



## Interfaces entre Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Teoria de Stakeholders<sup>1</sup>

Vivian Paes Barretto Smith<sup>2</sup>

Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

### Resumo

Os desafios da sustentabilidade estão na agenda das organizações. Os novos modelos de gestão propostos, como responsabilidade social empresarial, posicionam a comunicação organizacional em um patamar estratégico, principalmente através do engajamento com *stakeholders*. No entanto, em meio a diversas definições, discursos e práticas de mercado, não é claro de que comunicação organizacional está se tratando. São as práticas de relações públicas ou há outros aspectos a serem considerados? Este é um estudo teórico comparativo dos campos da comunicação organizacional, das relações públicas e da teoria de *stakeholders* que busca esclarecer e orientar as atividades de relacionamento e comunicação que se espera de uma organização, a fim de que ela possa contribuir efetivamente para a promoção do desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; relações públicas; responsabilidade social empresarial; *stakeholders*; sustentabilidade.

### 1. Introdução

As organizações contemporâneas enfrentam novos desafios de gestão, demandas que questionam a perenidade e o papel das empresas na sociedade e estimulam a revisão das atribuições de suas áreas funcionais. Este é o caso da comunicação organizacional e das relações públicas (RP) frente aos desafios da sustentabilidade. Dentre diversas definições para esse termo, John Elkington (2001) conseguiu, por meio do conceito do *triple bottom line* (três pilares), esclarecer e posicionar a nova agenda da sustentabilidade para o setor empresarial. Ele definiu:

“o desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares.” (ELKINGTON, 2001, p.429)

---

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no GT Relações Públicas e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup>Mestre em Ciência Ambiental pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental/PROCAM, da Universidade de São Paulo, aluna especial do Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes/ECA da Universidade de São Paulo, consultora socioambiental, professora do curso de pós-graduação Responsabilidade Socioambiental Empresarial do Senac. E-mail: [vivi.barretto.smith@gmail.com](mailto:vivi.barretto.smith@gmail.com).



Entende-se que as abordagens de negócios voltadas aos três pilares da sustentabilidade, como a responsabilidade social empresarial (RSE), posicionam a comunicação organizacional como fator estratégico para seu sucesso, principalmente através do engajamento com *stakeholders*<sup>3</sup>. Porém, tanto na teoria quanto nos instrumentos de mercado, são variadas as definições e escopos em que a comunicação é tratada. Quais as funções e responsabilidades dos gestores de sustentabilidade e RSE para comunicação e relacionamento com *stakeholders*? E dos profissionais de comunicação e RP? O engajamento com *stakeholders* na teoria é baseado no diálogo e relações “ganha-ganha” entre o empreendedor e os diversos *stakeholders*. No entanto, na prática é mais usado como instrumento de gestão de relacionamento para controle dos *stakeholders*, muito semelhante ao paradigma utilitarista da comunicação organizacional, ainda bastante praticado no mercado atual. Isso talvez ocorra devido ao paradoxo gestão/estratégia corporativa e a teoria de *stakeholder engagement*, em que ao posicionar a comunicação como estratégica para uma organização que não atua plenamente nos três pilares da sustentabilidade, sua prática acaba por limitar-se a proteger-se das ameaças do ambiente externo e dos *stakeholders* em geral.

O presente artigo propõe aprofundar o entendimento sobre o paradoxo apresentado acima, inclusive trazer à tona o que está no centro dessa discussão, o princípio motivador do estudo: De que maneira as práticas de comunicação e de relações públicas contribuem para uma sociedade sustentável? Necessita-se de um novo paradigma, talvez trazido pela teoria de *stakeholders*? Ou ainda; a teoria de *stakeholders* é uma visão mais avançada, superando as relações públicas? Por quê? Para isso, o estudo buscou reconhecer as interfaces teóricas entre os campos da comunicação organizacional, das relações públicas, da responsabilidade social e teoria de *stakeholders*. Por meio de uma breve retrospectiva da evolução dos conceitos e de uma análise comparativa entre os campos científicos foi possível propor um novo posicionamento teórico para pesquisas futuras. De fato, faz-se necessário essa reflexão teórica tanto pelo ineditismo do estudo quanto pela sua pertinência, pois conforme avançam as práticas da comunicação organizacional no mercado, também se amplia a visão crítica dos pesquisadores, a busca pela ética nas relações humanas e a contribuição para solução dos problemas atuais da sociedade.

---

<sup>3</sup> A primeira definição acadêmica do termo *stakeholder* foi de R. Edward Freeman em 1984: “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização” (FREEMAN apud CARROL e BUCHHOLTZ, 1999, p.66).



