



## **RELAÇÕES PÚBLICAS E A SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA**

**Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari**

UMESP – USP

Este artigo trata do papel das Relações Públicas como função estratégica e, em particular, de sua contribuição para o bom desempenho organizacional. Serão apresentados alguns resultados de pesquisa em organizações brasileiras (Ferrari,2000) que demonstram como ainda existe um grande caminho a ser percorrido, até que os executivos do país valorizem a atividade como uma função estratégica voltada para a implementação de ações comunicacionais.

Para discutir a função estratégica das Relações Públicas , é necessário levar em consideração que essa atividade profissional moderna está intimamente relacionada com o contexto contemporâneo dos mercados, das organizações e da sociedade. Necessária se faz também uma observação atenta das mudanças que ocorrem nesse contexto e que afetam, de forma especial, as Relações Públicas, destacando-se entre elas: o crescimento das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação/informação, a globalização, a mudança da natureza do trabalho, a redução da classe trabalhadora e sua profissionalização, as novas posturas frente às questões ecológicas e os conflitos de toda natureza que se espalham pelo mundo.

### **A importância da estratégia em Relações Públicas como habilidade comunicativa para as organizações**

Acreditamos que as Relações Públicas ajudam à administração estratégica na construção de relacionamentos com os públicos que afetam ou podem ser afetados pela organização, uma vez que estes podem apoiar ou impedir o cumprimento da missão organizacional. As Relações Públicas são mais eficazes quando o profissional identifica os públicos estratégicos e desenvolve uma rede de relacionamentos que permite que ambas as



partes possam ser beneficiadas; indiretamente tais ações, se bem desempenhadas e se apresentarem resultados mensuráveis e tangíveis, podem agregar valor à função do departamento de Relações Públicas /Comunicação e conquistar, para ela, o reconhecimento da alta administração.

Para compreender a importância da função estratégica das Relações Públicas, temos, em primeiro lugar, que ter claro o conceito de estratégia, que podemos definir como uma habilidade comunicacional, fundamental para a prática eficaz da própria comunicação. A palavra grega *strategos* refere-se a um general no comando de um exército. O *stratego*, general da Grécia, comandava suas tropas do alto da montanha, onde também estabelecia as táticas a serem executadas. A estratégia relaciona-se às habilidades psicológicas e comportamentais que conduzem o general à definição de suas manobras. Hoje, a idéia de estratégia está intrinsecamente ligada à visão global de uma situação, seus recursos e seus objetivos – condições quantificadas a serem atingidas e mantidas.

Na área de Relações Públicas, a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem incorporados pelos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios. Queremos destacar que, ao considerar a importância do pensamento estratégico, preconizado por Porter no início dos anos 80, fazemos uma leitura criteriosa, para não aceitar sua concepção como uma “varinha mágica”. Ao contrário, é nosso dever ser críticos frente as conseqüências da adoção irrestrita deste pensamento. Para nós, profissionais de Relações Públicas e da comunicação, a função estratégica da comunicação, deve, em primeiro lugar, ter como meta o equilíbrio do bem-estar social, mediante a melhoria da qualidade de vida e do trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas que agreguem outros valores como a maximização do retorno, da competitividade e da eficiência organizacional. Este tipo de postura estratégica/ética que deve permear as ações das Relações Públicas conduzem a organização a um comportamento ecológico responsável, a tentar superar as injustiças sociais, a apoiar atividades comunitárias e a exercitar a cidadania.



## **Níveis de reconhecimento da função estratégica de Relações Públicas**

Para que a atividade de Relações Públicas possa ser exercida como uma função estratégica, é necessário que ela seja reconhecida em quatro níveis da estrutura organizacional. Primeiro, pela *alta administração*, responsável pela definição das estratégias voltadas para os interesses dos acionistas. Segundo, pelos *especialistas*, que oferecem os serviços especializados e que negociam com os mercados. Terceiro, pelo *nível funcional ou de apoio* composto pelos gerentes de produtos, pelas áreas geográficas e por outras funções como as Relações Públicas e o Marketing. E, por último, pelo *nível institucional*, que envolve principalmente os profissionais de comunicação, encarregados de estabelecer o posicionamento público da organização e suas políticas internas e externas, ou seja, este é o nível da substância das Relações Públicas .

