

---

## Da integração à legitimação: valores e públicos em relações públicas

*From integration to legitimacy: values and publics in public relations*

**João Simão e Nuno da Silva Jorge**

---

**Edição electrónica**

URL: <http://journals.openedition.org/cp/489>

DOI: 10.4000/cp.489

ISSN: 2183-2269

**Editora**

Escola Superior de Comunicação Social

**Edição impressa**

Data de publicação: 30 Outubro 2013

Paginação: 41-55

ISSN: 16461479

**Reférenceia electrónica**

João Simão e Nuno da Silva Jorge, « Da integração à legitimação: valores e públicos em relações públicas », *Comunicação Pública* [Online], vol.8 n13 | 2013, posto online no dia 01 junho 2014, consultado o 02 maio 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cp/489> ; DOI : 10.4000/cp.489

---



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

# DA INTEGRAÇÃO À LEGITIMAÇÃO: VALORES E PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

**João Simão / Nuno da Silva Jorge**

jsimao@escs.ipl.pt / njorge@escs.ipl.pt  
Escola Superior de Comunicação Social (IPL)

**Resumo:** Este artigo coloca as Relações Públicas como uma atividade política da organização, assumindo uma função estratégica de legitimação organizacional e não podendo ser reduzida a uma ferramenta auxiliar de outras disciplinas. Partindo desta noção de função de legitimação, propomos uma nova tipologia de públicos, focada na relação do indivíduo com aquilo que pode ser designado como o *centro* da organização — o conjunto de valores que a define. Esta *framework* pretende ultrapassar algumas das limitações inerentes às caracterizações sócio-demográficas, apresentando uma nova forma de entender a relação da organização com os seus públicos.

**Palavras-Chave:** Relações Públicas, legitimidade, integração, públicos, função política.

## **FROM INTEGRATION TO LEGITIMACY: VALUES AND PUBLICS IN PUBLIC RELATIONS**

**Abstract:** This article explores the role of Public Relations as a political activity of the organisation, which assumes a strategical role in its legitimacy. That can't be reduced to an auxiliary tool for other disciplines. Regarding the notion of legitimacy function, we propose a new tipology of publics, focused on the individual relation with what can be defined as the organisation center – the set of values that defines it. This framework wants to overcome some of the limitations of sociodemographic characterization of publics, presenting a new way of understand the organisation's relationship with them.

**Keywords:** public relations, legitimacy, integration, publics, political function.

## 1. AS RELAÇÕES PÚBLICAS ENQUANTO ATIVIDADE POLÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES

«Os estratégias de Relações Públicas estão numa posição privilegiada, pois interagem frequentemente com os públicos organizacionais: o seu papel é gerir e facilitar a comunicação entre a organização e os seus públicos, muitas vezes em conjunto com outros colaboradores da sua organização.» (Gregory, 2001: 39).

As Relações Públicas desempenham um papel estratégico no seio das organizações, influenciando a tomada de decisões e monitorizando a envolvente — devem estar permanentemente atentas aos conhecimentos, disposições e comportamentos dos seus públicos. Assim, as Relações Públicas não são apenas uma função de promoção de um produto — não é que não possam adotar essa função ou que não favoreçam também a atividade de *marketing*. Aliás, a legitimidade que as Relações Públicas trazem às organizações favorece-as (cf. Porto Simões, 1991).

Hoje em dia, as Relações Públicas já não podem ser meramente encaradas como uma «função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os públicos de quem depende o seu sucesso» (cf. Cutlip *et al*, 1985: 4). Cada vez mais, o realce deve estar no papel estratégico que esta função pode executar, indo além do papel operacional, de forma a ocupar um lugar mais central naquilo que é o *core business* das organizações, permitindo legitimar a vida de uma organização na sociedade.

É, por isso, urgente repensar o conceito de Relações Públicas, que vai para além de uma mera gestão de relações, sendo também a construção daquilo que é realmente uma relação — não se trata apenas da otimização de processos de um ponto de vista sistémico. Referimo-nos, portanto, a um nível estratégico que permita tomar decisões para que a organização seja reconhecida por um maior número de pessoas. Ou seja, Relações Públicas enquanto função de gestão é algo que, por si só, não nos permite legitimar as organizações — é preciso também construir essa legitimação.

Se é verdade que, nas Relações Públicas, não se pode negar a existência de uma gestão e uma otimização de processos (que fazem parte da sua atividade), estas não nos permitem ter uma visão abrangente de toda a função da disciplina. Isto deve-se ao facto de as Relações Públicas não se limitarem a essas gestão e otimização de processos — não são uma engenharia de comunicação, têm uma função política: «A atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização» (Porto Simões, 1995: 39).