## **2. Histórico do campo da Comunicação Organizacional**

Na última década diversos autores nacionais e internacionais publicaram revisões com o intuito de organizar o arcabouço teórico da comunicação organizacional, identificando as escolas e correntes acadêmicas, paradigmas, eventos principais e as novas linhas de pesquisa. Optou-se para o presente artigo trabalhar com o resgate histórico de Kunsch (2009a). Assim, apresenta-se abaixo um extrato dos fatos relevantes para ilustrar essa retrospectiva. A meta não é detalhar o histórico do campo de pesquisa e sim pontuar os principais eventos e características dessa evolução. Os estudos da comunicação organizacional iniciaram-se nos Estados Unidos na segunda metade da década de 1940. Sua raiz encontra-se em diversas ciências humanas, como administração e teoria das organizações, sociologia, psicologia, antropologia, filosofia, lingüística, retórica e a própria comunicação. Kunsch propõe a seguinte divisão histórica: (KUNSCH, 2009a, p.64).

### **a. Primeiros estudos**

Comunicação vista como instrução de um discurso corporativo, posteriormente denominado de comunicação industrial e comunicação de negócios. Os principais autores foram Elton Mayo, entre outros, da “escola de relações humanas”; Daniel Katz e Robert Kahn da “escola da teoria dos sistemas abertos”; Kurt Levin e Ketih Davis, psicólogos sociais e organizacionais; Chester Barnard que atentou para a importância da comunicação no processo humano das organizações, em 1938; e, Dale Carnegie, que escrevia e ministrava cursos de treinamento sobre retórica empresarial e habilidade das gerências de se comunicarem. (KUNSCH, 2009a, p.65).

### **b. 1950 - Década da cristalização dos estudos**

É o momento em que os estudos entram formalmente na academia por meio das defesas das primeiras teses de doutorado e o surgimento dos departamentos de comunicação nas universidades americanas. Com os nomes de comunicação industrial, comunicação de negócios (*business communication*) e discurso (*speech communication*), amplia-se o espaço para pesquisas de comunicação no ambiente organizacional. Destaca-se o autor Charles Redding que apontou para o posicionamento periférico do fenômeno comunicação nas organizações. “Os estudos se centram na comunicação de negócios e



comunicação industrial, assim como nas habilidades comunicativas, na eficácia dos meios de comunicação utilizados e nas relações humanas.” (KUNSCH, 2009a, p.66)

#### **c. 1960-1980 - A sistematização dos primeiros estudos**

Nessa época começaram as revisões teóricas sobre a pesquisa produzida até então. A visão da comunicação continuava bastante instrumental e administrativa, focada na eficácia, produtividade, controle sobre os empregados e relações humanas. A primeira revisão, em 1967, foi feita por Tompkins e Wanca-Thibault, centralizada nos canais formais e informais de comunicação entre superiores e subordinados. A segunda revisão, em 1972, realizada por Redding trouxe uma reflexão importante ao propor dez postulados que enfatizavam o receptor e a comunicação interna; mudando o foco da comunicação organizacional do modelo de emissão para o de recepção. Outro autor que contribui com essa mudança foi Lee Thayer (PUTMAN e CHENEY apud KUNSCH, 2009a, p.67).

#### **d. 1980 - Década das mudanças de paradigmas e novas alternativas**

No início da década de 1980 começa a mudar o modelo funcionalista da comunicação organizacional. A partir da pesquisa interpretativo-crítica ampliou-se a abordagem do campo de estudo. O livro de Linda Putnam e Michael E. Pacanowsky, lançado em 1983, como resultado de um simpósio sobre o tema e a edição especial da revista *Western Journal of Speech Communication* são marcos das novas possibilidades e perspectivas da comunicação apresentadas na época. O foco passou a ser as práticas cotidianas, a construção social, as interações entre as pessoas e os processos simbólicos.

#### **e. 1980-1990 - Convergências dos estudos avançados**

Período em que o campo de pesquisa avança como disciplina acadêmica, pois há uma ebulição de estudos causada pelo grande volume e diversidade de pesquisas. Desde a pesquisa tradicional, em busca da conceituação do objeto de estudo, até estudos emergentes marcaram esse momento. É a origem de novos paradigmas e metodologias de pesquisa, as quais iriam consolidar-se nos próximos anos.

#### **f. 2000 à atualidade - Década das múltiplas perspectivas de estudo**

Um marco dessa época é o lançamento da publicação organizada por Frederic Jablin e Linda Putnam em 2001, *The new handbook of organizational communication: advances*



*in theory, research, and methods*, ilustrando o avanço e a identidade interdisciplinar que o campo de pesquisa havia alcançado (PUTNAM apud KUNSCH, 2009a, p.71). É possível verificar que os fenômenos comunicacionais nas organizações eram então estudados como objetos centrais de uma disciplina própria. O campo de pesquisa da comunicação organizacional passou a ser disposto em diferentes formatos, com distintas perspectivas teóricas e paradigmas de estudo. O quadro abaixo ilustra essa pluralidade presente até hoje, tanto para os teóricos norte-americanos como também para as escolas européias e autores latino-americanos.