Essa classificação é bastante útil para poder entender como as Relações Públicas são valorizadas ou não nas estruturas organizacionais. O quarto nível, do ponto de vista das Relações Públicas, é o mais importante, pois ele lida não apenas com a normalidade como o esforço de desenvolver ações de legitimação da marca e da identidade corporativa, mas também com as situações de crises geradas a partir de ocorrências como derrames de produtos químicos no meio ambiente, ou também no esforço de desenvolver ações de legitimação de marcas e da identidade corporativa. Tais fatos, normalmente, evoluem para problemas institucionais de graves conseqüências porque são encarados pela alta administração somente sob o aspecto técnico, mas por ela são ignorados sob o ponto de vista da percepção dos públicos.

De acordo com pesquisa por mim desenvolvida em empresas brasileiras, (Ferrari, 2000) a maioria dos CEO's ou executivos da alta administração têm uma visão assimétrica da comunicação, percebendo o valor das Relações Públicas muito no nível funcional e relacionando-as apenas com a implementação dos objetivos organizacionais. Assim sendo, os profissionais de Relações Públicas não atuam como “analistas de cenários” de seus ambientes interno e externo que, por isso, pouco ou quase nada influenciam na formulação dos objetivos estratégicos. Talvez essa postura esteja alinhada com o raciocínio de Kotler e Andreasen (1987), para quem apenas o Marketing era estratégico para a organização, deixando Relações Públicas em segundo plano.



Hoje, Al e Laura Ries, em “A queda da propaganda: da mídia paga à mídia espontânea” (2003), propõem uma inversão da importância dessas áreas. Os autores dizem que uma marca forte depende muito mais de uma campanha de Relações Públicas do que de Publicidade. O ponto central das discussões contemporâneas é o enfraquecimento do apelo publicitário da qualidade, nivelada por cima em quase todos os setores da produção. Surge, então, a necessidade de se agregarem a eles novas roupagens com as quais possam ser oferecidos aos mercados globais. Esta tarefa pode ser cumprida de forma muito mais direta pelo profissional de Relações Públicas, preparado para a formulação de campanhas que envolvem a mudança de comportamentos e atitudes, a partir de programas voltados para o trabalho com a opinião dos públicos estratégicos e de mensagens dirigidas a públicos específicos.

Para exemplificar a importância da alta administração na valorização das Relações Públicas nas organizações, estaremos utilizando os resultados de minha pesquisa no que se refere à relação da alta administração com o departamento de Comunicação/Relações Públicas em empresas brasileiras.

### **A visão etnocêntrica versus policêntrica das Relações Públicas**

Vale a pena iniciar com uma reflexão sobre qual é o valor que os executivos e a sociedade dão à atividade de Relações Públicas no Brasil? Não é fácil responder a essa questão, principalmente porque, entre nós, existem poucas pesquisas que tratam este tema. Na verdade, todo o problema sobre a falta de compreensão da atividade inicia-se na academia. Por isso, temos adotado a técnica de questionar os calouros, logo na primeira semana de aula, sobre por que escolheram essa profissão e qual, na opinião deles, é a melhor definição para esse ramo de atividade. Também lhes perguntamos qual é a visão de seus pais sobre a escolha feita: sabem os pais para que servem as Relações Públicas ou como se comporta o mercado de trabalho frente às Relações Públicas ?

A nosso ver existem algumas respostas para tais perguntas. Em primeiro lugar, podemos afirmar que a falta de divulgação da atividade no Brasil, junto ao empresariado e à mídia especializada, tem prejudicado o desenvolvimento da profissão. Segundo, a confusão que as mais de cem definições de Relações Públicas provocam na mente das pessoas entre o



”ser” e o “fazer” é um campo fértil para os equívocos envolvendo várias atividades profissionais, absolutamente distintas das práticas de Relações Públicas . O item no. 7 das Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas (1997) refere-se justamente às confusões relacionadas com a nomenclatura e resultantes da divulgação distorcida da atividade. O documento aponta que “o uso abusivo de nomenclaturas diferentes provoca confusões no mercado dificultando a compreensão e diferenciação de Relações Públicas com outras habilitações. Recomenda-se fortemente a não-incorporação às Relações Públicas de nomenclaturas e linguagens específicas de outras atividades”.

