



Reflexões sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Tensões, Encontros e Distanciamentos¹²

Rudimar Baldissera³
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo: Neste texto, à luz do Paradigma da Complexidade, na perspectiva refletir sobre as tensões, encontros e distanciamentos entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas, assume-se que a Comunicação Organizacional é processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais e Relações Públicas é filosofia de relacionamento estratégico entre uma dada entidade (indivíduo, organização) e sua alteridade (indivíduos, públicos, sociedade), compreendendo investigação e interpretação de relacionamentos, definição de estratégias e seleção, construção e circulação de sentidos, mediante processos de significação/comunicação, para a legitimação da entidade e de suas ações, bem como para o seu comprometimento ecossistêmico.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Organizacional; Relações Públicas

Elementos de um cenário de imprecisão

As tensões que se estabelecem entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas têm sido tema de acaloradas discussões em várias arenas no âmbito da academia e fora dela. Por diferentes razões, tais como as de se constituir em confusão conveniente para determinado grupo de forças/profissionais e/ou ser um escudo para algo como um “vale tudo” na área, ser uma questão que exige mais reflexão teórico-epistêmica, ser classificada como questão menor (menos importante) e, ainda, apresentar-se como questão que implica desdobramentos sobre as práticas profissionais já estabelecidas exigindo, de alguma forma, alterações (movimento) no *status quo*, essa discussão, apesar de presença constante, atém-se a aspectos pontuais, geralmente resolvidas caso a caso, nas arenas em que se atualizam.

Quando as lentes se voltam em particular para a noção de comunicação organizacional verifica-se a forte tendência a concepções e práticas caracterizadas pela fragmentação. Sob o prisma das teorias, a fragmentação parece se realizar,

¹ Trabalho apresentado no DT3 Relações Públicas e Comunicação Organizacional, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Primeira versão para debate.

³ Doutor em Comunicação, Mestre em Comunicação/Semiótica, Especialista em Gestão de Recursos Humanos, e Bacharel em Relações Públicas. Professor e Pesquisador no Curso de Comunicação e no PPGCOM da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.



particularmente, através de proposições classificatórias/tipificadoras e da redução da noção de comunicação organizacional àquilo que é da qualidade do planejado, da fala oficial. Se, por um lado, essas concepções apresentam-se didáticas, por outro, boa parte delas é simplificadora, isto é, dentre outras coisas, reduz a ideia de comunicação organizacional ao visível e controlável. Desses enquadramentos (alguns mais férteis, mas, de modo geral, rígidos e lineares), dentre outras nomenclaturas e ainda que com sobreposições, destacam-se: comunicação institucional, administrativa, mercadológica, de *marketing* (e *endomarketing*, *marketing* de relacionamento, *marketing* pessoal), informativa, persuasiva, publicitária/promocional, interna, externa, com *stakeholders*, estratégica, financeira, informal/não oficial e formal/oficial.

Outro aspecto que merece atenção, nesse sentido, é o fato de que os enquadramentos por fragmentação (partes) tendem a sobrepor-se à própria noção de comunicação organizacional (todo), ou seja, dependendo, dentre outras coisas, da filiação teórico-epistêmica, ao classificar/tipificar, tende-se a pôr em suspenso a noção de comunicação organizacional em seu sentido complexo ao tempo em que se potencializa a importância das partes em separado, atribuindo mais importância, visibilidade, legitimidade e/ou prioridade a uma parte (ou mais) em detrimento das demais. É a legitimação das disputas (vaidades (!)): comunicação institucional (parte) *versus* comunicação mercadológica (parte) *versus* comunicação x (parte); ou, noutra perspectiva, técnicas de relações públicas (parte) *versus* técnicas de publicidade (parte) *versus* técnicas de jornalismo (parte) *versus* técnica x (parte). A identificação dessa fragmentação e disputas permite refletir, também, sobre os fundamentos da comunicação integrada ou sobre o porquê essas teorizações e práticas passam a ser necessárias.