Quadro 1: Múltiplas Perspectivas.

Autor/Corrente X Paradigma/Perspectiva/Estudos				
Burrell e Morgan (1979) <b>Paradigmas</b>	Putnam (1982), Tompkins e Redding (1988) <b>Perspectivas</b>	Daniels, Spiker e Papa (1997) <b>Perspectivas</b>	Elisenberger e Goodall (1997) <b>Paradigmas</b>	Deetz (2001) <b>Matriz de Estudos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Funcionalista</li><li>• Interpretativo</li><li>• Humanista radical</li><li>• Estruturalista radical</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mecânica</li><li>• Psicológica</li><li>• Interpretativa</li><li>• Interação de sistemas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tradicional</li><li>• Interpretativa</li><li>• Crítica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transferência de informação</li><li>• Processo transacional</li><li>• Estratégia de controle</li><li>• Equilíbrio entre criatividade e constrangimento/ coação/ sujeição</li><li>• Esforço de diálogo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normativos</li><li>• Interpretativos</li><li>• Críticos</li><li>• Dialógicos</li></ul>

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir da revisão de Kunsch (2009a).

Kunsch (2009a, p.72) propõe três modelos como macro categorias. O modelo mecanicista, presente fortemente nas empresas, posiciona a comunicação como funcionalista, focada na eficácia organizacional e prevê a possibilidade de mensurar e padronizar o comportamento da comunicação na organização. Em segundo há a perspectiva interpretativa, na qual a organização é subjetiva e socialmente construída por meio da comunicação, dos símbolos e significados compartilhados. E por fim a perspectiva crítica que trabalha com as relações de poder, depende de uma visão dialética, pois a organização é vista como uma arena de conflitos.

Outro ponto importante nas definições desse campo de pesquisa é o escopo da comunicação na organização, a relação intrínseca entre comunicação e organização, explicada por Ruth Smith em 1993, segundo três possibilidades: 1. Contenção; 2. Produção; 3. Equivalência: “comunicação é organização” e “organização é comunicação”. (SMITH apud KUNSCH, 2009a, p.69)



Não há consenso acadêmico sobre a própria definição do que é comunicação organizacional. Para fins desse estudo será utilizada a definição proposta por Kunsch (2003) para comunicação integrada:

“A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) as grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral.” (KUNSCH, 2003, p.149)

### 3. Histórico do campo das Relações Públicas

Escolheu-se para esse artigo o registro histórico realizado por Reis (in KUNSCH, 2009b), Grau (in KUNSCH, 2009b), Kunsch (2009b) e Grunig et al (2009). As relações públicas como profissão e campo de pesquisa surgiram nos EUA. As experiências se proliferaram no Brasil quase que simultaneamente aos EUA, por meio das empresas estrangeiras. Há registros, como aponta Reis (in KUNSCH, 2009b, p.138), de a primeira prática brasileira ser do ano de 1914, com a instalação do departamento de relações públicas na empresa Light & Power Co. (atual AES-Eletropaulo). Nos EUA, encontram-se sinais de que surgiu academicamente já dentro da área de comunicação organizacional, apesar de alguns autores afirmarem que há um campo acadêmico específico para relações públicas (BOTAN e HAZLETON, 1989 apud REIS in KUNSCH, 2009b, p.141). No Brasil, foi durante muito tempo uma subárea dos estudos organizacionais e de interesse da administração. As relações públicas passaram a integrar formalmente as escolas de comunicação a partir de um decreto federal, entre os anos de 1967 e 1968. Grau (in KUNSCH, 2009b, p.29-34) e Grunig et al (2009, p.33-63) apresentam a evolução do conceito, sintetizada abaixo em um quadro analítico.

Quadro 2: Evolução do conceito de RP.

Autor	Definição	Evolução das principais características
John C. Long (1924)	“relações públicas são uma atividade que tem por objeto o processo de identificação e difusão dos aspectos de uma empresa que possam ser de interesse público”.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identidade da empresa</li><li>• Difusão parcial das informações</li><li>• Interesse público facultativo</li></ul>



