

# Os processos de Relações Públicas no contexto das organizações privadas

## *The Public Relations processes in the context of private organizations*

### **Fabiane Sgorla**

Mestre em Comunicação Midiática, pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; integrante do Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional, da UFSM, em convênio com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. E-mail: [fabiasgorla@hotmail.com](mailto:fabiasgorla@hotmail.com).

### **Maria Ivete Trevisan Fossá**

Professora do curso de pós-graduação em Comunicação e do curso de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; integrante do Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional – UFSM/CNPq.

Artigo recebido em 30/09/2010  
Artigo aprovado em 17/11/2010

### **Resumo**

O presente artigo apresenta reflexões acerca das relações públicas que se desenvolvem no cenário das organizações privadas contemporâneas. Destaca-se aqui o papel dos profissionais de relações públicas na elaboração de estratégias em espaços midiáticos ou não midiáticos para buscar a visibilidade da organização assessorada e promover a comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, visibilidade, organizações privadas, relações públicas.

### **Abstract**

This paper presents reflections on Public Relations developed in the contemporary private organizations scene. The emphasis is the importance of the Public Relations professionals on the creation of strategies in media or not-media spaces, searching for the organizational visibility and promoting the organizational communication.

**Keywords:** organizational communication, visibility, privates organizations, public relations.

## 1. Introdução

As diferentes organizações privadas não se constituem como unidades prontas, fechadas ou acabadas; elas são sistemas vivos, abertos, mutantes e competitivos, e estão sempre buscando estabelecer relações, interações, intercâmbios e trocas com o público. Essas relações, por sua vez, conformam-se a partir dos processos de comunicação organizacional, os quais são indispensáveis à sobrevivência da organização e que são acionados pelos processos de visibilidade e reconhecimento.

É na elaboração de uma diversidade de estratégias para tornar visíveis as informações organizacionais e promover a comunicação organizacional, bem como a boa imagem da organização, que se encontram os profissionais de relações públicas. No contexto das organizações privadas, as relações públicas se desenvolvem seguindo a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais preestabelecidos.

Através da presente discussão, objetivou-se compreender a visibilidade e a comunicação tecidas no contexto das organizações privadas, enfatizando os processos de relações públicas e o papel dos profissionais de relações públicas nesse cenário. Para tanto, utilizou-se a metodologia da pesquisa bibliográfica. Conforme destacaram as pesquisadoras Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos (2006), o aprofundamento bibliográfico é um procedimento sistemático, reflexivo e interpretativo, controlado e crítico, que permite ao investigador encontrar novos conteúdos situados em diferenciadas áreas.

O atual cenário globalizado, concomitante à maturação tecnológica, impõe grande competitividade ao âmbito das organizações privadas, fazendo com que elas busquem o fortalecimento de suas diversas relações para sobreviver no mercado. Nessa conjuntura, os processos de relações públicas, bem como o papel dos profissionais com formação em relações públicas, são ressaltados e ativam suas funções no desenrolar das estratégias de busca pela visibilidade da organização e na administração e organização das políticas de comunicação e relacionamento organizacional. Dessa maneira, as argumentações apresentadas aqui colaboram com as discussões acerca dessas questões, presentes tanto no cotidiano das organizações privadas quanto no plano acadêmico, que analisa e teoriza as concepções de relações públicas hoje em dia.

Este artigo está estruturado em quatro partes. No primeiro tópico, apresentam-se as organizações privadas

e as características de seus processos de comunicação. No segundo tópico, busca-se compreender os processos de visibilidade e a sua importância para o reconhecimento e a comunicação entre os atores sociais. E, no terceiro tópico, discute-se o papel das relações públicas na visibilidade, na comunicação e nos relacionamentos das organizações privadas.

## 2. As organizações privadas e os processos de comunicação

Segundo o pesquisador Amitai Etzioni (1980: 9), “as organizações são unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”. Quanto mais desenvolvida for uma sociedade, maior será a necessidade da existência de organizações, pois estas também são responsáveis pela transformação, pelo aprimoramento e pela produção de conhecimento. As origens e a evolução das organizações, como atores sociais coletivos, fundamentam-se na natureza humana. O homem nasce e passa a maior parte de seus dias em contato com as mais diferentes organizações, as quais suprem suas necessidades básicas, sociais, culturais e de qualidade de vida.

