

**Relações Públicas, de poder e de força na comunicação institucional:
enfoques teórico-práticos¹**

Elisângela Carlosso Machado Mortari²

Valmor Rhoden³

Patrícia Pichler⁴

Resumo

Com a proposta de questionar as relações de poder e de força na comunicação institucional e de contribuir para o enriquecimento teórico do campo da comunicação social e organizacional, este artigo provoca um cruzamento entre aspectos teóricos e técnicos na prática mediadora das relações públicas. Para tanto investiga as Relações Públicas, de poder e de força no contexto informacional segundo as regras de legibilidade do processo comunicacional. Para reforçar a cena investigada, mobiliza-se o caso da Coordenadoria de Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e se realiza uma leitura das disputas de poder no âmbito público das relações.

Palavras-chave: Poder; Relações Públicas, comunicação institucional.

¹ Artigo submetido ao Intercom 2010, no GT Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Caxias do Sul, setembro/2010.

² Professora Doutora do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria.

³ Professor Mestre do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria e doutorando em Comunicação pela PUC-RS.

⁴ Bacharel em Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria. Pesquisadora do Programa de Educação Tutorial / Capes.

Considerações iniciais

A acelerada transformação da sociedade decorre de diferentes fatores, estando especialmente atrelada aos novos conhecimentos gerados e aos fatos que expõem e colocam em exposição a todo tempo e ao mesmo tempo os sujeitos sociais. As mudanças refletem a organização da sociedade, além de manifestar os diferentes aspectos como lazer, educação, trabalho, família que modificam a cultura, os hábitos, as experiências e os vínculos entre os grupos sociais.

A condição humana na sociedade contemporânea reflete o aperfeiçoamento e o aprendizado em novas formas de (con) viver e (co) relacionar – (se). O desenvolvimento da sociedade está atrelado às negociações travadas no campo econômico, político, social e, sobretudo, educacional. Para a compreensão do fenômeno é possível pensar uma sociedade em que as condições em que vivemos são cada vez mais o “resultado de nossas próprias ações, e, inversamente, nossas ações vivem cada vez mais a administrar ou enfrentar os riscos e oportunidades que nós mesmos criamos” (Giddens, 2000, p. 20). A reflexividade social, referida por Giddens, pode ser estendida ao conceito de organizações que, a exemplo do sistema organizacional da sociedade contemporânea, institui rotinas, regras, mitos, heróis, etc.

Para Kunsch (2003), “o homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços” (p. 21). Nesse sentido, de grupos sociais reunidos em prol de objetivos e esforços comuns, entende-se o contexto informacional gerindo as práticas diárias de instituições como universidades, hospitais, companhias, fundações, etc. Dessa forma, é no âmbito das interações sociais e organizacionais que se desenvolverão as ações de relações públicas.

É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2003, p. 90).

Nesse sentido, a observação da sociedade e das práticas de circulação das informações, possibilita compreender como os relacionamentos e os tencionamentos nos

quais se colocam as relações públicas contribuem para o desenvolvimento de ações de comunicação institucional.

A sociedade se refina mediante o entendimento de sujeitos consumidores de informações velozes e volumosas, negocia com uma diversificação de estilos e hábitos individuais, o que reflete, conforme Wey (1986), na “especialização e a diferenciação de funções e de papéis”.

É então, neste ambiente diversificado, que residem as relações públicas, prática que procura sincronizar as culturas, ponderar as diferenças e trabalhar com as relações que permeiam toda a interação existente no tumultuado movimento das organizações e seus integrantes. São nestas relações que surgirão as tensões de força e os conflitos entre dominantes e dominados.

É da natureza das Relações Públicas trabalhar a mediação entre organizações e públicos, é de sua essência provocar relações que são públicas e que manifestam o exercício de poder. O poder está nas relações públicas assim como as relações públicas estão para o campo da comunicação. A complexidade do pensamento envolve, portanto, a compreensão da natureza do poder e o que decorre dele. O poder é uma marca constante no processo de comunicação, conforme é proposto por Bourdieu (1998):

[...] não basta notar que as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre, relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes (ou pelas instituições) envolvidos nessas relações [...] (BOURDIEU, 1998, p. 11).