International Public Relations Association (Ipra, 1961)	“As relações públicas são uma atividade gestora com caráter permanente e ordenado, pela qual uma empresa ou organização privada ou pública procura conquistar e manter a compreensão, simpatia e a colaboração daqueles com os quais se relaciona. Por isso, na medida do possível, ela deverá adaptar seu comportamento. Por meio de uma política de informação que considere os interesses comuns, conseguirá uma cooperação mais eficaz.”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Função gerencial</li><li>• Identidade da organização</li><li>• Avaliação dos públicos</li><li>• Difusão das informações</li><li>• Busca aceitação pública</li><li>• Adaptação da organização é facultativo</li><li>• Interesses comuns</li><li>• Relacionamento e Cooperação</li></ul>
Preston e Post (1975)	“Uma organização estabelece relacionamentos com públicos quando as suas atividades tem conseqüências para esses públicos, ou quando os públicos afetam a organização, (...) nem os públicos são independentes e nem se controlam (...) este relacionamento é definido mais precisamente em termos de interpenetração. A interpenetração de organizações e públicos exige que a organização seja responsável por esses públicos se desejar ter bons relacionamentos (responsabilidade pública)”.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relacionamento com públicos</li><li>• Públicos são impactados pelas organizações e vice-versa</li><li>• Interpenetração entre públicos</li><li>• Empresa responsável pelos públicos</li></ul>
Noguero (1988)	“as relações públicas são uma função diretiva de caráter permanente, organizada e sistemática, por meio da qual se avaliam as atitudes públicas e se identificam a política e os procedimentos de atuação de uma organização, seja pública ou privada, de acordo com o interesse público e em busca da obtenção do entendimento mútuo entre a organização e os seus públicos.”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Função diretiva</li><li>• Identidade da organização</li><li>• Avaliação dos públicos</li><li>• Difusão das informações</li><li>• Organizações de interesse público</li><li>• Obtenção de entendimento mútuo</li><li>• Adaptação da organização</li></ul>
Grunig (2009)	“O Estudo da Excelência demonstra que as Relações Públicas são a única função gerencial que auxilia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente. Os públicos influenciam a capacidade da organização para alcançar seus objetivos e esperam que as organizações os auxiliem a alcançar seus próprios objetivos. As organizações solucionam problemas da sociedade, mas também criam problemas para ela. Assim sendo, as organizações não são unidades autônomas livres para ganhar dinheiro ou para alcançar outros objetivos que estabelecem para si. Elas se relacionam com indivíduos e grupos que auxiliam a estabelecer os objetivos que escolhem, definem o que a organização é e faz, e influenciam no sucesso de seus comportamentos e decisões estratégicas.”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Função gerencial como suporte estratégico para tomada de decisão e estabelecimento de objetivos.</li><li>• Identidade da organização</li><li>• Relacionamento com públicos</li><li>• Públicos são impactados pelas organizações e vice-versa</li><li>• Adaptação da organização é de interesse público</li></ul>

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir de Grau (in KUNSCH, 2009b) e Grunig et al. (2009).

Do ponto de vista de paradigmas para o campo de estudo das relações públicas, Grunig destaca duas linhas interessantes para o entendimento das interfaces teóricas propostas nesse artigo. O primeiro, paradigma simbólico-interpretativo, foca no papel das relações públicas em “influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização” (GRUNIG et al, 2009, p.24). Essa visão está presente nos conceitos de gerenciamento de imagem, reputação, marca, identidade, impressões e nos conteúdos de marketing, publicidade, relações com mídia, entre outros com o interesse em proteger a organização. Em contraposição, o segundo paradigma chamado de gestão estratégica comportamental, busca uma função de “veiculação com os *stakeholders*, e não de defesa” (VAN DEN BOSCH e VAN RIEL apud GRUNIG et al, 2009 p.24). É a comunicação que dá voz aos públicos, “uma voz no processo decisório e para facilitar o



diálogo entre administração e os públicos, tanto antes como depois da tomada de uma decisão” (GRUNIG et al, 2009 p.25). Os autores lembram que esse segundo paradigma não descarta as atividades tradicionais das relações públicas, mas sim amplia o escopo e as possibilidades de ações de mídia e de comunicação.

#### **4. Histórico do campo da RSE e Teoria de *Stakeholders***

As variadas definições teóricas de responsabilidade social empresarial e outras vertentes, como responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial, se misturam com as versões apropriadas pelas empresas em seus discursos apresentados ao mercado. Há um esforço constante de pesquisadores na sistematização teórica, mostrando a evolução dos conceitos e esclarecendo os termos propostos. Portanto, para o presente artigo, optou-se pelo resgate histórico apresentado por: Patricia Ashley et al (2000), Pereira e Campos Filho (2007) e José Antonio Puppim Oliveira (2008).