No nível das práticas, as disputas são ainda mais evidentes. A comunicação organizacional tende a ser reduzida a alguns fazeres, geralmente suportadas nos domínios do profissional em exercício e na compreensão de comunicação dos gestores. Dentre as ações mais evidentes, pode-se destacar: assessoria de comunicação/imprensa, eventos, comunicação interna, campanhas institucionais, campanhas publicitárias, jornal de empresa, pesquisas, folheteria, balanço social, relatórios, conteúdo para o *site*, material de divulgação/brindes, manual de marca. Quando há mais de um profissional realizando as ações de comunicação, a fragmentação e as disputas tendem a assumir contornos ainda mais rígidos. Há certa inclinação para que cada profissional torne-se responsável por uma parte, porém o diálogo entre as partes nem sempre existe e, quando



existente, muitas vezes não é adequado ou suficiente.

Diante disso e com base no fato de a noção de relações públicas ser polissêmica (SIMÕES, 1995), neste trabalho, principia-se apresentando a compreensão de comunicação organizacional que se assume e, a seguir, discorre-se sobre a articulação/tensão entre comunicação organizacional e relações públicas. O paradigma empregado é o da Complexidade, particularmente os seus três princípios básicos, conforme Morin: o dialógico, o recursivo, e o hologramático⁴.

Da comunicação à comunicação organizacional

A este ponto, importa dizer que algumas das ideias que serão (re)apresentadas aqui já foram tratadas em trabalhos anteriores⁵ e, portanto, apenas serão recuperados os aspectos necessários a esta reflexão. Ressalta-se, também, o fato de que comunicação organizacional é, antes de tudo, comunicação. Então, o lugar de fala é o do campo da comunicação.

Em perspectiva complexa, entende-se a comunicação como “processo de construção e disputa de sentidos”⁶ (BALDISSERA, 2004, p. 128). Essa compreensão pressupõe que comunicação é relação entre, pelo menos, dois sujeitos auto-exo-organizados⁷ (sujeitos autônomos e dependentes do entorno) e que a significação é permanentemente (re)construída, em algum nível, pela ação dos sujeitos. Considera, ainda, que ao estabelecer comunicação, os sujeitos exercessem como forças em relação (toda relação é relação de forças, segundo Foucault (1996, p. 75)) e que essas relações de forças consistem em disputas dos sentidos em movimento no processo comunicacional. Assim, consciente e/ou inconscientemente, os sujeitos disputam os sentidos que circulam na cadeia de comunicação, seja para apropriarem-se deles, seja para levar o(s) interlocutor(es) (a outra(s) força(s) em relação) a internalizá-los conforme seus desejos.

⁴ De acordo com Morin, o princípio dialógico compreende a “[...] associação complexa (complementar, concorrente e antagonica) de instâncias necessárias ‘junto’ à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (2000a, p. 201); associa/une termos do tipo organização/desorganização, ordem/desordem, *sapiens/demens*, mantendo, assim, a dualidade no seio da unidade. O princípio recursivo consiste em “[...] processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (MORIN, 2001, p. 108) – a sociedade constrói o sujeito que a constrói. E o princípio hologramático que atualiza a idéia de que “a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (MORIN, 2002, p. 101), sendo que parte e todo são ao mesmo tempo mais e menos.

⁵ Dentre outros, ver Baldissera 2000, 2004, 2008a, 2008b e 2009.

⁶ Compreensão apresentada na dissertação de mestrado (2000) e complexificada na tese de doutorado (2004).

⁷ Na perspectiva de Morin (1996), compreende-se/explica-se o noção de sujeito como aquele que é “[...] construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas também sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se” (BALDISSERA, 2004, p. 86-7).



Os significados são transformados em sentidos em movimento pela ação dos sujeitos em processos comunicacionais. Esses sentidos são disputados e (re)construídos/transformados pelos sujeitos a partir de seus próprios lugares de fala (psíquico-histórico-sócio-culturais, competências [linguísticas e fisiológicas etc.], repertório e contexto estrutural e ecossistêmico) e, novamente, internalizados pelos interlocutores como significados (porém não mais serão os mesmos, mesmo que muito semelhantes). Os significados, em algum nível, foram desorganizados e reorganizados no/pelo processo comunicacional pois que se trata de relação dialógico-recursiva.