Terceiro, a partir do final da década de 80 as entidades da categoria entraram em um processo de estagnação, chegando hoje ter uma participação praticamente inexistente no cenário nacional. A falta de engajamento dos profissionais com as associações da área ajudou a enfraquecer a legitimidade da profissão junto aos empresários.

Quarto, vinda diretamente dos Estados Unidos, onde nasceu em um contexto contingência, no final do século XIX, as Relações Públicas , no Brasil e na América Latina, foram praticadas, até meados dos anos 70, nos moldes dos modelos importados. Como referencial teórico dos profissionais da época foram utilizadas obras como as de Canfield (1970) e Lesley (1965); as atividades desenvolvidas nas empresas eram tipicamente norte-americanas como o “open-house” e o “house-organ”; e os temas das palestras eram relatos de “cases” importados de professores estrangeiros como Harwood L. Childs, Eric Carlson e Neville Sheperd.

Assim as Relações Públicas chegaram ao Brasil como um “modelo importado”, de forma unilateral, pelas mãos das multinacionais. Boa parte de sua trajetória no Brasil e na América Latina foi baseada nos conceitos e práticas originárias, especialmente, dos Estados Unidos. França (2003) explica muito bem este fenômeno, quando diz que “a não-existência da prática oficial de Relações Públicas no Brasil até a década de 1960 indica que as primeiras noções sobre a atividade foram recebidas do exterior”.

A nossa reflexão, a partir de agora, deve estar centrada em verificar se os princípios e práticas das Relações Públicas deveriam ser os mesmos no mundo todo ou se deveria estar de acordo com as características de cada país. Se a segunda proposição for verdadeira, temos que concluir que Relações Públicas não é uma profissão global.

A visão etnocêntrica da profissão tem predominado em quase todo o mundo. A decisão de pesquisar como é a prática das Relações Públicas em diferentes países torna-nos particularmente audaciosos, uma vez que estaríamos rompendo com os modelos norte-americanos de exercer a atividade. Os europeus têm se mobilizado, nos últimos anos, para combater o etnocentrismo norte-americano. O exemplo mais recente é o estudo EBOK - European Body of Knowledge, com o qual pesquisadores e executivos de mais de 25 países da Europa propuseram-se a realizar um levantamento das características européias das Relações Públicas. O resultado foi a constatação de que, se existem alguns princípios que são aplicáveis em qualquer parte do mundo, existem outros que são resultados da cultura local, tais como: o idioma, os sistemas político-econômico e social e o relacionamento com a mídia.

Nesse sentido, tanto o Excellence Study (1992) como o trabalho por mim desenvolvido (Ferrari, 2000), abordam a questão da influência das culturas nacionais e locais nas práticas das Relações Públicas. Grunig (2002) sugere que os princípios globais, identificados no seu estudo, não são isentos do etnocentrismo nos três países onde a pesquisa foi aplicada: Estados Unidos, Canadá e Grã-Bretanha. Ao contrário, se foram observadas semelhanças, também foram identificadas diferenças culturais, políticas e sociais que, nestes países, dão à profissão um “toque” de regionalidade.

Portanto, é preciso definir as Relações Públicas de forma clara e concisa e, ao mesmo tempo, desenvolver pesquisas que permitam identificar as suas diferenças culturais locais e, então, estruturar um programa de divulgação, de forma a possibilitar à sociedade uma compreensão adequada de seu conceito. Somente a partir daí poderemos pensar na legitimação da profissão pela sociedade.

Essa é a nossa proposta: definir as Relações Públicas, como uma profissão universal, a partir dos princípios globais, que podem e devem ser aplicados em distintos países, mas preservando sempre as características locais, de modo a permitir o seu exercício dentro de parâmetros éticos e com vistas ao estabelecimento do equilíbrio entre os interesses públicos e privados.