Chegamos então a uma questão-base: como é que as Relações Públicas podem ter um papel político nas organizações? Aquilo que defendemos neste artigo é que as Relações Públicas são uma função política que permite aproximar os diferentes públicos daquilo que é nuclear numa organização, os seus valores — aquilo que é o *centro* da organização.

## 2. DOS VALORES À LEGITIMAÇÃO: UM PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Numa sociedade, existe um número extenso de subsistemas e organizações. As organizações são complexas, dinâmicas, e definem-se em diferentes graus temporais e espaciais. Parte da sua diversidade é constituída pelo «apanhado» das diversas interpretações feitas pela cultura organizacional. E é nesta variedade de interpretações que surgem oportunidades ou problemas para a empresa. Desta forma, a gestão das relações com os diferentes públicos é fundamental para a sobrevivência de uma empresa (cf. Hagen, 2009).

Uma organização está ligada a um sistema central de valores, que forma a zona central da sociedade, a partir do qual os indivíduos se posicionam e no qual se encontram ligados pelos valores que partilham ou que disputam — a sociedade em si é o sistema. Esta oposição entre partilha e disputa origina a adaptação dos diferentes elementos sociais — como uma organização — às suas necessidades contextuais, numa lógica dinâmica de mutação a partir daquilo que é a expectativa dos seus elementos. Este *centro* é um elemento fundamental que agrupa os valores dominantes (aqueles que lhe são mais fundamentais e sagrados), que exercem uma determinada autoridade sobre a *periferia* — esta *pode ser entendida* como uma relação de menor integração que se pode ter com o *centro*.

A existência de uma organização implica muito mais do que um sistema económico, político ou territorial; implica a existência de certas propriedades que a constituem e não se limitam a uma lista de grupos, estratos ou indivíduos com determinadas características. Partindo da noção de sociedade de Edward Shils (1992), consideramos que esta existência implica a ligação destes elementos entre si e de uma integração efetuada através de ações, funções e significados constitutivos e centrais à organização. Propomos, assim, uma nova abordagem:

VALORES<sup>1</sup> → INTEGRAÇÃO → LEGITIMAÇÃO

<sup>1</sup> O conceito de valor, enquanto característica que significa o quão importante uma coisa é, tal como Rokeach (1973) o define: «Crenças duradouras que definem determinados estados de existência.» (p. 5).

Os valores que compõem o *centro* são, eles próprios, reguladores de toda a atividade da organização. Deste modo, quando esta última é contestada, é o seu *centro* que está em causa, cabendo às Relações Públicas a função de o legitimar.

*«O centro domina e satura a periferia — pelo menos é este o objetivo ao qual ele aspira e que até certo ponto atinge. A sociedade vai-se tornando mais integrada, do centro para o exterior, em crença e em ação»* (Shils, 1992: 103).

A integração pode ser entendida como o processo de unificação de uma sociedade que tende a ser harmoniosa, assente numa ordem sentida como tal pelos seus membros, supondo não só a anulação de conflitos, como também o desenvolvimento de solidariedades, e efetuando-se através da articulação entre a expectativa e a realização.

*«Não estamos preocupados com a enumeração ou com a classificação, mas sim com os laços ou estruturas que constituem uma sociedade a partir dessas partes. A integração é a soma estrutural das partes; é o que faz com que o todo da sociedade seja mais do que a soma aritmética das suas partes. A integração da sociedade representa diferentes componentes e condições, ligados entre si de múltiplas e complexas maneiras. [...] Cada um deles pode estar presente em graus diversos de força e eficácia»* (Shils, 1992: 119).

Podemos dizer que a relação com o *centro* define a integração dos seus membros, já que uma ação é integrante quando se mostra bem-sucedida na função de aproximar o *centro* e a *periferia*, ou seja, de legitimar a sua existência. O *centro* é, então, o regulador e executante do único poder verdadeiramente integrante da existência organizacional. É através dos valores reconhecidos que os constituintes se reveem e sentem a organização como parte de si próprios.<sup>2</sup>

Assim, há uma necessidade de comunicar aquilo que uma organização realmente é — defraudar as expectativas de um público vai, inevitavelmente, fazer com que ele se afaste do *centro*. Isto justifica, por exemplo, a insatisfação de um consumidor face a um produto, fazendo com que se aproxime de um outro *centro*; ou seja, estará mais tentado a escolher um produto de um concorrente direto dessa organização.