Sabe-se que a comunicação esta diretamente envolvida com a obtenção e a troca de informações e que é esta interação que faz com que toda comunicação seja uma relação (PERUZZOLO, 2006). A forma como estas informações são repassadas e organizadas dependem de quem as usa e do objetivo para o qual são utilizadas. Assim, pode-se dizer que quem tem a autoridade e/ou o conhecimento para organizar estas informações é também quem detém o poder sobre ela, sendo também o dominante sobre aquele a quem cabe somente receber o conteúdo.

No englobante de suas atividades, as relações públicas destinam-se também, por meio deste tratamento com os públicos e o trabalho com as relações de poder entre estes e as organizações afins, denominado por Simões (1995, p. 35) como a sua essência, a

atuar na formação da opinião pública, ao passo que está habilitada a trabalhar com as informações que estão à sua disposição da maneira que melhor convir, sempre dentro dos princípios éticos e de responsabilidade que regem a profissão, conforme exposto por Grunig (2000):

las Relaciones Públicas son el esfuerzo planificado para influir em la opinión a través de la buena reputación y de una actuación responsable, basados em una comunicación bidireccional mutuamente satisfactoria (CUTLIP e CENTER, 1978 *apud* GRUNIG, 2000).

Este caráter bidirecional da comunicação e de mútua satisfação é uma característica encontrada também na abordagem da comunicação institucional. Esta comunicação aqui tratada constitui-se na aparência das relações públicas (SIMÕES, 1995), ao passo que é o instrumento que une os dois agentes envolvidos, organização e público.

Através do quadro teórico acerca da abrangência das relações públicas, pode-se perceber a relevância da informação e de como é utilizada, através da comunicação, para o bom desempenho de suas atividades. Este domínio da informação conduz a uma função destacada na proposta deste trabalho, que é a administração e o entendimento sobre a relação de poder existente entre as organizações e seus públicos, denominado por Simões (1995) como a função política das relações públicas.

Kunsch (2003) define que:

como função política, as relações públicas lidam basicamente com as relações de poder, dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual fazem parte (KUNSCH, 2003, p. 109).

Esta relação de poder que se estabelece como característica da função política de relações públicas é acionada nas organizações em nível interno e em sua relação com o ambiente externo. A compreensão desse processo é importante para o seu efetivo desenvolvimento (KUNSCH, 2003).

As relações (de poder e públicas) na comunicação institucional



O termo institucional para PINHO (1990), pressupõe uma espécie de comunicação diferente daquela que visa vender um produto ou serviço, o que é extremamente genérico. Ou ainda, a palavra tem relação com “*instituição*” e, neste sentido, a comunicação tem por objetivo promover a aceitação da instituição pública perante a sociedade. As Universidades Públicas enquadram-se neste contexto, e, desta forma, é primordial a criação de canais de comunicação com o público, buscando a aceitação e, conseqüentemente, a legitimação das ações desenvolvidas pelas mesmas.

A existência de uma estrutura comunicacional bem organizada significa o elo entre Universidade e sociedade, por exemplo. O entendimento do conceito de comunicação institucional passa por KUNSCH (2003), que o compreende na designação de todo trabalho de comunicação realizado nas organizações em geral. A comunicação institucional pode ser apresentada como conjunto de ações integradas que buscam a projeção e a aceitação da imagem de uma instituição pela opinião pública.

Para a formação, manutenção e ampliação da imagem institucional torna-se importante uma genuína demonstração de “identificação com a comunidade” com participação efetiva na vida social, cívica e administrativa da localidade, sendo que a divulgação e promoção do nome da organização são necessários para fortalecer a relação instituição-comunidade.