Em 1919, nos EUA, surge o primeiro questionamento sobre o direcionamento do capital de uma empresa; era um novo contexto econômico, industrial e competitivo, com empresas de capital aberto. Na corte americana de Michigan um grupo de acionistas, John e Horace Dodge, foi contra a empresa Ford por não concordarem com a decisão do presidente e acionista majoritário, Henry Ford, em investir parte do lucro na própria empresa para melhoria da produção e aumento de salários. Esse investimento foi definido como investimento com objetivo social. Os Dodges ganharam a causa com a sentença de que a “corporação existe para os benefícios de seus acionistas” (ASHLEY et al, 2000, p.2). Outras causas ocuparam as cortes americanas, quando em 1953 o caso A.P. Smith Manufacturing Company X Barlow teve um desfecho diferente. A Suprema Corte de Nova Jersey estabeleceu que corporação pudesse buscar desenvolvimento social e aprovou a decisão da empresa em doar parte de seu lucro para a Universidade de Princeton. Assim, inicia-se a formação da lei da filantropia corporativa e surgem vários estudos em torno das novas práticas das empresas americanas. Os defensores da responsabilidade social corporativa argumentavam que outras ações empresariais de objetivo social também deveriam ser consideradas, já que a filantropia era legítima. Alguns autores dispuseram-se contrários a responsabilidade social, como Milton Friedman que por meio da teoria dos direitos de propriedade afirmou: “a única responsabilidade social das empresas era gerar lucro para seus acionistas dentro das regras da sociedade (leis).” (FRIEDMAN, 1970 apud ASHLEY et al, 2000, p.3). As



correntes acadêmicas defensoras da responsabilidade social dividem-se em duas abordagens: a linha ética/normativa e a linha instrumental. A abordagem ética, oriunda das questões religiosas e morais, argumenta que ser responsável com a sociedade é a coisa certa a ser feita, moralmente aceita, independente se isso incorre em maiores custos para a organização. Já a linha instrumental, como o nome sugere, identifica benefícios para as empresas, uma relação direta entre ser socialmente responsável e resultados econômicos.

Essas correntes acadêmicas surgiram na década de 1970. O primeiro foi o campo de estudos da ética nos negócios, *Business Ethics*, no qual a filosofia e administração dialogavam sobre as finalidades das organizações. Essa visão ampliou-se em 1980 com o surgimento da escola de *Business and Society*, que buscava compreender a visão sociopolítica da relação da empresa com a sociedade. Os principais autores Carrol (1979, 1991), Donaldson e Dunfee (1994), Friederick (1994) e Wood (1991) foram fundamentais para a evolução dos conceitos. Inclusive as vertentes como responsabilidade social corporativa, responsividade social corporativa, cidadania corporativa, entre outros termos, surgiram com o intuito de precisar em detalhes o comportamento esperado para as empresas nessa relação com a sociedade. “A empresa e a sociedade formam uma rede de relações permeadas por disputas de poder, por acordos contratuais e pela busca da legitimidade.” (PEREIRA e CAMPOS FILHO, 2007, p.5). É nessa corrente acadêmica que emerge a Teoria de *Stakeholders*, tornando-se um de seus pilares, desenvolvida primeiramente por Freeman em 1984. Ele observou uma relação fiduciária da empresa com o conjunto de *stakeholders*, traduzido como partes interessadas pela literatura de responsabilidade social brasileira. A definição de Freeman para *stakeholder* é “any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies, practices, or goals of the organization” (FREEMAN apud CARROL e BUCHHOLTZ, 1999, p.66). O termo foi utilizado para ilustrar a diferença dos públicos que tem “*stake*” (parte/interesse) em uma organização. Não eram mais apenas os acionistas, “*stockholders*” (EUA) e “*shareholders*” (Inglaterra), e sim todos os públicos da sociedade. Há ainda nessa década o surgimento de uma terceira corrente acadêmica, a *Social Issues Management*, apresentando o extremo da visão instrumental. Pois surge para tratar e investigar os conflitos da empresa com a sociedade, posicionando os problemas sociais como variáveis para gestão estratégica de uma empresa. O quadro abaixo apresenta as principais definições.



Quadro 3: Conceito de RSE e Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Academia	Mercado
<p>“A RS engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em um determinado momento.” (CARROL, 1979)</p> <p>“A RS tem três dimensões: 1. princípios de responsabilidade social (legitimidade, responsabilidade pública e arbítrio dos executivos); 2. processos de capacidade de resposta social (percepção do ambiente, gerenciamento de <i>stakeholders</i> e administração de questões) e; 3. resultados das ações de responsabilidade social (efeito nos <i>stakeholders</i>, tanto internos quanto externos e efeitos institucionais externos).” (WOOD, 1991)</p> <p>“O modelo de responsabilidade social corporativa apresenta uma visão ampliada das relações de troca da corporação com a sociedade, incluindo valores para o desenvolvimento econômico e social que legitimam a existência das empresas e permeiam seus processos decisórios.” (SWANSON, 1995).</p>	<p>“A RSE é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade.” (INSTITUTO ETHOS, 2001)</p> <p>“A RSC é o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável através do trabalho com os empregados, suas famílias e a sociedade como um todo a fim de melhorar suas vidas de maneira que seja bom para os negócios e para o desenvolvimento.” (BANCO MUNDIAL).</p>

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir dos conceitos apresentados por Patricia Ashley et al (2000), Pereira e Campos Filho (2007) e José Antonio Puppim Oliveira (2008).

