver a este respeito o capítulo 6, sobre o mapeamento de públicos.

A avaliação

1. Grove foi um dos fundadores da Intel.
2. Acrescentamos que o *brand equity* é visto genericamente como a soma das percepções, atitudes e comportamentos que convergem para criar um diferencial no valor da marca, tanto nos aspectos comerciais quanto institucionais, o que gera benefícios competitivos e financeiros para a empresa. Tratamos do valor de marca no capítulo 5 deste livro.
3. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>. Acesso em: 13 fev 2025.

4. A sigla ESG representa os três pilares fundamentais para avaliar o desempenho de uma empresa em termos de sustentabilidade e responsabilidade social. O conceito de ESG foi criado em 2004, como resultado de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas que levou à publicação do relatório “Who Cares Wins”, que estabeleceu as bases para o investimento sustentável nas empresas, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que haviam sido estabelecidos também pela ONU, em 2000. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 13 fev 2025.

5. Um framework é uma estrutura básica que serve como guia para construir algo mais complexo. Na área da gestão, um framework pode ser um modelo ou estrutura que ajuda a organizar e gerenciar processos. O próprio Balanced Scorecard, aqui referido, é um exemplo.

6. Disponível em: <http://www.richardrbecker.com/2009/01/measuring-communication-roi-meets-roc.html>. Acesso em: 03 jan 2025.

7. Sheffey Marketing. Disponível em: <https://www.scheffey.com/blog/roi-vs-roe/>. Acesso em: 12 jan 2025.

8. A respeito da demanda e das possibilidades de medir o retorno das mídias sociais para o marketing, por exemplo, ver o artigo de Donna Hoffman e Marek Fodor (2010), no contexto de rápida expansão das plataformas e seu investimento cada vez maior por parte das organizações.

9. Desde então, os princípios passaram por atualizações em 2015 (versão 2.0) e em 2020 (versão 3.0), mas mantêm sempre sete princípios básicos. Disponível em: <https://amecorg.com/>. Acesso em: 13 jan 2025.

10. Sobre unidades de ação tratamos anteriormente no capítulo 9.

11. Remetemos aqui ao que propusemos sobre a visão sistêmica no capítulo 3.



Márcio Simeone Henriques é relações públicas, professor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Realizou seu Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e obteve o título de Doutor em Comunicação Social na UFMG. Fez estágio de pós-doutoramento na Universidade Nova de Lisboa, Portugal.

SALA
DE AULA »

A Coleção Sala de aula abriga obras elaboradas por pesquisadoras e pesquisadores da pós-graduação destinadas ao ensino de graduação e que visam contribuir teórica e metodologicamente para processos de ensino-aprendizagem nos diversos cursos da Comunicação Social e também de áreas afins.