A comunicação institucional é deflagrada pela consolidação de uma imagem positiva oriunda do controle dos fluxos informacionais. A imagem de uma instituição é construída dia-a-dia por meio de diversos processos de comunicação. Uma imagem positiva permite a uma organização se distinguir das demais, melhorar os seus resultados e, ainda, evitar os falsos problemas, os rumores, no caso de uma crise, uma vez que, com a diminuição das diferenças perceptíveis entre os produtos e/ou serviços força-se a atenção aos elementos intangíveis.

A imagem deve ser uma questão mais de substância e de personalidade do que de forma. Ela deriva essencialmente da missão estratégica da organização e de uma política de comunicação interna e externa com forma e conteúdo adequados. É o fruto da filosofia de negócios da organização, seus valores e da coerência de atitudes.



Todo e qualquer esforço institucional deve partir do princípio de que a organização precisa contribuir com a sociedade da maneira mais natural, desdobrando ações e iniciativas que procurem fixar e consolidar conceitos positivos ligados a ela.

Na realidade, não existem estratégias prontas e globais para o desenvolvimento da imagem de uma empresa e/ou instituição. O que existe são negociações realizadas no campo político das organizações. O que se tece são regras para o estabelecimento de vínculos entre os sujeitos participantes do processo da comunicação institucional.

O caráter do poder nas organizações reside no controle da capacidade de informar e formar imagens positivas das instituições. Dessa forma, está na prática das relações públicas o poder de construir os modos de informar das organizações. Este poder de fazer-se entender na atualidade organizacional permite às relações públicas mobilizar operações comunicativas a fim de permitir a inteligibilidade organizacional.

Para Fairclough:

o poder é implícito nas práticas sociais cotidianas, que são distribuídas universalmente em cada nível de todos os domínios da vida social e são constantemente empregadas; além disso, o poder é tolerável somente na condição de que mascare uma grande parte de si mesmo (2001, p. 75).

Mediante a ação mediadora das relações públicas e de poder é possível identificar protocolos comunicativos que levam à inteligibilidade das organizações na formação de imagens positivas: a) a hierarquização dos fatos/acontecimentos, b) subordinação dos fatos/acontecimentos a espaços/temporalidades, c) mobilização de informações anteriores gerando efeitos de reconhecimento, d) provocação de novas associações.

O cenário comunicacional na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

A vida em sociedade, dentre inúmeros aspectos que a cercam, está muito ligada aos domínios do que é público e do que é privado. Todas as ações em sociedade se darão em algum destes dois âmbitos, referindo-se a questões de relacionamento interpessoal entre os indivíduos, como também relações ‘comerciais’. Quanto ao âmbito

peçoal e suas interações, fala-se a respeito de uma das possibilidades de se tratar o que é público e privado, sobre o que está no contexto coletivo e/ou no particular. Nesse sentido, têm-se as expressões ‘vida pública’ e ‘vida privada’.

Dessa forma, define-se vida pública como as relações e comportamentos que estão fora da esfera da família ou dos amigos mais próximos e íntimos. O que é público então se dá nas ruas, na esfera do conjunto da sociedade e de suas relações, marcadas e definidas através da reunião de códigos estabelecidos como necessários e cruciais para uma vida pública em harmonia entre todos que co-habitam uma mesma esfera pública. Para Sennett (1988), a questão do que é do âmbito público,

representa, em geral, aqueles vínculos de associação e de compromisso mútuo que existem entre pessoas que não estão unidas por laços de família ou de associação íntima: é o vínculo de uma multidão, de um ‘povo’, de uma sociedade organizada, mais do que vínculo de família ou de amizade. Como na época romana, a participação na *res publica* é hoje, na maioria das vezes, uma questão de estar de acordo [...] (p. 16).