O termo “organização”, seguidamente, aparece como sinônimo do termo “empresa”. Entretanto, o pesquisador Antonio Lucas Marín (1997) ressaltou que a empresa pode ser percebida a partir de duas dimensões:

Como organização, a empresa está formada por um conjunto de pessoas em interação mútua, duradoura e específica, agrupadas para conseguir um determinado fim no campo da produção e da distribuição de bens e serviços escassos. Como instituição, a empresa é uma cristalização de tarefas ou papéis sociais em torno da satisfação de algumas necessidades básicas da sociedade (MARÍN, 1997: 44).

Assim, tanto as organizações como as instituições podem ser pensadas como um conjunto de indivíduos que atuam de modo interdependente dentro desses sistemas, que são abertos, relativamente estruturados e organizados para atingir objetivos comuns, tendo em vista a satisfação de necessidade das sociedades – necessidades naturais ou estimuladas. A organização de caráter privado (organização privada ou com fins lucrativos), por sua vez, é aquela que apresenta o lucro financeiro como principal objetivo. Desse modo, todas as atividades

executadas por uma organização privada, em seus vários departamentos – dos mais simples aos mais complexos – visam, de modo implícito ou explícito, à contrapartida financeira. São infinitos os exemplos de organizações privadas, cada qual apresentando uma estrutura de funcionamento específica e características advindas do setor em que atuam, localização, produtos que fabricam ou serviços que oferecem, tipo de público que pretendem atingir, dentre outros aspectos.

Na sistemática de uma organização privada, o planejamento estratégico exerce um papel importante no estabelecimento das metas, na gestão e em todos os seus processos operacionais, bem como revela as principais características de uma organização, diferenciando-a das demais. De acordo com o pesquisador Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (1997: 42), o “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando [a um] maior grau de interação com o ambiente”. Nele são traçados, geralmente pelos gestores, os principais propósitos, as estratégias e táticas que presidem a caminhada (em termos de decisões e ações) da organização, levando em conta as condições organizacionais internas e externas, o micro e o macro ambiente, em um plano de longo prazo.

A missão, os valores, a visão e os objetivos organizacionais são os principais elementos relativos à organização que são explicitados no planejamento estratégico. A missão é a finalidade de uma organização, sua mais elevada aspiração, ou seja, a razão de sua existência (OLIVEIRA, 1997). Ela é o horizonte que guia todas as atividades desenvolvidas pela organização, servindo como critério geral para orientar a tomada de decisão, por isso não pode ser reduzida a algo específico que se pretenda alcançar. A missão justifica social e economicamente a existência da organização.

Os valores presentes no planejamento estratégico possuem estreita ligação com a missão organizacional. Segundo o pesquisador Álvaro Tamayo (1997: 182), eles seriam “[...] princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Os valores organizacionais motivam, direcionam e sustentam atitudes, estimulam um padrão de comportamento, servem como ferramenta de julgamento das ações organizacionais e expressam a filosofia que norteia a organização e que se pretende transmitir aos públicos.

A visão é a declaração específica do que as organizações aspiram ser, como uma projeção de futuro. Ela apresenta elementos de como a organização pretende ser vista e reconhecida no espaço social e está ligada ao estabelecimento de limites, em um período de tempo e contexto espacial determinado, conectando a missão, os valores e os objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 1997).

Os objetivos organizacionais, por sua vez, revelam os principais propósitos da organização – alvos a serem atingidos num determinado período, que, em conjunto, atendem à missão e à visão preestabelecidas. Os objetivos têm caráter interno e são estipulados com base nos diagnósticos dos pontos fortes e fracos da organização e nas oportunidades e ameaças encontradas no cenário em que ela se insere. Para cada um dos objetivos, são delineadas estratégias, as quais apontam os caminhos a serem percorridos para que se alcance o que foi proposto (OLIVEIRA, 1997).