Nesse sentido, merece ser resgatada a presença da “esfera pública”, que, segundo Habermas (1984), deve ser alvo das preocupações dos profissionais de Relações Públicas por serem, hoje, espaços globais, graças à “esfera pública virtual” que permite construir



relacionamentos que se expandem além fronteiras geográficas, atingindo pessoas e localidades distantes.

### **A valorização das Relações Públicas pelas organizações**

Muitos significados podem ser atribuídos ao conceito de valor. Guth e Taguiri (1965) definiram os valores como concepções, implícitas ou explícitas, que um indivíduo ou um grupo considera como desejáveis e que são selecionadas para pôr em prática determinadas ações. Os valores são parte intrínseca da vida que as pessoas adquirem e cristalizam desde a mais tenra idade. Muitos pesquisadores têm se dedicado a descrever como deveria ser a prática de Relações Públicas (teoria normativa), porém são poucos os trabalhos que se preocupam em determinar por que diferentes organizações adotam práticas distintas (teoria positiva). Para verificar por que as empresas valorizam ou não a atividade, um dos caminhos é tentar conhecer quais são os valores organizacionais a partir dos quais elas se orientam. Segundo Mintzberg (1983), é a alta administração que identifica, estabelece e dissemina os valores corporativos por meio de suas políticas, objetivos e metas.

Vamos iniciar por esta questão porque, como profissionais, temos que pensar na profissão com seu conjunto de valores que englobam também os individuais. É importante destacar que as Relações Públicas, como atividade profissional, têm uma função que extrapola os muros organizacionais. Comumente os exemplos de sua prática referem-se aos estudos de casos e à administração de conflitos nas empresas. Porém, por pressão da sociedade, a questão da responsabilidade social vem se tornando estratégica para todos os tipos de instituições e, com isso, as Relações Públicas vêm ganhando uma nova dimensão.

No caso do Brasil, temos observado que, muitas vezes, os executivos adotam certas estratégias e técnicas, sejam elas de áreas administrativas, especialistas ou de comunicação, não porque eles acreditam e vêem a necessidade de desenvolvê-las, mas sim por puro “modismo”. Muitos foram os casos de empresas brasileiras que adotaram técnicas bastante praticadas nos Estados Unidos e Europa, como o “downsizing” e “rightsizing” e que, por terem sido implementadas por puro modismo, não trouxeram os resultados esperados e, pior que isso, causaram desestruturações na hierarquia organizacional, resultando no caos e, em alguns casos, na morte da empresa. Na maioria dos fracassos gerenciais a área de



comunicação não é envolvida, comprovando-se que as organizações ainda percebem as Relações Públicas como atividade reativa, “apaga-incêndios” ou de relacionamento com a mídia somente em momentos de crises.

Os resultados da pesquisa por mim realizada com 22 empresas brasileiras (Ferrari, 2000) confirmam essa postura de relação assimétrica com os públicos estratégicos. 60 % dos representantes da alta administração reconhecem seu executivo de comunicação como um “especialista com a mídia”. Por outro lado, 96 % dos executivos do departamento de Relações Públicas /Comunicação declaram-se conselheiros ou administradores da comunicação, classificando seu papel como uma função estratégica para o sucesso da organização. Os resultados mostram um antagonismo entre as percepções dos dois grupos de entrevistados, o que leva a concluir que a alta administração, em geral, não considera o responsável pelo departamento de Relações Públicas /Comunicação como um membro participante das tomadas de decisões estratégicas da empresa. Essa conclusão pode ser corroborada por outro dado relevante que foi encontrado. Trata-se de 9 (40%) empresas que ainda encontram-se em um momento de transição, passando do modelo de cultura organizacional autoritária para o modelo de cultura participativa. A cultura tradicional prima pela hierarquia, pelo pouco espaço dedicado à criatividade e inovação, assim como por uma comunicação assimétrica, reativa e menos fluente e transparente. Verificou-se nos dados da pesquisa (Ferrari, 2000) que os valores criatividade e inovação, que faziam parte de uma escala de dez itens, a ser hierarquizada pelos executivos, tiveram uma pontuação mediana. Isto significa que ainda existe resistência nas empresas a posturas mais inovadoras, uma vez que estas requerem modelos gerenciais mais participativos e uma comunicação mais proativa e simétrica entre os estamentos da hierarquia organizacional. A inovação também é vista com certa restrição pelas empresas com culturas tradicionais, por causa do impacto que pode causar na estrutura.