Observe-se que “o processo interpretativo tem, por força, que levar em conta onde (em que contexto) o sentido vai se produzir, porque o sentido é um ser de futuro, um vir-a-ser. Sentido é isso, portanto: futuro significado em contexto” (PINTO, 2008, p. 82-3). Ou, conforme já afirmava Bakhtin, “a significação não quer dizer nada em si mesma. Ela é apenas um potencial, uma possibilidade de significar no interior de um tema concreto” (1999, p. 131). Nessa direção, (re)afirma-se que a natureza das disputas de sentidos, nos processos de comunicação, é de diálogo⁸. Diálogo esse que, além de ser fortemente marcado pela contextura eco-psico-histórico-sócio-cultural em que se realiza, presentifica sujeitos (identidade/alteridade) tensionados como forças em relação. “Isso exige reconhecer que a comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente” (BALDISSERA, 2008b, p. 36).

Dito isso, importa ressaltar que, se por um lado, a efervescência dos efeitos de sentidos (como possibilidade) que se atualizam nos fluxos comunicacionais parece constituir-se em fator de permanente confusão, ambiguidade e/ou equívocos interpretativos, seja pelas transações, seja pelas possibilidades interpretativas e lugares de interpretação (e/ou competências de interpretação), bem como pelos desejos de significação (conscientes ou não), por outro, a comunicação materializa-se como processo que, em algum nível, caracteriza-se como organizador de tal fluxo de sentidos. Isto é, ao mesmo tempo, os processos de comunicação atualizam sentidos como fluxos dispersivos – os regeneram e potencializam – e se constituem em processos (re)organizadores de tal dispersão na medida em que, dentre outras coisas, pela

⁸ Sobre a noção de diálogo ver Bakhtin (1999). Além disso, pode-se pensar essa noção à luz dos três princípios básicos da complexidade, conforme nota 4.



construção e disputa de sentidos, os interlocutores procuram direcionar os sentidos que desejam ver internalizados pelas suas alteridades como significação. Além disso, não se pode desconsiderar a existência de certa vontade de aproximação com a alteridade em interlocução – o estabelecimento de algum nível de vínculo –, de fazer-se entender e de entender o outro mediante comunicação. Tem-se, pois, a dualidade no seio da unidade comunicação, conforme propõe o princípio dialógico da complexidade.

A este ponto, com base nessa concepção de comunicação, reafirma-se que a comunicação organizacional – subsistema da comunicação – é compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 169). Assim, tem-se que, dentre todas as materializações comunicacionais (sistema), serão consideradas comunicação organizacional (subsistema) aquelas que de alguma forma e em algum nível se referirem à organização. Essa compreensão dá relevo à centralidade da ideia de relação, aqui considerada basilar tanto para a noção de comunicação (conforme se destacou) quanto para a de organização. Organizações constituem-se em/por relações; são permanentemente (re)tecidas mediante processos de comunicação. Conforme Garrido (2003), a coesão, o agrupamento e os objetivos em comum, necessários à organização, somente são possíveis pela interação entre partes e essa interação se dá pela comunicação: organizar-se é interagir.

Considerando-se que a organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas, fundamentalmente, compreende indivíduos em relação, laborando por objetivos bem definidos, claros e específicos, e que é pela combinação dos esforços de tais indivíduos que se podem realizar os objetivos propostos, tem-se que as relações comunicacionais são constitutivas do ser organização. Em processos dialógico-recursivos, “pela” e “em” comunicação, as organizações materializam seus processos organizativos, convencionam e informam seus objetivos, comunicam e fazem reconhecer suas próprias existências.

Além disso, importa que se atente para o fato de a comunicação organizacional ser aquela que se dá no “âmbito das relações organizacionais”, como se afirmou. Não se quer, aqui, definir o espaço físico de realização da comunicação organizacional – até porque, como fluxo, ela não respeita espaços físicos delimitados –, mas propor que ela compreende toda comunicação que se atualiza nas mais diversas materializações relacionais, independentemente de sua formalidade/planejamento. Caracterizada por se



realizar em fluxos multidirecionais, considera-se que sempre que uma dada manifestação comunicacional disser respeito a uma dada organização – mesmo que seja de modo indireto – será compreendida como comunicação organizacional, isto é, a comunicação organizacional não se reduz aos processos planejados (fala autorizada) mas compreende toda comunicação que, em algum nível e de alguma forma, se referir à organização. Mesmo quando a organização não tiver intenção de comunicar, caso sua alteridade (diferentes sujeitos/públicos) perceber/considerar algo (ato, comportamento, apresentação, fato) como comunicação, esse algo assumirá o caráter de comunicação (perspectiva de Eco, 1997). Na mesma direção, vale lembrar da impossibilidade de não comunicar em situações relacionais, em presença, conforme afirmado por Watzlawick; Beavin; e Jackson (1993).