Atualmente, são inúmeras as organizações privadas, cada qual dotada de características próprias, perseguindo sua própria missão, seus valores, sua visão e seus objetivos. Porém, independentemente de suas peculiaridades estratégicas e operacionais, elas não se fundam como unidades prontas, fechadas ou acabadas. As organizações são sistemas vivos, abertos, mutantes e competitivos, e possuem uma necessidade iminente de se tornar visíveis, ter sua existência reconhecida e de realizar relações, intercâmbios, trocas e interações internas e externas com seus públicos. Com efeito, são essas relações, incluindo intercâmbios, trocas e interações, que garantem sobrevivência às organizações e se desenvolvem através dos processos de comunicação organizacional.

De modo geral, a comunicação organizacional compreende todo o conjunto de processos e atividades comunicacionais que se realizam no âmbito da organização. Ao estudar a comunicação no contexto das organizações, Margarida Maria Krohling Kunsch (2003: 69) pontuou que “[...] o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência”. Assim, a comunicação é imprescindível nos cenários organizacionais, sendo que a organização que não desenvolve a comunicação entrará em entropia e morte. A pesquisadora entendeu que a comunicação organizacional

[...] busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação

que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes com grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade (KUNSCH, 2003: 113).

De acordo com Wilson da Costa Bueno (2003), a comunicação organizacional, chamada pelo autor de comunicação empresarial, pode ser tipificada a partir de um insumo estratégico e caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada “comunicação integrada”. Em seus estudos sobre a “comunicação integrada”, Kunsch (2003) a dividiu em “comunicação administrativa” – que se processa na ordem das ações administrativas e viabiliza a funcionalidade da organização; “comunicação mercadológica” – voltada ao *marketing* de negócios; e “comunicação institucional” – responsável pela construção da imagem e da identidade de uma organização.

Bueno (2003) acreditou que, no cenário da “comunicação integrada”, as ações são pensadas a partir de uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantêm íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os públicos. De tal modo, “[...] as vertentes institucional e mercadológica deixam de ser percebidas como distintas porque são umbilicalmente associadas ao negócio, à visão e à missão da organização” (BUENO, 2003: 8). Essa conjuntura salienta uma articulação estreita entre os vários departamentos e profissionais que exercem atividades de comunicação em uma organização. Para este autor, isso acarreta economia de recursos e de esforços e contribui para a consecução do que devem ser os objetivos maiores da organização: aumentar a vantagem competitiva da organização em face de seus concorrentes e consolidar sua imagem, ou reputação, perante a opinião pública.

Os processos de comunicação das organizações estão estritamente ligados aos diversos processos de visibilidade e de reconhecimento organizacional. É no entrelaçamento desses processos que as relações públicas se desenvolvem, tal como será destacado nos tópicos que seguem. Vale lembrar que, no panorama das organizações privadas, as estratégias de visibilidade e de comunicação organizacional ou são guiadas pelos

propósitos traçados no planejamento estratégico ou são conectadas ao objetivo principal de uma organização privada – a lucratividade.

### 3. Os processos de visibilidade

Entende-se aqui que o termo visibilidade está conectado à ideia de permanecer visível, aparente, manifesto e perceptível em determinado espaço social, em determinado período. Ao estudar os processos de visibilidade dos atores sociais, o pesquisador Rennan Mafra (2006: 46) propôs que “[...] tornar um tema visível é, antes de tudo, conferir-lhe existência. E essa é uma das condições para que um processo comunicativo seja estabelecido”. Tornar um tema visível representaria, então, “[...] o primeiro passo para o estabelecimento de um processo comunicativo entre os sujeitos” (MAFRA, 2006: 37). Logo, observa-se que é através dos processos de visibilidade que os atores sociais buscam o reconhecimento de sua existência, bem como estimulam os processos de comunicação com os demais integrantes da sociedade.

A partir desse raciocínio, é possível entender que, no cenário das organizações privadas, os processos de visibilidade podem ser tidos como uma alavanca para os processos de comunicação organizacional. Desse modo, as informações organizacionais, ao se tornarem visíveis, ocasionalmente ou de modo estratégico, e serem reconhecidas pelos públicos da organização tendem a desencadear os processos de comunicação.