Hoje, as Relações Públicas têm uma função social, na medida que ajudam a alta administração a compreender o contexto interno e externo das organizações e instituições e oferecem alternativas comunicacionais para enfrentar tanto as oportunidades como também as ameaças impostas pelo ambiente.

Se colocarmos juntos o interesse das organizações e da sociedade, estaremos frente à verdadeira natureza das Relações Públicas . O valor essencial das Relações Públicas como função estratégica, está no fato de que elas permitem um equilíbrio dos propósitos da





organização com os propósitos de seus clientes, a partir de um trabalho para e de interesses da sociedade. Isso pode, em certas circunstâncias, apresentar-se como uma tarefa impossível, principalmente quando organização e comunidade parecem colocar-se em lados opostos.

A essência das Relações Públicas está na necessidade do equilíbrio entre o individual e o coletivo. Quando analisamos o contexto global e a influência das diferentes culturas no comportamento das organizações e das pessoas, é possível verificar que, enquanto algumas culturas são mais individualistas, outras são mais coletivistas.

Essa dicotomia - “individualismo/coletivismo” - tem sido bastante abordada nos estudos de comunicação e foi identificada por Hofstede (1984) em seu estudo sobre o comportamento organizacional de uma multinacional em diversos países. O resultado da pesquisa mostra que os Estados Unidos, assim como a Austrália, possuem uma das culturas mais individualistas do mundo. O Brasil, apresentava, na época, segundo a pesquisa de Hofstede, uma tendência de centro, entre o coletivismo e o individualismo. A dimensão individualismo, predominante nos Estados Unidos, vem confirmar o porquê do etnocentrismo, ou seja, a verdade absoluta das correntes teóricas norte-americanas disseminadas pelo mundo.

No nosso ponto de vista, as Relações Públicas estão mais para o interesse coletivo, enquanto buscam o equilíbrio voltado para o benefício da coletividade.

Quanto à natureza da profissão, a literatura define profissionalismo como sendo um tipo de especialização que pode ser usada em benefício de um cliente, um paciente, um consumidor. Toda a discussão em torno das profissões revela que elas se equilibram entre a lealdade ao cliente e os interesses da sociedade. Estamos, mais uma vez, frente à dicotomia cliente/organização (individual) e sociedade (coletivo).

### **Relações Públicas e a construção de relacionamentos**

Qual é o valor das Relações Públicas como função estratégica? O valor está em equilibrar os interesses da sociedade com os interesses dos clientes com os quais o profissional trabalha. O Excellence Study, coordenado por Grunig (1992), buscou evidências para provar que as Relações Públicas agregam valor às organizações. Estas, ao se preocuparem com os interesses da sociedade, ganham uma nova e valiosa ferramenta

estratégica, não apenas para agregar novos valores aos seus serviços e produtos, mas também para resolver conflitos que, freqüentemente, surgem em seu contexto de atuação.

Dessa maneira, as Relações Públicas atuam para construir relacionamentos com seus públicos. Mas o que são exatamente os públicos e qual é a sua importância? São grupos de pessoas cujo comportamento, de certa maneira, afetam as organizações ou por elas são afetados. Eles são também o objeto das Relações Públicas e é para eles que construímos os relacionamentos, visando ao estabelecimento do equilíbrio de interesses. As organizações são parte da sociedade que, por sua vez, é moldada pela interação dos públicos. Se nós construímos nossos relacionamentos com os públicos estratégicos, pensando nas organizações para as quais prestamos serviços, mesmo que indiretamente, estamos também beneficiando a sociedade. Grunig (1995), utiliza uma expressão do ambientalista René Dubois “pensar globalmente e atuar localmente”, ou seja, devemos pensar nas implicações globais mas atuar de forma local. Dessa maneira, se temos grandes objetivos organizacionais, ao mesmo tempo temos que estar atentos aos benefícios para a sociedade, e isso se faz pensando globalmente e agindo localmente.