Essas afirmações corroboram a ideia de que a comunicação organizacional não se restringe aos processos planejados. Em sentido complexo, ultrapassa a fala autorizada (face mais visível/visitada quando das teorizações sobre comunicação organizacional, bem como pelas práticas profissionais) e, sob condições diversas, materializa-se em contextos específicos, assume diferentes qualidades e não se prende a formalismos (planos, hierarquias estabelecidas, campanhas elaboradas, desejos de visibilidade e imagem-conceito⁹ etc.). Nessas condições, boa parte da comunicação organizacional realiza-se distante dos mecanismos de escuta e controle das práticas de gestão – portanto, nem sempre coerentes com os desejos organizacionais –, em fluxos multirelacionais que somente se dão a conhecer quando da sua materialização, caso possam ser identificados e observados.

Então, assim como uma campanha publicitária é comunicação organizacional, também o é a conversa que um determinado empregado estabelece informalmente com seus amigos, no bar, referindo-se à empresa e aos seus fazeres. A essa luz, afirma-se que a comunicação formal e a informal são subsistemas (partes) tensionados e interdependentes no seio do sistema comunicação organizacional (todo). São seus constituintes e constituídos. Se, por um lado, os processos formais traduzem o plano organizacional e, nesse sentido, tendem a ser rígidos, a seguir normas, por outro, os processos de comunicação informal são potencialmente mais livres em suas

⁹ Imagem-conceito consiste em “[...] um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado” (BALDISSERA, 2004, p. 278)



manifestações. A comunicação informal tanto pode se realizar para complementar, integrar, agilizar e qualificar os processos formais/oficiais, quanto para subvertê-los, resistir a eles, distorcê-los, gerar confusão, criar dificuldades e/ou expropriá-los.

Nessa direção, pode-se pensar que a comunicação organizacional realiza-se tensionando vários microssistemas, nem sempre subordinados à ordem organizacional (discurso e gramática organizacional) e que ao tensionar esses microssistemas desorganiza-se/reorganiza-se permanentemente (auto-exo-organiza-se). Esses microssistemas podem ser

oficialmente legitimados (tais como o de relações com a imprensa, os processos publicitários, [...] a comunicação administrativa e a virtual autorizada, as pesquisas [...], os eventos, as formas de a organização apresentar-se, a geração de fatos, [...]), e em microssistemas não-oficiais, mas que também dizem respeito/referem-se, de alguma forma, à organização (tais como os que se atualizam informalmente nos refeitórios, as conversas entre funcionários [...], as conversas dos funcionários com familiares [...], os boatos, [...] as especulações [...], os estudos científicos sobre a organização, as livres associações realizadas pela alteridade articulando a organização a outras organizações, processos, comportamentos e/ou fatos, [...], bem como as percepções/atribuições de sentido à organização, realizadas pela sua alteridade – pessoas, públicos, outras organizações, instituições etc.) (BALDISSERA, 2008b, p. 45).

Esses são apenas alguns dos microssistemas, onde circula algum capital simbólico da organização, articulados pela/na comunicação organizacional. Tensionados dialógica, recursiva e hologramaticamente, tendem a perturbarem-se mutua e permanentemente de modo a desorganizarem-se/reorganizarem-se, gerarem-se, transformarem-se constantemente, pautados por gramáticas específicas.

Então, apesar de as organizações e, particularmente, seus profissionais de comunicação, desejarem apreender e controlar os processos comunicacionais, em sua complexidade, a comunicação organizacional apenas permitirá ser parcialmente pautada pelas gramáticas da ordem organizacional, mediante processos que se estruturam através de planejamento (pesquisas, diagnósticos, planos, projetos, implementação de ações, acompanhamento e controle do que foi implementado etc.). Essas ações, pautadas em técnicas diversas, tendem a permitir à organização que, quando dos processos comunicacionais propriamente ditos, seja possível gerar bons níveis de compreensão do que ela deseja dizer e, em algum grau e através de diferentes estratégias (persuasivas, sedutoras, informativas etc.), levar os públicos a internalizarem os significados desejados. Essa perspectiva contempla toda comunicação que a organização realiza sob o prisma do oficial/formal (planejado ou não) com os diferentes



públicos e intenções; é o lugar da comunicação mercadológica, institucional, administrativa, bem como aquela que se dirige aos empregados¹⁰.