Um público não é meramente contemplativo; pelo contrário, cria a sua própria realidade, escolhendo uma organização em detrimento de outra. Esta é a base para a ideia de Relações Públicas enquanto legitimação, de aproximação dos públicos ao *centro*:

<sup>2</sup> A relação que se estabelece é hipotética: nunca é uma relação real, pois ninguém está realmente na periferia, já que se encontra sempre com algum grau de integração face a uma organização.

«Além disso, o profissional de Relações Públicas estará atento à atitude e comportamento de vários stakeholders (e públicos) relativamente a assuntos mais abrangentes identificados no meio envolvente e para com a organização.» (Gregory, 2001: 39).

Ao contrário da publicidade, que funciona enquanto *push* (a empurrar), as Relações Públicas agem de uma forma *pull* (a puxar); ou seja, a organização não impõe os seus valores, mas constrói uma plataforma de significados na qual estes são reconhecidos como legítimos pelos diferentes públicos — ideia de atração dos diferentes públicos para o *centro* da organização. Ao contrário da ideia de Grunig [*cit. in* Sheldrake, 2011: 22] — que diz que as organizações não necessitam de construir relações com indivíduos que não fazem parte do seu mapeamento de públicos, mesmo que estes construam relações e influenciem aqueles que o são —, defendemos que a organização é uma construção social, inserindo-se dentro de uma rede de indivíduos que se influenciam mutuamente. Como tal, são importantes, pois, direta ou indiretamente, influenciam a legitimidade da organização — a partir dos seus valores. Assim, as organizações podem tirar partido da construção de relações com públicos que não têm um interesse direto na organização, tirando benefício da influência que estes têm sobre os restantes públicos e fortalecendo o reconhecimento da sua atividade como legítima, através da partilha de valores comuns.

Com a emergência das comunidades *online*, esta realidade torna-se ainda mais clara, com os indivíduos a estarem ligados numa rede descentralizada e a poderem-se tornar ativos simplesmente por entrarem em contacto com conteúdos que apelam aos seus valores. Sheldrake (cf. 2011: 23) define este tipo de públicos como *netizens*, pessoas que são públicos pelo simples facto de se encontrarem *online* e de estarem dispostas a atuar de acordo com as suas noções de certo e errado, de bem e de mal. Ora, esta descrição de Sheldrake é uma realidade que não está apenas *online*. A tecnologia só permite que este comportamento — que faz parte do código genético de qualquer sociedade — seja visível e acelerado de uma forma sem precedentes. A questão define-se da seguinte forma: para que a organização seja legitimada, os públicos têm de estar mais bem integrados, mesmo aqueles que não têm um interesse direto na organização, mas que se encontram ligados por valores comuns. Quanto mais próximos do *centro* se perceberem, mais integrados estão. E só há maior proximidade ao *centro* se houver comunhão de valores — ligação com o conceito de «*ação integrante*» (Shils, 1992: 146).

Por outro lado, quando há reconhecimento, é a legitimidade que orienta a ação e está na origem da autoridade do *centro*. A ação existe porque indivíduos reconhecem a existência de uma autoridade legítima que representa um poder reconhecido. Existem dois tipos de legitimidade, que distinguem uma sociedade politicamente estável, construída sobre uma autoridade absoluta, e uma sociedade que origina várias autoridades que lutam entre si numa arena pública de significados onde a ação ocorre. A primeira vê a legitimidade elevada a um grau superior, que transcende a vontade do Homem, e é aquela que podemos encontrar nos estados que se fundam numa grandeza meta-social. Por outro lado, uma segunda legitimidade, pós-Revolução Francesa, tem a sua fonte de legitimidade na razão humana, não se limitando os homens a contemplar uma ordem que os engloba, sendo eles próprios criadores de leis que anseiam ver a sua vontade representada num determinado *centro*.

Este segundo tipo é uma legitimidade tipicamente moderna, e baseia-se numa visão contratualista, segundo a qual o *centro* representa a vontade dos homens, sendo legitimado à imagem dos mesmos. Desta forma, fica justificada a ideia de que os próprios públicos exercem uma ação política sobre a organização. As organizações não são apenas legitimadas pelos seus processos legais, pela sua legalidade, nem pela sua tradição. Existe uma outra dimensão, que é aquela na qual as Relações Públicas atuam — a de legitimar de outra maneira a organização, tornando-a carismática. À medida que se vai afastando do *centro*, a organização vai-se tornando menos carismática para aqueles que lhe reconhecem, ou não, uma determinada qualidade.