A melhor forma de beneficiar a sociedade é administrar os conflitos que as organizações criam ou os conflitos criados pelos diferentes “stakeholders”, que interagem com a organização. Na nossa tarefa diária nas empresas, devemos tentar a construção de relacionamentos nas organizações para as quais trabalhamos, com a atenção voltada para a responsabilidade social, atuando dentro das características locais mas sem perder de vista as necessidades globais da sociedade.

Inúmeros estudos têm sugerido que é impossível a coexistência pacífica da responsabilidade social e do lucro. Alguns anos atrás, numa época em que se ignoravam os interesses dos públicos, Milton Friedman (1962) afirmou que uma organização não tinha outra responsabilidade social além da produção do lucro, ou seja, “que a única responsabilidade da empresa era produzir dinheiro para os investidores”.

A visão míope de Milton Friedman foi atacada por estudiosos que trabalham a questão da responsabilidade social corporativa, segundo os quais as organizações têm, primeiro, a responsabilidade de ser lucrativas para, então, produzir recursos, oferecer produtos e serviços de qualidade e, então, assumir compromissos com a sociedade.



A melhor forma de beneficiar a sociedade é administrar, dentro dos princípios éticos, os conflitos que as organizações criam ou os conflitos criados pelos diferentes “stakeholders”, que interagem com a organização. Nossa tarefa diária nas empresas implica em tentar a construção de relacionamentos e de programas que contemplem a responsabilidade social. Nós podemos fazer a nossa parte atuando localmente mas também beneficiando a sociedade globalmente.

A escola contemporânea aborda a questão da responsabilidade social como uma atitude ética e permanente das organizações em seus diferentes relacionamentos com a sociedade. Por sua vez, os “stakeholders” ou públicos têm diferentes valores que os levam a diferentes considerações e demandas em relação às organizações.

Um resultado em comum da pesquisa Excellence Study, coordenado por Grunig nos Estados Unidos, Canadá e Grã-Bretanha e do estudo por mim desenvolvido em empresas brasileiras, aponta para o fato de que os executivos da alta administração valorizam as Relações Públicas enquanto atividade voltada para projetar as organizações na sociedade, normalmente por meio da mídia. Isso significa mais negócios, mais venda de produtos e serviços e mais lucros. No Brasil, é pequeno o número de empresários que valorizam as Relações Públicas como uma estratégia de melhoria, a médio e longo prazos, do relacionamento com seus públicos. A visão dos executivos é imediatista e o modelo de prática de Relações Públicas mais comum é o assimétrico, onde a organização sempre busca levar vantagem.

A assimetria da comunicação observada pela pesquisa, significa que as organizações ainda vêem as Relações Públicas como uma atividade reativa, de ações de curto prazo, geralmente para “persuadir” os públicos a aceitar a posição das empresas. Por isso, a responsabilidade social ainda não é praticada em sua plenitude, uma vez que a maximização dos lucros é um dos três valores mais apreciados e incentivados pela alta administração no Brasil.

A visão atual das Relações Públicas que se pretende disseminar é que as organizações devem ser vistas como efetivas somente quando são capazes de alcançar seus objetivos e sua missão que, geralmente, estão ligados à sua capacidade de ser lucrativas e se expandir. Além disso, o valor das Relações Públicas para uma organização está na construção de relacionamentos com os grupos estratégicos, ou seja, aqueles que, diretamente, são afetados



pelas práticas organizacionais ou que sobre elas exerçam alguma influência. Esses grupos podem interferir na autonomia da organização e em sua capacidade de tomar decisões, utilizando-se de instrumentos de pressão como os litígios, as greves, os boicotes e a redução da produtividade.

Quando os executivos brasileiros foram perguntados sobre a importância dos departamentos de Relações Públicas /Comunicação, a maioria respondeu que o trabalho de assessoria de imprensa é o que mais interessa a eles. A posição da alta administração sobre o relacionamento com a mídia é bastante clara. Para eles, um bom relacionamento com a mídia pode resolver muitos problemas, uma vez que sua atenção está voltada, principalmente, para percepção que os públicos têm do desempenho da organização.