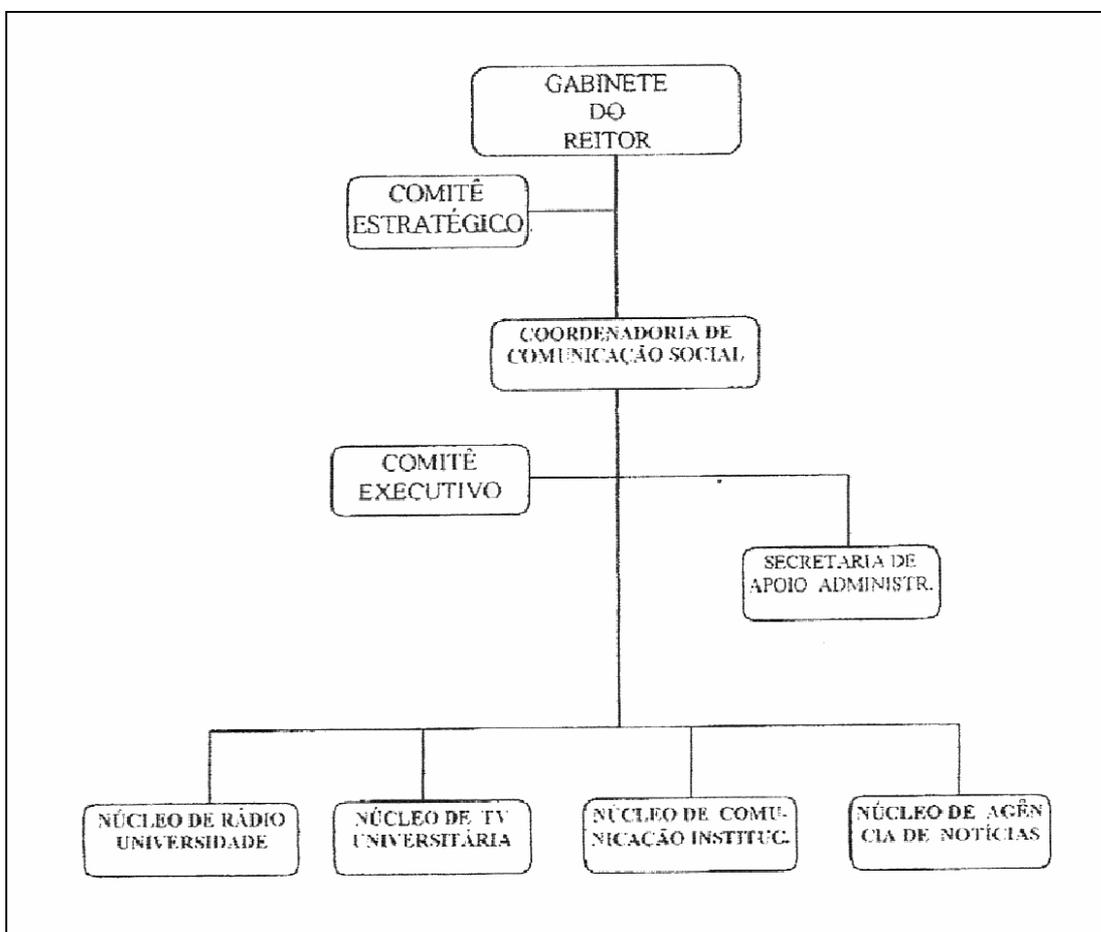
Sennett (1988) se refere ao vínculo que a vida pública impõe, a uma ligação entre indivíduos, indivíduos e instituições, pautada por um conjunto de convenções, socialmente criado através das diversas transformações ocorridas na organização da sociedade através dos anos. Estas regras estipuladas como forma de controlar a convivência coletiva entre estranhos de uma mesma esfera pública acabaram por transformar estes habitantes em atores sociais, ou seja, em pessoas que representam diferentes “papéis” dentro da sociedade a fim de conseguirem se manter satisfatoriamente nela (SENNETT, 1988).

O lugar público de uma Instituição Federal de Ensino Superior é duplamente dado pela esfera pública: primeiro pelas regras que estabelecem o seu fazer e, segundo pela construção de um modo de se dizer pública particular às IFES. A Universidade Federal de Santa Maria convive diariamente com a tensão entre os valores informacionais/ideológicos de uma instituição de ensino, pesquisa e extensão e com a apropriação de cenários comunicativos oriundos dos indivíduos que habitam e se relacionam com a Instituição.