No que diz respeito ao poder legítimo, Weber (1979) refere que existem três tipos de poder, três formas legítimas desse domínio: a tradicional, a legal, e a carismática. A primeira encontra-se em comportamentos sociais muito enraizados e de forma unânime. A segunda tem origem nas regras criadas e legisladas, é a forma de poder da lei. Por último, o carisma entra na esfera das Relações Públicas enquanto ação de legitimar, sendo uma fonte de autoridade que provém de uma qualidade transcendente, que se manifesta através do reconhecimento de um conjunto de qualidades extraordinárias e da confiança nelas. É um poder que ultrapassa a dimensão da tradição e da lei, sendo reconhecida à organização a capacidade de atingir feitos extraordinários.

Esse elemento vital do carisma é essencial para que os públicos reconheçam na organização a «licença para atuar» num determinado contexto, sendo que aquilo que é a ação de Relações Públicas pode ser definido pelo esforço continuado de tornar uma organização legítima socialmente, tornando-a

carismática. Relações Públicas é a atividade política de uma organização, cuja função é legitimá-la.

### 3. A ORGANIZAÇÃO E OS SEUS PÚBLICOS: UMA RELAÇÃO DE CENTRO E PERIFERIA

Os públicos não são apenas objetos passivos que a organização usa para se valorizar; eles próprios estão incorporados na organização, alargando as fronteiras desse *centro* e implicando a participação no consenso em relação ao mesmo. No fundo, as organizações são constituídas por públicos vivos, no sentido em que são os próprios que decidem o destino da vida delas, direta ou indiretamente.

Ao reconhecermos o outro pela interiorização das suas atitudes, estamos a reconhecer a cooperação social, no âmbito da qual o indivíduo não só tem consciência das suas obrigações, como também dos seus direitos legítimos (cf. Honneth, 2011). As organizações caracterizam-se por terem públicos integrados e ativos politicamente — estes exercem a sua influência direta ou indiretamente através dos papéis que desempenham nas variadas situações (por exemplo: o consumidor de uma empresa concorrente influencia-nos indiretamente, pois, ao pertencer à nossa *periferia*, faz também parte de um outro *centro*, desempenhando papéis diferentes em ambas as organizações).

*«A eficácia da comunicação irá variar e depender do reconhecimento de que os indivíduos podem criar diferentes significados em contextos particulares de tempo e espaço, e que as suas interações irão necessariamente divergir»* (Gorjão, 2011: 26).

A função das Relações Públicas passa exatamente por procurar o consenso na resolução dos conflitos (pois não há sociedade sem conflito). Uma vez que o próprio conflito já pressupõe a compreensão implícita necessária entre os membros de uma interação social, é importante perceber que qualquer questão comunicacional deve também ter em linha de conta a necessidade de se perceber argumentos esclarecidos que sejam opostos. Logo, estabelece-se a ideia de que uma sociedade não significa a ausência de conflitos, mas sim o estabelecimento de consensos e uma disputa de interesses e acordos entre os seus cidadãos.

Para entendermos o processo de legitimação de uma organização perante as permanentes questões de conflito, necessitamos de nos afastar daquilo que normalmente é entendido como interno e externo de uma organização. Não o pretendemos fazer no seu sentido material, mas no sentido da relação entre a organização e os seus públicos. «Encontrar os limites das organizações tem



sido um exercício efectuado por um vasto número de investigadores. Os muros que poderão ter existido para definir uma organização desapareceram.» (Phillips, 2009: 62). Uma organização é um encadeamento de relações que ultrapassa as dimensões financeiras e legais. Ela é, por definição, intangível.

No nosso entender, todos os públicos são parte da organização, estando integrados a diferentes níveis. O que propomos é uma separação entre a organização enquanto construção social e a sua atividade nas dimensões jurídica, económica, financeira, etc. Enquanto Relações Públicas, queremos agora propor uma noção de organização enquanto construção social e o tipo de legitimidade que daí emerge, sendo este da responsabilidade direta da ação comunicativa.

A nossa proposta considera a organização enquanto um conjunto de relações que orbitam à volta do *centro* que a define. Esta situação decorre do facto de este *centro* existir dentro de um contexto social no qual todos os elementos estão integrados. Da mesma forma que Shils indica que não existem sociedades desintegradas — pois todas pressupõem um determinado tipo de integração, no âmbito do qual as expectativas dos seus membros estão sempre dependentes da sua posição social em relação ao *centro* —, o mesmo pode ser dito em relação a uma organização. Não podemos falar em interno e externo da organização, pois não existe um estado ou uma situação de desintegração — todos estão integrados, o que varia é o seu papel em relação ao *centro*.