A teoria de *stakeholders* trouxe novas questões para o relacionamento de empresas e públicos. Em primeiro lugar, ela utiliza a visão mais ampla de responsabilidade social, pois postula que a organização tem uma obrigação com os grupos constituintes da sociedade, deve ouvir e atender seus interesses, pois são interdependentes. Portanto, a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações competitivas e cooperativas entre pessoas e suas múltiplas organizações. Considera-se empregados, acionistas, fornecedores, clientes, distribuidores, governos, sociedade civil, ambientalistas, movimentos sociais, organizações de pressão, comunidade local, imprensa, gerações passadas, futuras gerações, entre outros grupos e indivíduos. Em segundo lugar, argumenta-se que a maneira como uma empresa se relaciona com seus *stakeholders* e com o meio ambiente é fundamental para entender como esta opera e adiciona valor a seu negócio. O seu relacionamento molda e demonstra a sua identidade, a empresa é o que ela faz. O terceiro aspecto propõe uma conexão direta entre geração de riqueza para a empresa e criação de valor para todos os *stakeholders*. “*Organizational wealth is the summary measure of the capacity of an organization to create benefits for any and all of its stakeholders over the long term.*” (POST et al, 2002, p.45). E por fim, a quarta questão teórica é a prestação de contas e a transparência da organização, apresentadas como princípios do relacionamento com os *stakeholders*. Essa necessidade de “abertura” das organizações e a participação dos *stakeholders* nos processos da empresa podem ser justificadas pelas sete revoluções apontadas por Elkington em 2001. São revoluções da sociedade que



determinaram as mudanças de paradigma em que as organizações estão inseridas hoje. Essas foram: 1. Revolução de mercado: aumento da competitividade; 2. Revolução de valores: novos valores mudando rapidamente na sociedade, mudança de opinião dos *stakeholders*; 3. Revolução de transparência: aumento do volume de informação compartilhada e a dificuldade de esconder fatos da sociedade; 4. Revolução de tecnologia do ciclo de vida: mais importante do que o produto em si é a sua produção do “berço ao túmulo” e sua função na sociedade; 5. Revolução de parcerias: muitos dos desafios são impossíveis de se endereçar individualmente, é preciso ser multisetorial; 6. Revolução de tempo: o tempo longo assume um papel fundamental no planejamento e visão de futuro; e 7. Revolução de governança corporativa: a sustentabilidade é assunto dos comitês de diretoria, que devem controlar a empresa de uma maneira mais efetiva; como exemplo:

“(...) a Revolução 7 solicitará que os sistemas de controle das empresas evoluem rapidamente – e que os comitês corporativos comecem a entender todas as mudanças que provavelmente serão solicitadas pelo capitalismo *stakeholder*. O diálogo com o *stakeholder* tende a estar entre os mais importantes desses novos requisitos.” (ELKINGTON, 2001, p.406)

### **5. Interfaces entre Comunicação Organizacional, RP e Teoria de *Stakeholders***

As interfaces entre comunicação organizacional e relações públicas foram delineadas por diversos autores do campo científico da comunicação organizacional. Utilizando o conceito de Kunsch (2003) sobre comunicação organizacional integrada, posicionam-se nesse artigo as relações públicas como parte da comunicação integrada, com papel fundamental na comunicação institucional por tratarem do relacionamento da empresa com seus diversos públicos. E a teoria de *stakeholders*, como se posiciona? Esse artigo sugere três abordagens de análise comparativa, descritas a seguir.

A primeira abordagem é a linha do tempo dos campos de estudo. A comunicação social e as relações públicas desenvolveram suas visões críticas a partir da década de 1980, no mesmo período do surgimento das teorias de responsabilidade social, *stakeholder engagement* e a definição do termo desenvolvimento sustentável<sup>4</sup>. No caso da

---

<sup>4</sup> A expressão “desenvolvimento sustentável” foi publicada pela primeira vez em 1979 no texto de W. Burger intitulado “A busca de padrões sustentáveis de desenvolvimento”. Apresentado no Simpósio das Nações Unidas sobre Inter-relações entre Recursos, Ambiente e Desenvolvimento, realizado em Estocolmo. Em 1987 foi publicado pela Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento, o Relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland, que oficializa e dissemina a expressão: “*Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*”