As possibilidades de visibilidade estão submetidas a certos recursos, linguagens e às estruturas sociais disponíveis em cada época. De acordo com o pesquisador John Thompson (1998), nos antigos regimes, a visibilidade tinha tendência a acontecer em contextos de copresença; em outras palavras, dependia da partilha de um lugar comum. Ela se registrava exclusivamente no local geográfico onde ocorriam as práticas, no interior do próprio campo social a que pertenciam os atores, sem romper suas fronteiras.

O desenvolvimento tecnológico permitiu que os espaços midiáticos fossem cada vez mais essenciais para que se estabeleçam amplas redes de visibilidade, pois oferecem múltiplas maneiras de apresentação e representação das práticas sociais – seja a partir de meios de comunicação de massa, como emissoras de rádio de audiência considerável e canais de televisão aberta, seja



através dos *sites* e *blogs*, possíveis pelo sistema da *Web* 2.0. Essa ordem específica de visibilidade, a qual é promovida pelas mais diferentes modalidades de espaços midiáticos existentes, é reconhecida como “visibilidade midiática”. Segundo Rousiley Celi M. Maia (2003: 7), o espaço de “[...] visibilidade midiática é constituído por uma complexidade de conteúdos: materiais culturais e artísticos, de entretenimento, jornalismo de diferentes formatos, documentários, peças publicitárias”.

Thompson (1998) configurou a visibilidade nos espaços midiáticos como publicidade (tornar público) ou visibilidade mediada, em que os sujeitos envolvidos não precisam compartilhar o mesmo espaço e tempo. Segundo este autor:

O desenvolvimento da mídia criou novas formas de publicidade que são bem diferentes da publicidade tradicional de copresença. A característica fundamental destas novas formas é que, com a extensão da disponibilidade oferecida pela mídia, a publicidade de indivíduos, ações ou eventos, não está mais limitada à partilha de um lugar comum. Ações e eventos podem se tornar públicos pela gravação ou transmissão para outros fisicamente distantes do tempo e do espaço de suas ocorrências. Ações e eventos podem adquirir uma publicidade que independe de serem vistos ou ouvidos diretamente ou por uma pluralidade de indivíduos copresentes (THOMPSON, 1998: 114).

Seguindo o raciocínio do autor em referência, a mídia criou a possibilidade de os acontecimentos ganharem visibilidade na ausência de indivíduos copresentes. As formas de ação e interação criadas pela mídia foram classificadas por Thompson como relações de “quase interação mediada”, sendo que, neste tipo de interação, as formas simbólicas são produzidas para um número indefinido de receptores, e o fluxo comunicativo predominante é o de sentido único. Embora não proporcione o grau de reciprocidade conseguido pela interação face a face, a quase interação mediada pela comunicação e as tecnologias de informação configuram uma forma de interação e constituem-se em um “público sem um lugar” (THOMPSON, 1998), no qual a prestação de contas e a transparência apresentam-se como meios de justificar ações e buscar a legitimidade dos atos e práticas que acontecem no espaço público.

Acompanhando este mesmo raciocínio, Mafrá afirmou (2006: 49) existir hoje um “espaço de visibilidade pública” como espaço mediado ou físico (através de espaços midiáticos e não midiáticos) em que um determinado assunto se torna visível e disponível para uma determinada coletividade. Esse “espaço de visibilidade pública” é dividido pelo citado autor nos itens que seguem: (a) “espaço de visibilidade midiático massivo” – referente às emissoras de televisão e de rádio, jornais e revistas de caráter massivo; (b) “espaço de visibilidade midiático massivo local” – que tem o mesmo caráter do massivo em relação ao tratamento da informação, mas apresenta uma área de abrangência restrita em termos geográficos; (c) “espaço de visibilidade dirigido” – gerado por veículos de comunicação, programas de televisão e rádio ou, ainda, revistas e jornais direcionados para um público específico (nesse espaço, o autor inclui as estratégias não necessariamente midiáticas, tais como os eventos, por exemplo); (d) “espaço de visibilidade presencial” caracterizado pela copresença física como as praças, por exemplo; e (e) “espaço de visibilidade telemático”, gerado através dos mecanismos da Internet.