É a relação com o *centro* que define a forma como os membros da organização estão integrados, sejam eles colaboradores, clientes, potenciais clientes, fornecedores, clientes da concorrência, comunidade, etc. — todos fazem parte da organização, situando-se mais próximos do seu *centro* ou da sua *periferia*. Os que estão na *periferia* também são parte da organização — representam uma parte menos integrada, estando mais integrados num outro conjunto de valores que não os da organização. Esse conjunto de valores pode formar um outro *centro* (como, por exemplo, uma organização concorrente) ou significar apenas uma oposição aos valores instituídos, podendo aspirar à sua alteração.

#### 4. UMA NOVA TIPOLOGIA DE PÚBLICOS

No nosso entender, as tipologias frequentemente utilizadas para caracterizar os públicos estão focadas nas questões sociodemográficas, longe do elemento que define a relação de um indivíduo com a organização: os valores que partilha e reconhece nela. Os «públicos de Grunig» são um exemplo das abordagens que referimos.

Defendemos a necessidade de uma abordagem proativa, que parta do particular para o geral e que tenha em conta a forma como se constrói a legitimidade da organização. As organizações, enquanto conjunto de relações que se formam à volta de um *centro*, não podem deixar de considerar todos aqueles que, mesmo não estando ligados a elas de forma direta, influenciam aqueles que o estão e podem-se juntar a estes se um determinado assunto for relevante. Assim sendo, é rejeitada a noção de não-público (cf. Grunig, 1984), já que todos aqueles que estão integrados no sistema social são públicos da organização, assumindo papéis diferenciados consoante o assunto e o contexto.

Assim, partilhamos a ideia de Gorjão (2011) de que a identificação e a caracterização de públicos frequentemente utilizadas em Relações Públicas parecem ter uma conotação excessivamente sociológica — uma vez que estudam o comportamento por meio de variáveis essencialmente culturais ou geográficas — e que não devemos considerar os públicos enquanto grupos sociais ou coletividades, necessitando sobretudo de focar as suas especificidades, que os fazem divergir ou aproximar. Neste caso, aquilo que os liga, mesmo quando não há uma relação direta, são os valores que partilham entre si e que definem uma posição individual na legitimação de uma determinada ação. Desde logo, um mesmo grupo de indivíduos formado a partir de critérios sociodemográficos pode não ser homogêneo naquilo que é mais essencial no relacionamento com o *centro*. Uma tipologia baseada em valores e em níveis de proximidade permite-nos ultrapassar esta limitação e construir grupos a partir daquilo que define a legitimação que um indivíduo dá a uma outra entidade.

Aquilo que propomos é uma nova abordagem de públicos. Uma abordagem menos centrada na categorização sociodemográfica e mais focada na relação que os públicos mantêm com o *centro* da organização; uma abordagem que procure conhecer o grupo a partir do indivíduo e não o indivíduo a partir do grupo. Aquilo que nos parece central para as Relações Públicas é a relação que um indivíduo tem com o *centro*. Interessa-nos saber quem são os atores-chave e como se posicionam perante a inevitabilidade de conflitos. Podemos resumir esta problemática na seguinte questão: o que torna o *centro* da organização legítimo num determinado contexto?

Propomos uma tipologia de identificação desta relação a diferentes níveis. Uma tipologia que não é estanque e que só pode ser enquadrada num determinado contexto, no qual determinados valores são colocados em confronto. Não negligenciando as limitações de recursos que nos permitam implementar, em grande escala, uma tipologia centrada no indivíduo com as ferramentas

tradicionais das Relações Públicas, as possibilidades técnicas proporcionadas pelo avanço tecnológico abrem novas janelas de oportunidade. O recurso ao processamento de um número elevado de informação já tem sido feito em diversas situações para construir campanhas de comunicação focadas diretamente nos indivíduos. Um exemplo disso são as campanhas presidenciais de Barack Obama, mas podemos estender o nosso raciocínio às possibilidades semânticas já presentes nos motores de busca e nas redes sociais. Esta avalanche tecnológica não só expõe as insuficiências das visões meramente sociodemográficas da compreensão dos públicos, como coloca à nossa disponibilidade ferramentas que nos permitem implementar a tipologia que aqui propomos. A nossa abordagem apresenta um modelo, de vários níveis, a ser aplicado sempre que tal for tecnicamente possível.