comunicação organizacional, é nesse momento que novas possibilidades de estudo são apresentadas por meio da pesquisa interpretativo-crítica e o foco volta-se para construção social, interação entre as pessoas, processos simbólicos e práticas cotidianas. E nas relações públicas, como demonstra Reis (in KUNSCH 2009b, p.146), inicia-se o “despertar para o engajamento social”. Passam a apresentar em suas definições os termos “cooperação”, “interesses comuns”, “relacionamento”, “adaptação da organização”, “responsabilidade pública”, etc. Isso não ocorre por acaso. Há um contexto social que propicia o debate em torno do papel das organizações privadas, públicas e da sociedade civil, pois o modelo de crescimento do planeta estava sendo questionado. Elkington afirma que a “segunda grande onda do ambientalismo” alcançou sua força máxima em 1987 (2001, p.59). Os anos antecessores foram chaves para a formação dessa massa crítica na academia e conseqüentemente na sociedade. Por exemplo, em 1972 houve a Conferência das Nações Unidas em Estocolmo para o Ambiente Humano e o lançamento dos livros *Limites do Crescimento*, *Clube de Roma*, e *A blueprint for survival (The ecologist)*. Além disso, graves acidentes ocorreram nessa época, como o desastre de Seveso na Itália, em 1974, e o de Bhopal na Índia em 1984. Em 1985 foi descoberto o buraco na camada de ozônio da Antártida, um dos principais eventos para a mobilização social, apontado por Elkington (2001, p.52). Mesmo com essa correlação temporal e a proximidade de suas temáticas, pois no objeto de estudo estão as “organizações”, durante muitos anos esses campos científicos não se cruzaram (comunicação organizacional/RP e teoria de *stakeholders*).

A segunda abordagem de análise é conceitual e epistemológica. Seriam sinônimas as definições de “públicos” e “*stakeholders*” de cada campo teórico? Ou nomenclaturas específicas de diferentes campos científicos com significados semelhantes? Ou ainda conceitos radicalmente diferentes? A revisão teórica proporcionou uma rica comparação entre conceitos, pois os próprios campos de estudo estão vivendo uma fase de revisão e auto-definição. Para os fins do presente artigo, optou-se em sistematizar apenas as visões de alguns autores que propõem os termos como sinônimos e outros que enxergam diferenças entre eles, mesmo correndo o risco de incorrer na simplificação da análise. O quadro abaixo apresenta os resultados da síntese proposta:

Quadro 4 – Relação conceitual entre Público e *Stakeholder*.

Autores que tratam como sinônimos	Definição de Público e <i>Stakeholder</i>
-----------------------------------	---



<p>Grau (in KUNSCH, 2009b, p.35) “<i>stakeholder</i> é termo criado pela atividade frenética das ciências do <i>management</i>. (...) uma “anedota acadêmica, pois o discurso de Freeman é a partir da teoria de relações públicas.”</p>	<p>a) “um grupo social no qual todos os membros são ativos e estão em comunicação uns com os outros, tanto direta como indiretamente.” (PARK apud GRAU in KUNSCH, 2009b,p.26).</p> <p>b) “<i>stakeholders / publics with concern</i>: Públicos com os quais a organização se relaciona mais diretamente ou tem alta implicação.” (GRAU in KUNSCH, 2009b, p.26).</p> <p>c) “é aquele grupo que com sua conduta coletiva pode afetar de forma indireta uma organização e que não está sob controle desta”. (GRUNIG, HUNT, 2000 apud GRAU in KUNSCH, 2009b, p.37)</p>	
<p>Putnam (in KUNSCH, 2009b, p.43-62) Metáforas e <i>stakeholders</i>: metáforas auxiliam a compreender como a comunicação organizacional e as RP se relacionam com os <i>stakeholders</i>.</p>	<p>a) “a metáfora do vínculo, nas RP contemporâneas, é evidente ao tratar do público como <i>stakeholders</i> múltiplos e diversos (KUHN, 1997 apud PUTNAM in KUNSCH, 2009b, p.49)</p> <p>b) “(...) os estudiosos que adotam a metáfora da voz concentram-se no diálogo entre <i>stakeholders</i>.” (PUTNAM in KUNSCH, 2009b, p.59)</p>	
<p><b>Autores pontuam diferenciais/evolução</b></p>	<p><b>Público</b></p>	<p><b>Stakeholder</b></p>
<p>Grunig et al. (2009, p.83) Diferencia público de <i>stakeholder</i> do ponto de vista da qualificação do público, sua segmentação. Teoria Situacional de Públicos. “(...) o processo de segmentação de públicos se inicia com a identificação de <i>stakeholders</i>”. <i>stakeholders</i> passivos = públicos latentes <i>stakeholders</i> ativos = públicos ativos/conscientes</p>	<p>“Um grupo especializado e cujos membros tem interesse específico nas atividades e comportamentos das organizações.” (GRUNIG et al, 2009, p.82)</p>	<p>“categorias gerais de pessoas que são afetadas por consequências reais ou potenciais das decisões organizacionais estratégicas. (...) incorrem em algum risco quando a organização toma decisões.” (GRUNIG et al, 2009, p.83-84)</p>
<p>Post et al (1975/2002) Em 1975, no campo de estudo das RP, postulou que os públicos afetavam e eram afetados pela organização e assim ela tinha responsabilidade sobre eles. Em 2002 lançou um dos principais livros da teoria de <i>stakeholders</i>.</p>	<p>“(…) quando as suas atividades (da organização) tem consequências para esses públicos, ou quando os públicos afetam a organização, (...) nem os públicos são independentes e nem se controlam (...) este relacionamento é definido mais precisamente em termos de interpenetração.” (POST, 1975 apud GRUNIG et al, 2009, p.33)</p>	<p>“<i>the stakeholder in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bears.</i>” (POST et al, 2002, p.19)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Há uma convergência visível entre os conceitos de públicos e *stakeholders*. Principalmente presentes nos paradigmas da comunicação organizacional: interpretativo, crítico, dialógico e “esforço de diálogo”. Pois a ação de interação dos públicos com as organizações e vice-versa é atividade do âmbito das RP e consequentemente da comunicação organizacional integrada. No entanto, a teoria de *stakeholders*, junto à responsabilidade social, trouxe à tona o debate do papel da organização, sua função na sociedade, que não necessariamente é a mesma postulada nas teorias/atividades de relações públicas, por mais crítica que seja a perspectiva de estudo. O paradigma estratégico comportamental das relações públicas é o que mais se aproxima, pois inclui a questão ética ao papel das RP. Assim, a terceira abordagem de análise comparativa é baseada no propósito do engajamento com os *stakeholders*. Isso implica em discutir a motivação da organização em engajar-se e relacionar-se. Além do aspecto estratégico e de sobrevivência, o que mais a organização está disposta a pôr na mesa do diálogo? A proposta de Greenwood (2007) é que *stakeholder engagement* deve ser visto separado da gestão de RS e demais modelos de gestão, para então qualificar o seu uso e evitar o que ela denominou de “irresponsabilidade social”, quando as motivações são de controle do relacionamento em prol da organização. Outra visão