Porém, para além desses processos possíveis de planejar, a comunicação organizacional se complexifica em processos informais realizados em ambientes nem sempre visíveis à organização. Aqui, o grau de acompanhamento e/ou de controle da organização tende a ser muito baixo. Os sentidos são construídos e disputados à revelia, sem a presença efetiva da fala organizacional, que tende a ser atualizada pelos interlocutores apenas como referência. Assim, no âmbito da práxis daquilo que, de forma simplificada, é considerado comunicação organizacional, por motivos de urgência e/ou economia, dentre outros, os processos comunicacionais que não puderem ser facilmente observados (em termos de tempo, técnicas e custos), tendem a ser descartados, a não ser compreendidos como comunicação organizacional¹¹. Esse estreitamento do que seja a comunicação organizacional inclina-se a eliminar a fertilidade criativa que a gera/regenera. Os planos, programas e projetos desenvolvidos pelas organizações são partes da comunicação organizacional, porém não são “a comunicação organizacional (o todo)”.

A compreensão de comunicação organizacional aqui (re)apresentada atenta para o fato de que as organizações são, fundamentalmente, relações entre sujeitos, redes simbólicas, intenções/objetivos. Sua realização, que é da qualidade do contextual, implica sujeitos que se exercem como forças em diálogo que, portanto, (re)tecem constantemente a rede simbólica, por mais que as transformações nem sempre sejam muito visíveis. Nesse sentido, as organizações sempre são o mesmo e o diferente. No seio da aparente organização das organizações, a permanente tensão ordem/desordem, organização/desorganização mantém a organização (pensada como sistema vivo) longe do equilíbrio, o que é fundamental para que ela se gere, regenere constantemente; para que possa auto-exo-(re)organizar-se; para que não se cristalize e, sim, crie e inove. Os sujeitos, em relações dialógico-recursivas, (re)constroem as organizações e são por elas (re)construídos, hologramaticamente articulados a elas e à sociedade.

¹⁰ Aqui, evita-se empregar a forma “comunicação interna” por se acreditar que esteja superada, isto é, essa perspectiva de segmentação geográfica delimita o que seriam duas faces da organização: a interna e a externa. Porém, essa segmentação é insuficiente para as novas constituições organizacionais, particularmente sob o prisma das organizações virtuais e as “.com”.

¹¹ “Vale atentar para o fato de que comunicação organizacional não se qualifica como mera estratégia de controle e, também, não se reduz a simples sistema de transferência de informações. Portanto, por mais que a ordem posta tente sufocar os processos comunicacionais não-oficiais, existirão fissuras pelas quais esses processos comunicacionais se infiltrarão, resistindo, desafiando, subvertendo os possíveis mecanismos de controle. As estratégias renovam-se a cada acontecer” (BALDISSERA, 2008b, p. 44).



Tem-se, pois, organizações comunicantes e comunicadas, mesmo quando não desejam comunicar. Suas existências, por si, pressupõem comunicação. As construções e disputas de sentidos sobre as organizações atualizam-se no acontecer, independentemente dos desejos organizacionais. A comunicação organizacional é mais ampla do que os desejos estratégicos das organizações; é mais complexa do que seus planos estabelecidos; é mais caprichosa do que suas verdades. A comunicação organizacional é, em parte, lugar de movimentos planejados, em que os sentidos são disputados em arenas previamente construídas e sob variáveis de controle (mesmo que parcial) e, em parte (ou grande parte (!)), são fluxos de sentidos multidirecionais que não se submetem aos desejos organizacionais; sentidos que fogem ao planejado, resistem à fala oficial, dispersam-se como rebeldia, possibilidade, deformação, fuga, liberdade criativa, irreverência, incerteza, desordem.

Em perspectiva complexa, a comunicação organizacional tensiona essas duas faces (pelo menos, essas duas faces). No entanto, como que por incompreensão, tende-se, em teorias e práticas, a ocultar a face que não se submete aos mecanismos de controle, que não se permite racionalizar; procura-se eliminar justamente a face que dinamiza a própria organização.