A UFSM possui uma Coordenadoria de Comunicação Social cuja principal função é a **divulgação**, segundo o projeto institucional de 2006 (documento

confeccionado periodicamente), elaborado com assessoria técnica da COPLAD/PROPLAN. Em relação a sua estrutura organizacional, conforme o projeto de implementação, a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM é um **órgão executivo** da Administração Superior, diretamente subordinada ao Gabinete do Reitor.

Organograma proposto na criação



Fonte: Projeto de implementação da Coordenadoria, p. 09.

Segundo o organograma da Coordenadoria, inserido na proposta de implementação, são mostrados dois Comitês: um estratégico, na linha vertical logo abaixo ao Gabinete do Reitor, e um executivo, na mesma linha vertical, abaixo do Coordenador. O regimento interno traz em seus artigos a composição e

as funções de cada comitê. O Estratégico, composto por 8 integrantes, sendo 7 da UFSM e um externo (Associação dos Veículos de Comunicação Social de Santa Maria), é um órgão consultivo e deliberativo. E o Executivo, composto por cinco membros, sendo o Coordenador de Comunicação Social e os chefes dos quatro núcleos, tendo a função de execução da política de comunicação global e as políticas definidas pelo Comitê Estratégico e as atividades.

O Comitê Estratégico proposto na criação chegou a ser formado e algumas reuniões aconteceram, segundo o proponente da Coordenadoria, mas não se mostrou muito adequado para a dinâmica do trabalho na Coordenadoria, muitas vezes discutindo ações que seriam de responsabilidade do Coordenador de Comunicação Social. Neste sentido é mais importante escolha de um profissional com perfil adequado e que dialogue com os setores internos e externos da UFSM e neste sentido a estrutura do Comitê se torna desnecessária. Em relação ao Comitê Executivo, mostrou-se ineficiente, já que o coordenador trabalha diretamente com suas chefias e pode promover discussões e reuniões pertinentes a qualquer momento.

O que se pode observar é uma estrutura de relações que não dão conta das inteligibilidades de uma Instituição pública: não há negociação entre os poderes investidos, portanto esvazia-se a noção processual da comunicação.

Entre as metas e avaliação do trabalho da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM estão a) Incrementar as atividades de divulgação nas áreas de rádio, televisão, jornal e site de notícias na internet; b) Trabalhar de forma unificada com os demais órgãos da instituição, como cursos, departamentos, centros de ensino e órgãos suplementares, divulgando toda Universidade Federal de Santa Maria; c) Abrir espaço nas programações para a divulgação de projetos e programas que estão inseridos no contexto político-pedagógico da instituição; d) Fortalecer o serviço de laboratório para os acadêmicos de Jornalismo do Curso de Comunicação Social, ampliando espaços e equipamentos destinados a eles; e) Colocar a Coordenadoria de Comunicação Social a serviço dos vários veículos de comunicação social da cidade, estado e país, dando-lhes as informações solicitadas para o conhecimento externo da UFSM; f) Transmissões externas ao vivo pela Rádio Universidade e TV Campus dos grandes eventos promovidos pela UFSM.

A provocação de novas associações é o principal recurso para geração de inteligibilidades na prática informacional da Coordenadoria. Entretanto, as tensões entre os pares não permite a consolidação dos vínculos e da formação de uma imagem positiva para a Instituição. As disputas pelo controle de informação não chegam a gerar protocolos de publicização do ambiente privado da UFSM, conseqüentemente a comunicação institucional não alcança sucesso.

Outro aspecto a ser levado em consideração para a função atual da Coordenadoria é a ampliação da UFSM através de centros e campus avançados, sendo mais recentemente em Silveira Martins, em Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, todos municípios do Rio Grande do Sul. Estes têm canais de comunicação próprios, mas todos levam a imagem da UFSM, e como tal deveriam estar com a mesma política comunicacional, o que representa o enfraquecimento da institucionalização das políticas comunicacionais.

O importante para a geração de vínculos e o estabelecimento de regras de inteligibilidade exige que cada setor da Coordenadoria estabeleça um planejamento estratégico alinhado ao PDI institucional e promova reuniões constantes com os públicos envolvidos (interna) e externamente (assessorias e órgãos) e relatórios anuais de avaliação e adaptação.