crítica interessante é de Putnam, ao mostrar a forma que a RP posiciona a empresa como centro do processo, ela afirma:

“a pesquisa sobre comunicação organizacional também difere da pesquisa sobre RP ao tratar o domínio macro como *stakeholders* múltiplos em competição pelo poder. (...) A organização não é a origem primária de comunicação, principalmente quando se concentra no diálogo com *stakeholders*.” (PUTNAM in KUNSCH, 2009b, p.62)

## 6. Conclusão

As interfaces identificadas no estudo sugerem que públicos e *stakeholders* são conceitos correlacionados (quase sinônimos), que participam da mesma evolução acadêmica oriunda das demandas da sociedade em compreender o papel das organizações nas relações humanas e com o planeta. Toda a atividade de relacionamento de *stakeholders* é uma ação de relações públicas, no entanto nem todas as iniciativas de relações públicas podem inserir-se na visão teórica de engajamento de *stakeholders*. Pois a teoria objetiva o engajamento para prestação de contas e transparência, melhoria e participação na gestão, geração de valor para todos, inovação e desenvolvimento de soluções para sustentabilidade. Esse último objetivo, como desafio proposto para a sociedade, necessita de uma ruptura com o modelo tradicional, uma mudança nas relações de poder e na agenda global. As RP não nasceram e raramente são aplicadas com o propósito de engajar a sociedade para a melhoria de todos os públicos. Ao contrário, o foco é gerenciar crises, proteger a reputação e imagem de uma empresa e em última instância obter “licenças sociais” pontuais para operar. No entanto, é de se reconhecer que o caminho traçado pela teoria crítica e humanizada da comunicação busca ampliar e esclarecer a função e o papel das comunicações na sociedade. Apresenta uma interface teórica com grande ressonância. Novos estudos devem ser feitos para que esse debate teórico possa ser aprofundado nos três campos científicos, inclusive são sugeridos próximos passos de pesquisa, como por exemplo, incluir na análise as ferramentas de mercado e as práticas dos gestores nas organizações.

## 7. Referências bibliográficas

ASHLEY, P; COUTINHO, R.; TOMEI, P. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24. 2000, Florianópolis, SC. **Anais...**Florianópolis, SC: Anpad, 2000.

CARROL, Archie B; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & society: ethics and stakeholder management**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.



ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. Tradução de Patricia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

GRAU, Antoni Noguero i. Comunicação Organizacional versus relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b. P. 17-42.

GREENWOOD, Michelle. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. **Journal of Business Ethics**. N.74, P. 315-327, Springer: 2007.

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

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

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009a.

\_\_\_\_\_ (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b.

PEREIRA, W.A.; CAMPOS FILHO, L.A.N. Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais da responsabilidade social corporativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, V.1, n.1, P.3-18, jan./abr.2007.

POST, J.E.; PRESTON, L.E.; SACHS, S. **Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth**. Stanford, Califórnia: Stanford University Press, 2002.

PUTNAM, Linda. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. Tradução de Maria Cristina Ferrari. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b. P. 43-67.

REIS, Maria do Carmo. A construção de uma identidade disciplinar e de um corpus teórico para os estudos de comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b. P. 137-163.