O primeiro nível é composto por aqueles que se encontram em contacto direto com o *centro*. São eles que o controlam e que dirigem a organização. Estes tomam as decisões que podem alterar o próprio *centro* e têm poder direto sobre o mesmo. Neste nível, podemos incluir o CEO de uma empresa, os acionistas com direito de voto, os diretores, etc. São todos aqueles que dirigem o *centro*. Damos-lhes o nome de *dirigentes*.

Num segundo nível, encontramos todos aqueles que fazem parte dos processos da organização e que participam neles ativamente. Estes podem ser os funcionários, fornecedores ou voluntários que colaboram na atividade da organização. Ou seja, aqueles cujo valor que os une ao *centro* é, num determinado contexto, suficientemente forte para que participem ativamente. A colaboração com o *centro* nos processos organizacionais, sem ter um poder direto de decisão, é o que define este nível. Àqueles que se encontram neste nível damos o nome de *colaboradores*.

O terceiro nível é definido por todos os que defendem publicamente a organização, mas não colaboram diretamente nos seus processos. Eles assumem uma atitude pública em defesa da organização. É o caso dos líderes de opinião ou *brand advocates*. Damos-lhes o nome de *defensores*.

O nível quatro é composto por todos os que têm uma opinião favorável acerca da organização, mas não a comunicam. Possuem uma relação qualitativamente favorável, mas esta não é suficientemente forte para defenderem publicamente a organização. No fundo, podemos enquadrar neste nível a grande maioria dos consumidores, que têm uma relação instrumental com um serviço ou um produto. Este é um nível no qual a legitimidade não se encontra consolidada e, àqueles que o integram, damos o nome de *concordantes*.

O quinto nível pode ser caracterizado como um nível de ausência, no qual a relação com o *centro* não foi estabelecida para um determinado conflito. Podemos dizer que é aqui que se encontram os públicos «adormecidos», que passam para outro nível sempre que entram em contacto com o conflito. É um nível caracterizado por um «não ir a jogo», por não estar em contacto com o conflito, mas tem sempre a possibilidade de o fazer e de, inevitavelmente, se posicionar num outro nível. Aqui, a legitimação não ocorre, mas também não há uma deslegitimação. Existe uma ausência momentânea no conflito por parte do indivíduo integrado. A estes damos o nome de *ausentes*.

Quanto ao sexto nível, caracteriza-se por ser o primeiro em que os públicos assumem uma posição contrária ao *centro*, discordando dos seus valores num determinado contexto. Este é o nível no qual se inserem os discordantes silenciosos, aqueles que não assumem uma voz contrária, mas que, ao entrarem em contacto com o conflito, discordam da organização. Chamamos-lhes *discordantes*.

No que diz respeito ao sétimo nível, este agrupa todos aqueles que não só discordam do *centro*, como o fazem publicamente; aqueles que não reconhecem a sua legitimidade e se pronunciam proativamente na sua deslegitimação. Damos-lhes o nome de *acusadores*.

Por fim, o oitavo nível é composto por indivíduos que agem de forma organizada contra o *centro*. Estes são colaboradores ou dirigentes de um outro *centro*, que pode ser um concorrente, um grupo ativista ou qualquer outra forma organizada que se assume e ativa processos com vista a contrariar, dissolver ou tomar o *centro*. Damos-lhes o nome de *sitiadores*.

A tabela seguinte resume esta tipologia, à qual damos o nome de «*teoria da integração central de públicos*»:

**Tabela 1.** Teoria da Integração Central de Públicos

Nível	Descrição	Atitude	Comportamento
<b>Dirigentes</b>	Controlam o centro e tomam as decisões	Positiva	Activo
<b>Colaboradores</b>	Colaboram nos processos organizacionais	Positiva	Activo
<b>Defensores</b>	Concordam e defendem publicamente a organização	Positiva	Activo
<b>Concordantes</b>	Agem em concordância com a organização, mas não assumem uma posição publica em defesa	Positiva	Passivo
<b>Ausentes</b>	Quando integram o conflito, passam para um outro nível	Ausência no conflito	Ausente

Nível	Descrição	Atitude	Comportamento
<b>Discordantes</b>	Agem em discordância com a organização, mas não assumem uma posição pública de acusação	Negativa	Passivo
<b>Acusadores</b>	Discordam e acusam publicamente a organização	Negativa	Activo
<b>Sitiadores</b>	Elaboram processos organizados contra a organização	Negativa	Activo

Após identificar o grau de proximidade ao *centro* dos diferentes *públicos*, torna-se necessário definir o(s) valor(es) que define(m) a legitimação, o que determina o nível no qual um indivíduo se insere.