A este ponto, postula-se que, se por um lado, é fundamental compreender a comunicação organizacional em sua complexidade e assumir postura teórica-prática condizente com essa compreensão, por outro, parece que, considerando-se as atuais competências técnicas, as questões econômicas e temporais e os aspectos psico-sócio-culturais, dentre outros, no plano das práticas profissionais, não há como “dar conta” da complexidade que é a comunicação organizacional. Então, mais do que “dar conta” do todo comunicacional, importa compreender sua complexidade e agir de maneira a, dentre outras coisas: potencializar o diálogo, a circulação de informações e a participação dos diferentes sujeitos; criar e/ou fortalecer espaços para a realização da diversidade; fomentar a escuta organizacional como dinamizadora de aprendizagem, criação, inovação e desenvolvimento ecossistemicamente comprometido; legitimar a organização e seus fazeres; agir ética e estrategicamente para fortalecer a organização; e compreender os diferentes cenários para, a partir do viés da comunicação articulada aos demais subsistemas organizacionais, lidar com a incerteza, com as ameaças e as oportunidades. Dito isso, como pensar a relação entre comunicação organizacional e relações públicas?



Relações públicas e comunicação organizacional: um exercício de aproximação

Aqui, procura-se refletir sobre a noção de relações públicas para, a seguir, articulá-la com a de comunicação organizacional. A ideia de relações públicas é diferentemente compreendida e explicada pelos teóricos da área, e tende a ser “reduzida a pó” quando explicada a partir dos teóricos da administração e de *marketing*, inclinados a reduzi-la a algo do nível das tarefas; simples tarefas de suporte.

A área de Relações Públicas, no Brasil, pode-se dizer, tem assumido, teoricamente, dois nortes fundamentais¹²: a) relações públicas pensadas, fundamentalmente, como “filosofia de relacionamento¹³”, traduzindo-se, no nível das práticas, em função de gerenciamento de comunicação com os diversos públicos da organização, com o objetivo de informar e/ou persuadir para, dentre outras coisas, influenciar, conseguir aceitação/apoio, obter visibilidade, construir/fabricar imagem-conceito positiva, legitimar ações e, na medida do possível, estabelecer a cooperação entre públicos e organização; uma função estratégica, como destaca Kunsch (2004); e b) Relações Públicas como função política: como ciência “[...] abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, [...] é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos” (SIMÕES, 1995, p. 42). Para Simões, quando a função organizacional política “[...] se desfuncionaliza, leva a organização a não atingir sua missão, por ser incapaz de influenciar, com êxito, seus diversos públicos a fim de obter sua cooperação” (2001, p. 34). Essa perspectiva, sem desconsiderar o contexto e a importância dos públicos, dá relevo ao exercício de poder que se realiza de dentro para fora; da organização sobre seus diversos públicos.

Sem objetivar a realização de um estudo comparativo entre essas duas vertentes, pode-se dizer que ambas consideram que as relações públicas são da qualidade dos processos de gestão (realizam-se junto à administração), materializadas por/em processos comunicacionais, sendo que a primeira dá relevo à postura que a organização assume frente seus públicos, como filosofia de relacionamento e a segunda foca-se,

¹² Sabe-se que existem outros importantes estudos e que não se enquadram nos dois grupos destacados neste texto – é o caso, por exemplo, da importante contribuição teórica desenvolvida por Cícilia M. K. Peruzzo sobre as relações públicas no modo de produção capitalista –, porém acredita-se que esses são os dois nortes que mais têm gerado desdobramentos em termos de pesquisa na área.

¹³ Cândido Teobaldo de Andrade (1990) é um dos principais autores-propositores dessa compreensão.



fundamentalmente, na organização como lugar de exercício de poder que, na perspectiva das relações públicas, seria o exercício de poder da organização sobre seus públicos no sentido de levá-los a agirem de acordo com os interesses organizacionais.

Dessas duas concepções, para os fins desta reflexão, importa reter algumas ideias fundantes: a) relações públicas como filosofia de relacionamento e exercício de poder; b) a tensão entre organização e públicos; c) a comunicação como lugar e possibilidade das relações organizações-públicos; e d) relações públicas como do âmbito dos processos de gestão.