Na visão de Dominique Wolton (2004), o espaço público contemporâneo pode ser denominado de espaço público midiático, na medida em que possibilita a visibilidade das instituições no espaço público. A mídia deixa seu caráter instrumental à disposição de indivíduos ou organizações para gerar o conhecimento dos fatos, acontecimentos e pensamentos, passando a ser compreendida como um processo constituinte do espaço público. Neste sentido, pode-se identificar a mídia como um fluxo comunicacional acoplado a um dispositivo, de tal forma que a sua lógica de funcionamento pode tornar-se uma ambiência, como falou Muniz Sodré em *Antropológica do espelho* (2002).

Portanto, tornar-se visível, através de espaços midiáticos pode ser considerado hoje como uma das mais relevantes estratégias buscadas pelas organizações que querem ter suas existências reconhecidas no espaço público. Contudo, faz-se necessário ressaltar que, embora se remeta relevância à visibilidade possibilitada pelos diferentes espaços midiáticos, não significa que a existência fora deles esteja invalidada ou que seja considerada insignificante. O que se entende é que quem não tem passagem pelos espaços midiáticos encontra-se fora de um amplo e diversificado ambiente de possibilidade de reconhecimento e de comunicação.

#### 4. As relações públicas na visibilidade e comunicação das organizações privadas

No entendimento do pesquisador Roberto Porto Simões (1987: 30), as “relações públicas referem-se a um processo pluridimensional de interações das organizações com seus públicos”. Essas interações necessitam ser administradas de acordo com alguma orientação, para que não sigam uma ordem de casualidade e gerem imprevistos. Nesses termos, Simões (1987: 31) viu as relações públicas como uma atividade específica nas organizações, “com a finalidade de prever e controlar a função de relacionamento implícita ao agir organizacional”.

O profissional preparado para desenvolver as atividades de relações públicas é reconhecido como relações-públicas. Suas ações podem ser realizadas em ambientes como organizações ou instituições privadas, públicas ou do terceiro setor, ou ainda na assessoria a atores sociais individuais, como políticos. Na prática, os profissionais de relações públicas trabalham “promovendo e administrando o relacionamento 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: 90).

Para Kunsch (2003: 100-118), são quatro as funções essenciais para o processo de planejamento e de gestão das relações públicas nas organizações: administrativa, estratégica, política e mediadora. A função administrativa se relaciona ao desenvolvimento de atividades que atinjam toda a organização, promovendo as articulações necessárias para a interação entre todos. A função estratégica envolve o desenvolvimento de atividades que auxiliam o posicionamento organizacional perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, sua missão, sua visão e seus valores, e buscando criar e transparecer uma identidade própria para a organização. A função política corresponde ao desenvolvimento de atividades ligadas basicamente às relações de poder dentro das organizações e à administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais, no sentido de buscar a harmonização dos relacionamentos. E, por último, a função mediadora das relações públicas, a qual engloba os processos de mediação entre as organizações e seus públicos, exercendo efetivamente a comunicação e o uso dos meios disponíveis.

Para o pesquisador Waldyr Gutierrez Fortes (2003: 21), “às relações públicas está reservado o trabalho de

conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses”. No contexto das organizações privadas, as relações públicas são norteadas pela missão, pela visão, pelos valores e objetivos organizacionais, explicitados no planejamento estratégico.

No exercício das atividades, o profissional de relações públicas conta com diferentes ferramentas, tais como a pesquisa, o diagnóstico, os planos, os programas, os projetos, as técnicas de avaliação, pesquisas de opinião, meios de comunicação dirigidos e massivos, dentre outros. O seu principal instrumento de trabalho é o planejamento, o qual evita que ações sejam executadas ao acaso, sem qualquer preocupação com a eficiência, a eficácia e a efetividade para o alcance de resultados (KUNSCH, 2003).

O “pensamento estratégico” é uma das principais características desenvolvidas pelo profissional que atua como relações-públicas. Segundo Kunsch (2003: 241), “o pensamento estratégico não se prende à rigidez dos quadros e diagramas e busca descobrir novas e várias alternativas, isto é, não se prende a dar uma única resposta ou a resposta certa, mas levanta questões e equationa o estabelecido formalmente”. Essa maneira de pensar compreende uma atitude intuitiva e criativa, além de uma visão sistêmica, dinâmica e aberta. Além desses fatores que remetem à sensibilidade, o “pensamento estratégico” “requer o conhecimento da organização e de suas condições, aspirações e aportes técnicos e tecnológicos” (KUNSCH, 2003: 241). Através desse espírito crítico, perspicaz, criativo e flexível, é possível observar as questões contextuais e emergentes, e antecipar eventualidades nos processos de visibilidade, comunicação e relacionamento organizacional, potencializando acertos.