Esta necessidade torna-se óbvia se tivermos em conta que dois indivíduos, no mesmo nível de legitimação, podem ter razões totalmente distintas. Podem ter valores diferentes, que caracterizam a legitimação da organização. A questão da legitimação e da importância dos valores nem sempre tem a mesma relação. Ela não tem de ser instrumental, pois a questão das Relações Públicas não é uma mera questão de valor acrescentado no sentido de um interesse mercantil, mas uma questão de reconhecimento de que uma organização é legítima por atuar de acordo com um conjunto de normas com as quais um indivíduo se identifica.

A identificação dos valores que constroem a posição que um determinado público assume é importante — os valores mais fortes num determinado momento são aqueles que irão prevalecer, consoante o tipo de relação que se define face ao valor. Equiparar a ação de Relações Públicas ao fabrico de um objeto, sem uma dimensão humana e legitimadora, seria entender a sua prática como uma instrumentalização redutora na relação com o *centro*.

Em vez de B2B e B2C<sup>3</sup> deveríamos antes falar de *Business to Society*, ou seja, as Relações Públicas ajudam a ultrapassar a mera questão instrumental e a tornar uma organização socialmente legítima. Uma organização não possui um único tipo de públicos, logo somos reconhecidos como legítimos quando estamos a criar valor para a sociedade (e não tendo em vista apenas os interesses organizacionais).

O conceito *Business to Society* enquadra-se numa perspetiva de relações em rede, no âmbito da qual todos os *stakeholders* detêm um papel relevante

<sup>3</sup> Siglas que significam *Business-to-business* e *Business-to-consumer*, respetivamente.

e não se excluem os interesses económicos da organização. Uma organização que apenas esteja preocupada com a sua questão económica não será reconhecida como legítima e comprometerá a sua sustentabilidade (daí que, por exemplo, cada vez mais o setor bancário se interesse pela promoção de campanhas de responsabilidade social). A nossa função enquanto Relações Públicas é acrescentar um valor, através da legitimação da organização, que ultrapasse a vertente instrumental da relação com os públicos, mas que, ao mesmo tempo, a valorize — as pessoas estão dispostas a colaborar, comprar, etc., porque é aquele *centro* que elas reconhecem como sendo o mais legítimo, num determinado contexto (as pessoas podem mudar de nível consoante o valor em disputa).

Ao construirmos uma realidade comum, ultrapassamos a questão instrumental — a questão não se trata de perceber o benefício que podemos tirar da organização, mas sim o que é que esta vale para mim enquanto parte de um «nós», de um só organismo social composto por relações:

*«(...) À função de Relações Públicas, exercida através das ações e dos discursos organizacionais, cabe a finalidade de predispor os mercados às trocas com a organização, valorizando-a, na consciência e nos sentimentos dos públicos, pela sua legitimidade»* (Porto Simões, 1995: 215).

As organizações precisam de se posicionar face às modificações complexas da sociedade e, por isso, criam estruturas de comunicação que possam fazer este elo. Hoje, as organizações são aquilo que comunicam, de forma a legitimarem os seus discursos. O investimento em práticas comunicacionais tem-se tornado cada vez maior, em prol do estabelecimento de relações com todos os *stakeholders*, nomeadamente através dos sinais que permitem à organização expressar a sua identidade e os seus valores. As organizações procuram práticas comunicativas que não só analisem a informação, como também a sintetizem.

## 5. CONCLUSÃO

O pressuposto principal deste artigo é a ideia de que ninguém está em situação de desintegração — todos fazem parte da organização. Logo, é redutora a ideia de «interno» e «externo», sendo que a nossa proposta passa por diferentes graus de ligação ao *centro* — ou de maior aproximação ou de maior afastamento (daí que indivíduos diferentes assumam papéis diferentes).

As Relações Públicas, enquanto função política por excelência da organização, permitem dar corpo à ideia de que comunicação é *ação*:

«A ação e o discurso ocorrem entre homens, na medida em que são dirigidos a eles, e conservam a sua capacidade de revelar o agente, mesmo quando o seu conteúdo é exclusivamente "objeto", voltando para o mundo das coisas no qual os homens se movem, mundo este que se interpõe entre eles e do qual procedem os seus interesses específicos, objetivos não mundanos. Estes interesses constituem, na aceção mais literal da palavra, algo que interessa, que está entre as pessoas e que, portanto, as relaciona e as interliga» (Arendt, 2001: 231).