A este ponto, antes de prosseguir, é preciso dizer, por mais elementar que possa parecer, que a sociedade é (re)tecida em/por relacionamentos, assim como as instituições/organizações/redes sociais. Portanto, independentemente de profissionais de relações públicas, organizações, pessoas e instituições relacionam-se, sendo que a qualidade desses relacionamentos realiza-se a partir dos (é norteada pelos) pressupostos básicos (núcleo cultural/rede simbólica) e sofre influências eco-histórico-sócio-culturais. Na mesma direção, pode-se pensar na postura de comunicação que uma organização assume. Portanto, conforme destacado, as organizações são relações que, em sentido amplo, se atualizam como a possibilidade de existir da própria organização. A existência da organização/pessoa/instituição compreende relações com públicos. Com isso, objetiva-se ressaltar que as organizações, em suas práticas cotidianas e com base em seus pressupostos básicos, materializam relações com seus públicos com ou sem profissionais de relações públicas. Nesse sentido, importa questionar: em que medida as relações públicas em âmbito profissional diferem daquelas que são práticas cotidianas do senso comum?

Em uma tentativa de responder a esse questionamento e a partir do que se destacou das concepções de relações públicas como filosofia de relacionamento e como função política, propõe-se compreender/explicar relações públicas como filosofia de relacionamento estratégico entre uma dada entidade (indivíduo, organização) e sua alteridade (indivíduos, públicos, sociedade), compreendendo investigação e interpretação de relacionamentos, definição de estratégias e seleção, construção e circulação de sentidos, mediante processos de significação/comunicação, para a legitimação da entidade e de suas ações, bem como para o seu comprometimento



ecossistêmico para o “algo sempre melhor”¹⁴.

Essa compreensão põe em suspenso as concepções de relações públicas que se focam, apenas, nas mensagens para a imprensa, eventos, campanhas e outras formas tradicionais de comunicação. Não se trata de permanente exercício de poder sobre o outro, mas de ação estratégica em que os relacionamentos são qualificados mediante processos de significação/comunicação, em perspectiva dialógico-recursiva (complexidade) e de diálogo (BAKHTIN, 1999). Portanto, amplia o campo à medida que passa a se ocupar de tudo o que puder, de alguma forma, implicar a legitimação da entidade (legitimação entendida como explicação e justificação). Assim, o norte deixa de ser a questão da informação e da visibilidade e passa a ser a legitimação ecossistemicamente comprometida. Não significa, porém, que a circulação de informações não seja relevante, nem tampouco que a visibilidade não seja necessária. Pelo contrário, são dois fundamentos para as relações públicas. No entanto, são apenas partes do processo (e até condição) de legitimação e, não, o fim.

Como lugar estratégico, as relações públicas ampliam os lugares e processos de escuta procurando compreender a diversidade de ideias e posturas dos públicos, interpretar tal diversidade e, em diálogo, (re)construir a rede simbólica da entidade. Isso não significa apenas atender os interesses dos públicos, mas fomentar espaços de relações saudáveis em que os públicos e a entidade possam se manifestar em diálogo, com a possibilidade de as ideias e posições divergentes serem defendidas/justificadas. Da mesma forma, à medida que se propõe que as relações públicas, além da legitimação da entidade, orientam-se para o comprometimento ecossistêmico, para o algo sempre melhor, afirma-se que o lugar das relações públicas é o de zelar pela qualificação das relações de modo que a entidade se fortaleça, desenvolva, lucre (se for o caso) sem, com isso, comprometer a qualidade de vida da sociedade presente e das gerações futuras. O comprometimento ecossistêmico implica em a entidade assumir o compromisso de desenvolver-se articulada ao desenvolvimento, à preservação e à qualificação dos sistemas cultural, ambiental, social, político e econômico, de modo que se atinjam níveis cada vez mais elevados de qualidade de vida. Esse é o lugar possível para as relações públicas frente às atuais configurações eco-sócio-culturais. Esse parece ser um desdobramento que distancia as relações públicas das simples atividades funcionais de *marketing*.

¹⁴ Sobre ética do individualismo comprometido ver Lipovetsky, 2004.



Como pensar, então, a tensão relações públicas-comunicação organizacional? Afastando-se dos absolutos, apresenta-se, a seguir, uma possibilidade. Conforme se disse, subsistema da comunicação, a comunicação organizacional é o processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais. Ao tensionar esse subsistema com o de relações públicas, de imediato, percebe-se que ambos têm a ideia de “relação” “eu-outro” (identidade-alteridade; organização-públicos/indivíduos) como fundamento; sua possibilidade de realização. O subsistema comunicação organizacional abarca os estudos que investigam a construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais, independentemente de como se materializam (suporte, qualidade, nível etc.). O foco consiste na qualificação dos processos comunicacionais, sejam eles estratégicos ou não, oficiais/formais ou não-oficiais/informais, verticais, horizontais ou transversais, de natureza mercadológica, institucional ou administrativa, informativos ou persuasivos etc. No âmbito das relações organizacionais, o que for considerado comunicação será objeto da comunicação organizacional, pois objetiva sua qualificação.