O processo de relações públicas se inicia quando a informação sobre a organização é codificada e emitida pela própria organização e chega até seus públicos, ou ainda quando a mensagem parte deles. “Informação é o elemento ativador do processo. O processo de relacionamento entre a organização e seus públicos tem início com a primeira mensagem” (SIMÕES, 1987: 31). Mas, para que os processos de comunicação e de relacionamento sejam ativados, é necessário que as informações organizacionais estejam visíveis e possam ser reconhecidas pelo público. Nesse momento, o profissional de relações públicas, no desenvolvimento de sua

função mediadora, tem a incumbência primeira de tornar visíveis as informações organizacionais, de acordo com as propostas da organização assessorada.

Ao buscar a visibilidade da organização, o profissional de relações públicas faz uso de diferentes estratégias, especialmente as associadas aos espaços midiáticos. Kunsch (2003: 105) salientou que “[...] uma organização só terá condições de atingir os variados públicos se forem utilizados diferentes meios de comunicação (massivos e dirigidos) que lhe possibilitem conhecer as suas propostas e realizações, bem como seus esforços de integração com eles”. Nessa direção, a pesquisadora Cláudia Peixoto de Moura (2006: 2) afirmou que a ligação fundamental “[...] entre os públicos e a instituição é a informação, divulgada nos meios de comunicação”. O bom gerenciamento dessas informações possibilitaria a integração dos públicos com os objetivos das organizações, de forma a legitimar sua missão perante a sociedade.

Em suas investigações sobre os movimentos de mobilização social, Mafra (2006) relatou que os recursos dos espaços midiáticos são fundamentais no sentido de promover o reconhecimento de determinados temas. “Através da mídia, projetos de mobilização podem não só ganhar visibilidade pública, como também expandir a constituição de um novo público em formação” (MAFRA, 2006: 40).

Os objetivos do profissional de relações públicas, ao buscar a visibilidade de informações referentes às organizações, distinguem-se dos objetivos das demais profissões da área da comunicação. Enquanto os jornalistas contam os fatos ocorridos e os publicitários elaboram estratégias para a persuasão do público a fim de gerar negócio, os profissionais de relações públicas trabalham de maneira estratégica no sentido de justificar socialmente as ações organizacionais e com a finalidade de estimular relações dialógicas com o público.

Para cumprir seu papel no contexto das organizações privadas, os profissionais de relações públicas buscam estar a par de aspectos principalmente relacionados aos objetivos organizacionais, ao contexto político, econômico e social em que a organização se encontra, ao diagnóstico da comunicação organizacional, às características dos públicos, bem como às lógicas e linguagens das variadas modalidades de espaços midiáticos. Assim, a ressonância da visibilidade das organizações pode estar relacionada com as escolhas estratégicas feitas pelos relações-públicas na elaboração da apresentação das

informações organizacionais – tanto das informações enviadas aos meios de comunicação mais tradicionais e massivos como das informações organizacionais dispostas nos espaços midiáticos criados e gerenciados pela própria organização.

Quando o objetivo é a visibilidade em meios de comunicação de massa, as organizações, muitas vezes por intermédio de atividade de relações públicas, lançam mão de diferentes artifícios de negociação para chegar ao campo midiático, através da instância do jornalismo, estimulando a produção de notícias, entrevistas e reportagens. Em seus estudos sobre a notícia institucional ou organizacional, a pesquisadora Graça França Monteiro (2003: 146) salientou que, “[...] ao produzir notícias para a imprensa, as instituições estão transformando ocorrências institucionais em acontecimentos públicos, estão se pondo em visibilidade”. Para esta autora, mediante a promoção de acontecimentos e a produção de notícias para serem divulgadas pelas mídias, as organizações inserem-se no espaço público, “[...] construindo não apenas uma representação de si mesmas (mais conhecida por ‘imagem institucional’), como também a realidade do campo em que atuam” (MONTEIRO, 2003: 141).