A Coordenadoria de Comunicação Social deveria ser a delineadora da política de comunicação institucional da UFSM e não apenas de gestão da administração central, o que tornaria os resultados mais plausíveis e perceptíveis em longo prazo, desde que a ocupação dos cargos seja composta na sua direção com docentes e técnicos administrativos. A normatização, por parte da administração central, do sistema de assessorias de comunicação e/ou divulgação, poderia ser um grande passo em prol da criação de uma verdadeira política de comunicação na UFSM.

Verifica-se, portanto, que as relações de poder no contexto informacional das instituições públicas não estão localizadas em nenhum ponto específico da estrutura organizacional, mas funcionam como redes de relações acionadas por dispositivos individuais.

Esta rede sem limites é determinada pelas relações de força que estão presentes em todos os relacionamentos, de todos os níveis e em todas as circunstâncias. Ou

melhor, quando em conversa com colegas de trabalho, há relações de força sendo ali determinadas e explicitadas; quando em discussão entre pais e filhos, há o conflito de poderes entre um e outro. Em todos os casos, quem tiver maior domínio sobre o dispositivo do poder, sairá dominante da relação selada. “Não existe de um lado os que têm o poder e de outro aqueles que se encontram dele alijados. Rigorosamente falando, o poder não existe; existem sim práticas ou relações de poder. O que significa dizer que o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona” (MACHADO, 1979, p. XIV *In* FOUCAULT, 1979).

Outro importante aspecto relacionado à questão do poder e das relações de força entre diferentes instituições e/ou indivíduos é o poder/saber, assunto que é também proposto por Foucault (1979) em seus estudos. Para o autor, o saber e o poder estão imbricados, ou seja, um sempre existirá em função do outro, pois “o exercício do poder cria perpetuamente saber e, inversamente, o saber acarreta efeitos de poder” (FOUCAULT, 1979, p. 142). Ao passo que alguém que detém um maior conhecimento acerca de determinado assunto com relação a outras pessoas, se demonstra mais apta e com maior segurança e logo, se mostra mais dominante.

Se tem descrito aqui sobre relações de poder e interação entre indivíduos, que em se tratando do contexto no qual se apresenta é marcada por dominação e obediência, por hierarquias, e nesse sentido Bourdieu (1998) percebe que “a interação é a resultante visível e puramente fenomênica, da intersecção dos campos hierarquizados” (p. 55). Uma organização domina o mercado sobre outra, ou um indivíduo está hierarquicamente acima de outro, demonstrando assim as relações de poder que aqui são tratadas, através de um sistema que simboliza estas forças.

O cenário da comunicação Institucional da UFSM permite exercitar o olhar acerca das fronteiras inteligíveis das relações de poder e de força, detonadas pela ação mediadora das Relações Públicas no contexto informacional e comunicacional, além de permitir refletir sobre as práticas públicas de instituições que mobilizam vínculos entre indivíduos na cena pública da vida cotidiana. Novos investimentos técnicos somam-se a este ensaio no sentido de revigorar o espaço comunicativo da Instituição, além de servir como lugar exploratório para as práticas das relações de poder, de forças e públicas.

Referências:

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Ed. UnB, 2001.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. São Paulo: Graal Editora, 1979.

GUIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 2000.

GRUNIG, J.E.; HUNT, T. **Dirección de Relaciones Públicas**. Barcelona: Gestión, 2000.

Projeto de criação da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM. **Proposta de Implantação**, 1998.

KUNSCH, M. M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

PERUZZOLO, Adair C. **A comunicação como encontro**. Bauru: Edusc, 2006.

PINHO, B. J. **Propaganda Institucional - Usos e Funções da Propaganda em Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1990.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público: as tiranias da intimidade**. São Paulo: Cia das Letras, 1988.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função política**. São Paulo: Summus, 5ª edição, revista e ampliada, 1995.



WEY, Hebe. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1896.