Outro indicativo que vem confirmar essa tendência é o fato de que empresas pertencentes a setores mais vulneráveis, como o químico, o de extração e o farmacêutico, entre outros, têm departamentos de Relações Públicas /Comunicação mais ágeis, no sentido de estarem atentos aos possíveis desastres dada a vulnerabilidade de seus produtos. Ou seja, o valor dado às Relações Públicas ou à comunicação está diretamente relacionado à produção, à lucratividade e às eventuais crises que possam afetar, de forma negativa, sua marca e seus produtos. Mais uma vez, estamos frente à visão assimétrica, que também é rejeitada por Grunig, segundo a qual a área de Relações Públicas /Comunicação é valorizada nos momentos de crise e para manter a mídia afastada dos problemas internos da organização.

Atualmente, felizmente para os profissionais de Relações Públicas, as mudanças têm sido tão rápidas que parte dos executivos começa a perceber a questão da comunicação como uma estratégia que pode agregar valor à organização. Al Ries (2003), defende as Relações Públicas como uma função mais importante que a propaganda para legitimação das marcas, uma vez que a perenidade de uma marca ou o conceito de uma organização depende de opiniões, atitudes e comportamentos que são a essência das ações de Relações Públicas.

## Conclusões

Este trabalho teve por objetivo discutir a função estratégica das Relações Públicas utilizando os resultados da pesquisa realizada por mim com 22 empresas brasileiras (Ferrari, 2000) e com alguns dos resultados obtidos por Grunig (1992) no seu Excellence Study, além de apontar e justificar a necessidade e a possibilidade de viabilizar um novo enfoque das



Relações Públicas no Brasil. Considerando a importância da cultura nacional e organizacional que influi no comportamento das empresas, sugerimos o desenvolvimento de pesquisas e análises mais sofisticadas para identificar as características locais que fazem a diferença na prática das Relações Públicas. Parece acertado afirmar que, no século que se inicia, as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nos seus públicos estratégicos e pelas ações responsáveis com o meio ambiente.

De acordo com os resultados apontados observa-se que os altos executivos brasileiros ainda não percebem com clareza que a atividade de Relações Públicas ocupa-se com a reputação das organizações, como seu principal objetivo da comunicação e que este tem um impacto direto no nível econômico e produtivo.

Dois pontos merecem uma atenção especial. O primeiro deles refere-se à educação continuada dos profissionais de Relações Públicas que deve ser permanente para manter o executivo de comunicação atento às demandas e mudanças da sociedade. Ao lado, a participação nas associações da categoria é fundamental para que uma profissão possa ser legitimada na sociedade. Segundo, mostrar à alta administração, mediante a mensuração das ações, que a função estratégica de Relações Públicas é fundamental para uma organização ser considerada excelente.



## Referências Bibliográficas

CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas: princípios, casos e problemas**. 2<sup>a</sup> ed., São Paulo, Pioneira, 1970, 2 vol.

CONFERP. **Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas**, 1997.

**EBOK**. European Body of Knowledge, **Documento produzido por um grupo de pesquisadores europeus**. 2002.

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de Relações Públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de Relações Públicas no Brasil**. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 129 – 154, 1<sup>o</sup> sem., 2003.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

GRUNIG, James E. **Excellence in Public Relations and communication management**. Hillsdale/New Jersey: Erlbaum, 1992.

GRUNIG, James E. e VERCIC, Dejan. **The origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management**. Texto apresentado no II International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, July 6-9, 1995.

GUTH, W. D., TAGUIRI, C. **Personal values and corporate strategies**. Harvard Business Review, v. 43, n. 5, p. 123-132, 1965.

HABERMAS, Jüddgen. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984.

HOFSTEDE, Gert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hill, CA., Sage, 1984.

KOTLER, Philip e ANDREASEN, Alan R. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. Public Opinion Quarterly, no. 29, p. 349 –356.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da comunicação**. São Paulo, Pioneira, 1995.



MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1983.

PORTER, M. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York, Free Press, 1980.

RIES, Al & Ries, Laura. **A queda da propaganda: da mídia paga à mídia espontânea**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.