O desenvolvimento tecnológico propiciou que as diversas organizações estruturassem seus próprios espaços midiáticos de grande amplitude, estabelecendo nesses locais diferentes estratégias de visibilidade, comunicação e relacionamento com seus públicos. De acordo com a pesquisadora Eugenia Mariano da Rocha Barichello (2008: 240), “[...] a comunicação das organizações cada vez mais utiliza de estratégias provenientes do campo das mídias para articular sua legitimação com os públicos”. Nos espaços midiáticos organizacionais, como *sites* organizacionais, jornais internos, *folder* institucional etc., as organizações podem se apresentar com suas próprias palavras e de maneira ilimitada.

Em seus estudos sobre as estratégias de visibilidade dos projetos de mobilização social, Mafra (2006: 39) afirmou que a esses projetos “[...] importa não somente construir uma causa a ser definida, mas também encontrar mecanismos responsáveis por tornar essa causa visível, para que seja passiva de comunicação e de debate entre os sujeitos”. O mesmo pensamento parece ter de ser levado ao contexto das organizações privadas, pois a visibilidade não é suficiente para que se efetive um processo de comunicação e relacionamento organi-



zacional; é necessário um conjunto de estratégias que incentivem interações a partir do que é posto visível. É nesse sentido que se destaca o argumento das pesquisadoras Jaqueline Kegler e Maria Ivete Trevisan Fossá (2007: 11): “[...] a mera visibilidade não prevista ou planejada de um acontecimento, indivíduo ou instituição não garante a sua legitimidade devido ao fato dos sujeitos sociais não serem receptáculos de informações da mídia [...]”.

Nesse mesmo raciocínio, Kunsch (2003: 105) entendeu que “[...] não se trata, no caso da função mediadora, simplesmente de informar, prestar informação, mas de praticar a comunicação no verdadeiro sentido etimológico”. Logo, apenas os processos de comunicação e de relacionamento, gerados a partir da visibilidade midiática, advindos das associações resultantes das informações visíveis, são capazes de gerar a aproximação do público.

O desafio dos profissionais de relações públicas está justamente na aplicação de seu “pensamento estratégico” nesses processos. O que se vê, hoje, é que muitas organizações privadas ainda limitam a atuação desses profissionais por desconhecerem os resultados possíveis através das relações públicas bem desenvolvidas. Por outro lado, os próprios profissionais de relações públicas, por vezes, sentem-se tímidos em desenvolver um papel realmente estratégico. Essas e muitas outras barreiras causam reflexos diretos nos processos de comunicação e relacionamento das organizações, em que a visibilidade organizacional acaba se dando de maneira restrita e a relações entre os públicos e a organização não se efetiva. Kegler (2008) observou o “pensar” e “agir” estrategicamente das relações públicas a partir do *devoir* – do “vir a ser”.

Esse “vir a ser” é caracterizado eminentemente pela influência do espaço midiático da atualidade, onde as ações precisam ser estratégicas para: o estabelecimento da relação de comunicação entre instituições e públicos; possibilitar através da relação de comunicação o diálogo entre as partes e o debate de interesse público; a legitimação institucional por ações dialógicas de reconhecimento, não por ações persuasivas; e quem sabe, a contribuição para cidadania e democracia no país (KEGLER, 2008: 70).

No contexto das organizações privadas, as relações públicas são norteadas pelo planejamento estratégico da organização. Porém, independentemente do contexto em que esteja sendo desenvolvida, a atividade de relações

públicas apresenta um alinhamento aos objetivos das organizações e, de acordo com Fortes (2003: 23), implantar um processo de relações públicas é “[...] posicionar uma organização em direção de seus objetivos maiores, de maneira coerente e sistematicamente racional, à procura de resultados concretos estabelecidos com antecedência”. Mesmo tendo foco primordial em ações ligadas aos processos de visibilidade, comunicacionais e de relacionamento, as relações públicas acabam por gerar resultados amplos para a organização.

Seguindo o raciocínio, Fortes (2003: 383) acreditou que “[...] a organização dependerá cada vez mais de um melhor entendimento das questões de relações públicas para obter resultados financeiros positivos esperados e, ao evoluir, reposicionar a ideia de troca econômica perante o conceito de troca de valores.” Assim, ao se desenvolverem em sintonia com os objetivos das organizações privadas, as relações públicas podem desencadear direta ou indiretamente a lucratividade para a organização, promovendo o desenvolvimento organizacional.