Por sua vez, o subsistema relações públicas abarca as pesquisas e/ou práticas que se voltam para a construção e qualificação de relacionamentos que, ultrapassando o lugar dos relacionamentos simples, configuram-se em estratégicos visando, neste caso, o desenvolvimento e a legitimação da organização e o seu comprometimento ecossistêmico. Para isso, empregam-se, fundamentalmente, processos comunicacionais; daí a tendência em sobrepor os dois subsistemas organizacionais. Estrategicamente age mediante: investigação e interpretação; definição, produção e circulação de sentidos na cadeia de comunicação; qualificação da organização para que sua existência ecossistêmica possa ser legítima (caso não seja); definição de políticas e planos/programas/projetos de comunicação para dar visibilidade e legitimar a organização; e monitoramento e gerenciamento de impressões e conflitos, dentre outros. Como se pode ver, apesar dos sobreamentos, o foco de cada subsistema – comunicação organizacional, relações públicas – evidencia que um não se reduz ao outro.

Assim, considerando-se que comunicação organizacional é relação e consiste em processo de construção e disputa de sentidos (sentidos esses que dizem respeito à organização), portanto é força que se exerce sobre a legitimação da organização, e que a legitimação da organização é objetivo estratégico de relações públicas que, por sua vez,



tem na comunicação seu principal processo de realização, pode-se pensar que relações públicas é naturalmente a área responsável pela gestão da comunicação organizacional no que diz respeito a todos os processos comunicacionais que, em algum nível e de alguma forma, têm potência para interferir na qualidade dos relacionamentos e na legitimação da organização. O emprego do termo potência, aqui, vem no sentido de ressaltar que qualquer processo de significação/comunicação que puder potencialmente interferir na legitimação organizacional é objeto, também, de relações públicas, mesmo que seja um projeto arquitetônico. É evidente que não se trata de coordenar/interferir nas especificidades da arquitetura em si, mas de compreender e avaliar os sentidos que aquela configuração produzirá junto aos públicos. É nessa direção que, por exemplo, apesar de as campanhas publicitárias serem de competência profissional de outra área, em nível de gestão da comunicação organizacional, são de responsabilidade, também, do profissional de relações públicas.

Por fim, ainda que se considerando o relações públicas o gestor da comunicação organizacional, parece evidente que nem toda comunicação organizacional diz respeito a relações públicas e, tampouco, relações públicas podem ser reduzidas à comunicação organizacional. Sempre falta e sobra algo.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, Cândido T. de. *Para entender Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 1990.
- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- _____. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – PUCRS.
- _____. *Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade*. In OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N.(orgs). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP.: Difusão, 2008a, p.149-77.
- _____. *Por uma compreensão da comunicação organizacional*. In SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 200b, p.31-50.
- _____. *A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional*. In KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos – vol. 1*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. 5.ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.
- _____. *O poder simbólico*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- ECO, Umberto. *Tratado geral de semiótica*. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.



- _____. *Interpretação e superinterpretação*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- GARRIDO, Francisco J. *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín: Editorial Zuluaga, 2003.
- HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000a.
- KUNSH, Margarida M. K. *Relações públicas: conceitos e abrangência*. Disponível em http://www.conferp.org.br/institucional/pg_fundamentacao_margarida.htm. Acesso em 09/09/2004.
- LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfoses da cultura: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- MORIN, Edgar. *Meus demônios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a.
- _____. *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000b.
- _____. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- _____. *O método 4*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- PERUZZO, Cicilia M. K. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1988.
- RUIZ, C. Bartolomé. *Os paradoxos do imaginário*. São Leopoldo: Unisinos, 2003.
- SIMÕES, Roberto P. *Relações Públicas: função política*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.
- _____. *Relações Públicas e micropolítica*. São Paulo. Summus, 2001.
- WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet H.; JACKSON, Don D. *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da integração*. São Paulo: Cultrix, 1993.