A ação é mais do que um processo mecânico de comunicação. Ela é interpretativa e valorativa por excelência, tendo um papel de criação de significados, de ambas as partes, que de outro modo seriam incompreensíveis: é a «*capacidade para desencadear em si próprio o comportamento de resposta provocado no outro*» (Honneth, 2011: 102). É a interação social que dá a escolher ao sujeito vários caminhos de ação, permitindo que ele tome consciência da sua subjetividade.

Só desta forma é que também é possível o estabelecimento de consensos e compromissos entre uma organização e os seus públicos, um facto que, segundo Kelsen (2009: 173), permite uma «*aproximação real da unanimidade requerida pela ideia de liberdade para a criação da ordem social*».

Esta questão de eficácia comunicacional liga-se à questão de vínculo social e à percepção de direitos e obrigações de ambas as partes — daqui pode-se extrapolar para questões como o reconhecimento de minorias ou as profundas diferenças económicas, sociais ou geográficas, cujos pressupostos necessitam sempre de ser estudados e previstos por parte de um profissional de Relações Públicas.

«*O que parece necessário não é reformular o modelo de Relações Públicas como negociação e compromisso, mas antes sustentá-lo num conceito de comunicação que seja simultaneamente integrador e representativo das práticas quotidianas*» (Eiró-Gomes, 2006: 13).

Aquilo que nos parece fundamental é pensarmos as Relações Públicas enquanto uma questão de legitimidade da atividade das organizações. É uma questão de integrar os públicos no *centro*. Com esta abordagem, abrimos caminho para futuros trabalhos que entendam as Relações Públicas como mais do que uma simples gestão de relações e como uma ação política da própria organização no relacionamento com os seus públicos. Só assim é possível compreender aquilo que é fundador de uma relação entre o *centro* e a *periferia*. Ao mesmo tempo, apresentamos uma nova tipologia de públicos, construída a partir desta forma de ver a disciplina de Relações Públicas: como uma atividade que visa legitimar as organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arendt, H. (2001), *A Condição Humana*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (1985), *Effective Public Relations*. 6.ª ed. Prentice-Hall. Nova Jérсия.
- da Silva Jorge, N., Pimenta, L., Farinha, S. (2013), «Grassroots campaign in the USA. Would it be possible in Portugal?», *Business Research Yearbook. The Importance of Research to the Global Community*, vol. XX, International Academy of Business Disciplines.
- Eiró-Gomes, M. (2006), *Relações Públicas ou a Comunicação como Acção*. Lição para o concurso para professora coordenadora, Escola Superior de Comunicação Social.
- Gorjão, R. (2011), «A hipótese searliana de *background* e a sua pertinência para as relações-públicas». Tese de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social.
- Gregory, Anne (2001), «Public relations and management», in Theaker, Alison (ed.), *The Public Relations Handbook*. 2.ª ed. Routledge. Londres. pp. 35-51.
- Grunig, J. E., Hunt, T. (1984), *Managing Public Relations*. Lawrence Erlbaum Associates. Nova Jérсия.
- Hagen, Ø. (2009), «Do socially responsible brands lead to socially responsible companies? Understanding change in expressive organisations». Tese de doutoramento, Faculty of Social Sciences and Technology Management of Norwegian University of Science and Technology.
- Honneth, A. (2011), *Luta pelo Reconhecimento. Para uma Gramática Moral dos Conflitos Sociais*. Lisboa: Edições 70.
- Kelsen, H. (2009), «O problema do parlamentarismo», in Aurélio, D. P. (ed.), *Representação Política*. Lisboa: Livros Horizonte, pp. 151-175.
- Oliveira, C. (2012), «A Internet nas campanhas políticas eleitorais — o caso de Barack Obama nas presidenciais de 2008». *Revista Comunicação Pública*, n.º 01E, pp. 103-136.
- Phillips, D. (2009), «The value of relationships», *Comunicação Pública*, n.º 07 e 08, vol. 4, pp. 553-572.
- Porto Simões, R. (1995), *Relações Públicas: Função Política*, 5.ª ed, São Paulo: Summus Editorial.
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*. Nova Iorque, Free Press.
- Sheldrake, P. (2011), *Business of Influence: Reframing Marketing and PR for the Digital Age*, John Wiley & Sons.
- Shils, E. (1992), *Centro e Periferia*. 1.ª ed, Lisboa: Difel.
- Weber, Max (1979), «A política como vocação», in *O Político e o Cientista*. Lisboa: Editorial Presença, pp. 47-139.