## 5. Considerações finais

Por se constituírem como sistemas vivos, abertos, mutantes e competitivos, as organizações possuem uma necessidade iminente de realizar relações, interações, intercâmbios, trocas, internas e externas e de diversas naturezas, o que acontece através de processos de comunicação. No entanto, para que os processos de comunicação organizacional sejam ativados, é necessário que as organizações tornem visíveis suas questões e tenham suas existências reconhecidas pelo público. É no cenário da busca pela visibilidade, pela comunicação e pelo relacionamento das organizações (por meio de espaços midiáticos ou não midiáticos) que se desenvolvem as relações públicas.

No panorama das organizações privadas, as relações públicas se processam tendo como base a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais apontados no planejamento estratégico. Todas as características das organizações e dos públicos que se relacionam com a organização oferecem os subsídios necessários para o desenvolvimento das relações públicas. Se, no campo das organizações privadas, as estratégias de relações públicas não estiverem diretamente ligadas aos objetivos organizacionais e delimitações traçadas no



planejamento estratégico, todo o trabalho pode não trazer resultados.

O que se evidencia com desenvolvimento da mídia e, principalmente, das tecnologias de informação e de comunicação é a existência de novas formas de “publicidade mediada”, uma vez que a discussão de temas não acontece mais num lugar comum, não está mais localizada no espaço geográfico e no tempo, e sim a constatação de que produtor e receptor assumem diferentes papéis. Desse modo, o processo de intercâmbio simbólico gerado pelas novas possibilidades da mídia cria um novo espaço, que é sustentado em função da pluralidade e da diversidade humana. Este espaço pode ser compreendido como uma cena em que as interações

sociais e o movimento dos atores ganham visibilidade.

O desafio maior para as relações públicas ainda está além da promoção da visibilidade e da comunicação organizacional. O cenário atual requer que as organizações estimulem processos de identificação com seus públicos, que acionem intercâmbios frequentes, implicando assim produzir significados por meio de relacionamentos organizacionais mais duradouros. Os arranjos resultantes de relações públicas bem desenvolvidas no cenário das organizações privadas deixam satisfeitos todos os participantes da teia de relações organizacionais, ampliam as fronteiras da organização e impulsionam seu desenvolvimento, integrando cada vez mais a organização à sociedade na qual está inserida.

### Referências

- BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiaticizada. In: DUARTE, Elizabeth Bastos & CASTRO, Maria Lília Dias de (orgs.). *Em torno das mídias: práticas e ambientais*. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 237-249.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KEGLER, Jaqueline Quincozes da S. *Comunicação pública e complexidade: uma perspectiva das relações públicas como sujeito comunicacional e estratégico no cenário da midiaticização*. 2008. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM.
- KEGLER, Jaqueline Quincozes da S. & FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Relações públicas e midiaticização. In: VIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL. *Anais eletrônicos*. Passo Fundo: Intercom, 2007. CD-ROM.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- MAFRA, Rennan. *Entre o espetáculo, a festa e a argumentação: mídia, comunicação estratégica e mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.
- MAIA, Rousiley Celi M. Dos dilemas da visibilidade midiática para a deliberação política. In: XI REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO – COMPÓS, Recife: Compós, 2003. *Anais eletrônicos*. Disponível em: <[http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_144.PDF](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_144.PDF)>. Acesso em: 30 de agosto de 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARÍN, Antonio Lucas. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch, 1997.
- MONTEIRO, Graça França. A notícia institucional. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 140-160.
- MOURA, Cláudia Peixoto de. A prática da pesquisa empírica em um portal cooperativo. *UNIrevista*, v. 1, n. 3, p. 1-12, São Leopoldo, julho, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. Novo Hamburgo: Feevale, 1987.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo &

CODO, Wanderley (orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados, 1997.

THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Tradução de Wagner de Oliveira Brandão. Petrópolis: Vozes, 1998.

WOLTON, Dominique. *Pensar a comunicação*. Tradução de Vanda Anastácio. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.